

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GETÚLIO SANGALLI REALE

**CONSTRUÇÃO DE MUNDOS: A ONTO-POLÍTICA DE MARKETING NO
CONTEXTO DO FUTEBOL DE ESPETÁCULO BRASILEIRO**

Porto Alegre
2016

GETÚLIO SANGALLI REALE

**CONSTRUÇÃO DE MUNDOS: A ONTO-POLÍTICA DE MARKETING NO
CONTEXTO DO FUTEBOL DE ESPETÁCULO BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos A. V. Rossi

Porto Alegre
2016

CIP - Catalogação na Publicação

Reale, Getúlio Sangalli
Construção de Mundos: A Onto-Politica de Marketing
no Contexto do Futebol de Espetáculo Brasileiro /
Getúlio Sangalli Reale. -- 2016.
311 f.

Orientador: Carlos Alberto Vargas Rossi.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2016.

1. Marketing. 2. Futebol. 3. Actor-Network-
Theory. 4. Onto-Politica. 5. Formação de mercados. I.
Rossi, Carlos Alberto Vargas, orient. II. Título.

GETÚLIO SANGALLI REALE

**CONSTRUÇÃO DE MUNDOS: A ONTO-POLÍTICA DE MARKETING NO
CONTEXTO DO FUTEBOL DE ESPETÁCULO BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração, da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos A. V. Rossi

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de 2016

BANCA EXAMINADORA

Professor Dra. Daiane Scaraboto – PUC Chile

Professor Dr. Arlei Sander Damo – UFRGS

Professor Dr. Francisco Giovanni David Vieira – U.E. de Maringá

Orientador Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi – UFRGS

Porto Alegre
2016

O mundo não é um continente sólido de fatos borrifado por uns poucos lagos de incertezas, mas um vasto oceano de incertezas salpicado por algumas poucas ilhas de formas calibradas e estabilizadas.

(Bruno Latour)

[D]escrições claras e simples não funcionam se o que elas estão descrevendo não é em si muito coerente [...]. Se muito do mundo é vago, difuso, inespecífico, escorregadio, emocional, efêmero, equívoco ou indistinto, muda como um caleidoscópio, ou não tem muito de padronizado, então o que sobra para as ciências sociais?

(John Law)

Deixar aberta a possibilidade de falha é importante porque esse é o único caminho para sustentar a qualidade da compreensão científica e a chance de relevância política.

(Bruno Latour)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, que deu todo o suporte afetivo e material para que eu pudesse me entregar de corpo e alma a este projeto. Com vocês aprendi na prática o que é amor incondicional. Amo vocês!

Ao meu tio Vilmar, poeta e filósofo, para quem sempre retornei nos momentos em que, oprimido, pensava em seguir os caminhos prontos, da segurança. Foi fonte de força e afeto para enfrentar o desconhecido.

Ao meu orientador, Prof. Carlos Rossi, pela confiança e liberdade que me deu para buscar rumos incertos, mas sempre me ajudando a firmar os pés no chão nos momentos necessários. Não fosse o seu rigor e exigência de qualidade esta tese estaria muito antes de onde chegou.

A minha coorientadora. Profa. Güliz Ger, que entendeu minhas dificuldades e desejos mostrou um caminho para superá-los e alcançá-los de forma concreta. Também por ter me oferecido todo o carinho e suporte durante meu período na Turquia. Nesse sentido, também agradeço à parceria do amigo Anil Isisag.

A todos os diversos interlocutores da pesquisa, que abriram partes relevantes de sua vida e trabalho.

Ao Prof. Arlei Damo, pelas valiosas ideias e recomendações e críticas nas diversas bancas desde o mestrado.

À Profa. Ceci Misoczky, que, diferente da maioria, escolhe o caminho mais duro, do enfrentamento, e coloca a conveniência pessoal em segundo plano e a transformação em primeiro, e assim se tornou agente nesta tese.

Ao amigo e colega Rodrigo Castilhos, pela parceria em congressos e outras aventuras internacionais, assim como pela ajuda e inspiração acadêmica, tanto na tese como em artigos. Ao amigo e colega Diego Costa, pela força fundamental nas análises quantitativas das *survey*. Aos amigos Marlon Dalmoro e Rodrigo Segabinazzi, pela parceria na elaboração e apresentação de artigos. Aos amigos Raul Kroeff e Henrique Martins, pela ajuda nas análises financeiras. A todos os demais colegas e amigos que fizeram a travessia mais divertida.

Ao Neco e Renê do Xerox, que quebraram vários galhos durante essa jornada.

Aos diversos servidores da EA, que me auxiliaram nesse longo período.

À Marcia Frozza, da Ponto e Vírgula, pela paciência e dedicação na revisão e formatação durante minhas idas e vindas, com mudanças de texto infundáveis.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior - CAPES, pelas bolsas de estudos no país e no exterior.

E por fim, à incerteza e loucura da vida, sem a qual não poderíamos continuar pesquisando, ou vivendo com alegria e fortes emoções!

RESUMO

Esta tese é o rastreamento das forças que as práticas (produtos e serviços) e discursos de marketing fazem circular por espaços do futebol de espetáculo brasileiro, ajudando a transformá-lo. Em aproximação à *Actor-Network-Theory* (LATOURETTE, 2005; LAW 2004), o estudo compôs-se de três movimentos principais: geração de controvérsias sobre a natureza do real, estudo das formas como os atores procuram estabilizar as controvérsias e, por fim, um exercício de onto-política (crítica). O caso concreto que serviu como espaço de partida foi o Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre, do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Os dados coletados incluíram a observação, observação participante, análise de documentos, entrevistas, dados financeiros e *survey* em uma abordagem de inspiração etnográfica. A partir de um olhar sensível para o contexto histórico e social do clubismo brasileiro e do clube estudado em específico (DAMO, 1998, 2005), procurei pensar as práticas e discursos de marketing inseridas na complexidade. Confrontados com diversidade e intensa participação de torcedores apaixonados e fiéis, cujos afetos variam abruptamente conforme as vitórias e derrotas do time no jogo (incerteza), os dirigentes/gestores desenvolvem dispositivos de reconversão de capital afetivo/simbólico em econômico mediados por três agências centrais: O Europeísmo (imaginário de futuro), Estética Dirigente (gosto tramado à classe) e Disciplinarização de Marketing (controle sobre o futuro). A mediação dessas entidades na transformação do futebol de espetáculo brasileiro opera como ‘construção de mundos’ (THRIFT, 2008a e b) com força estética que, entre outras coisas, agem para a inclusão e exclusão de torcedores de participação legítima nos espaços sagrados do clube. Adiciono controvérsia ao debate sobre formação de mercados na disciplina de Marketing (ARAUJO, 2007; KJELLBERG e HELGESSON; HELGESSON, 2007) a partir da proposta da relevância da dimensão estética dos mercados. Por fim, proponho formas alternativas de condução do clube a partir de uma inspiração da crítica pós-colonial (SAID, 1978; MIGNOLO, 2008).

Palavras-chave: Marketing. Futebol de Espetáculo. *Actor-network-theory*. Paixão Clubística. Mercados. Estética. Construção de Mundos. Onto-Política.

ABSTRACT

This dissertation traces the forces that marketing practices (product and services) and discourses circulate in Brazilian spectacle football (soccer) helping to transform it. Using Actor-Network-Theory (LATOUR, 2005; LAW 2004), it makes three main movements: generates controversies about the nature of reality, studies the ways in which actors seek to stabilize controversies, and finally, an exercise onto-politics (criticism). The empirical space of departure was Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, from Rio Grande do Sul state, Brazil. The data collected included observation, participant observation, document analysis, interviews, financial data and surveys, inspired by an ethnographic approach. Sensitive for the historical and social context of Brazilian clubism and of the specific club studied (DAMO, 1998, 2005), I sought to think marketing practices and discourses within complexity. Faced with the diverse and active participation of passionate and faithful supporters, whose affections vary abruptly with team victories and defeats in the game (uncertainty), directors/managers develop affective/symbolic into economic capital conversion devices which are mediated by three main agencies: Europeism (imaginary future), Director's Aesthetics (entangled with social class) and Marketing Disciplinarization (control over the future). These entities mediate a 'world making' process (THRIFT, 2008a e b) with aesthetic power in the transformation of Brazilian spectacle football that, among other things, acts on the inclusion and exclusion of supporters from legitimate participation in the sacred spaces of the club. I add to the debate on market formation in the Marketing discipline (ARAUJO, 2007; KJELLBERG e HELGESSON; HELGESSON, 2007) through the enactment of the relevance of aesthetics for markets. Finally, I propose alternative ways of conducting the football club inspired in postcolonial criticism (SAID, 1978; MIGNOLO, 2008).

Keywords: Marketing. Spectacle Football. Actor-network-theory. Club Passion. Markets. Aesthetics. World making. Onto-Politics.

LISTA DE SIGLAS

AAA	<i>Amsterdam Arena Advisory</i>
ABINBEV	<i>Anheuser-Busch InBev</i>
ADVB	Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil
ADVFN	<i>Advanced Financial Network</i>
AG	Assembleia Geral
AMBEV	<i>Americas' Beverage Company</i>
ANT	<i>Actor-Network-Theory</i>
BA	Bahia
BDNES	Banco Nacional do Desenvolvimento
BDO RCS	<i>Binder Dijker Otte & Co</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRSM	<i>Brasil Sports Market</i>
CA	Conselho de Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CCT	<i>Consumer Culture Theory</i>
CD	Conselho Deliberativo
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CF	Conselho Fiscal
CIE	Companhia Interamericana de Entretenimento
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
CONMEBOL	<i>Confederación Sudamericana de Fútbol</i>
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DJ	<i>Disc Jockey</i>
DVD	<i>Digital Versatile Disc</i>
EUA	Estados Unidos da América
FBPA	Foot-Ball Porto Alegrense
FC	Futebol Clube
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football</i>
FIFA-IB	<i>Fédération Internationale de Football Association - International Board</i>
GE	Gerência Executiva
GFPA	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense
GM	<i>General Motors Corporation</i>
HMTF	<i>Hiscks Muse Tate and Furst</i>

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machines</i>
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Intelectual
INVEPAR	Investimentos e Participações em Infraestrutura S/A
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
ISL	<i>International Sports Leisure</i>
LDU	Liga Deportiva Universitaria
LSD	Dietilamida do Ácido Lisérgico.
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MFM	Movimento por um Futebol Melhor
MG	Minas Gerais
NBA	<i>National Basketball Association</i>
NFL	<i>National Football League</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PT	Partido dos Trabalhadores
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
RBS	Rede Brasil Sul de Televisão
RN	Rio Grande do Norte
RS	Rio Grande do Sul
SA	Sociedade Anônima
SC	Sport Club
SCFV	Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos
SER	Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul
TO	Torcida Organizada
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VIP	<i>Very Important Person</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Oficial do Grêmio.....	55
Figura 2 - Organograma da Gerência Comercial e Marketing derivado de relatos dos informantes	56
Figura 3 - ‘Loucura’ do torcedor por seu time de futebol.....	66
Figura 4 - Torcedores chorando na despedida do Estádio Olímpico em 2012.....	68
Figura 5 - Tatuagem do torcedor do Grêmio: paixão encarnada.....	68
Figura 6 - Capa da Edição n° 1 do Guia da Partida, destaque de capa para o técnico Wanderlei Luxemburgo.....	119
Figura 7 - <i>Matchday Programme</i> do jogo Manchester City x CSKA Moscow.....	120
Figura 8 - <i>Official Programme</i> do jogo Tottenham Hotspur x Old St. Marks.....	123
Figura 9 - Programa Oficial do jogo Grêmio x Internacional, de 1909	123
Figura 10 - Capa do Guia da Partida edição n° 80, com o jogador Luan.....	125
Figura 11 - Guia da Partida Grêmio e S.E. Palmeiras, de 2013	127
Figura 12 - Apresentação do adversário <i>River Plate S.E.</i> , edição n° 2	128
Figura 13 - Apresentação do adversário S. C. Internacional, edição n° 32	129
Figura 14 - Informações de predominância numérica, edição n° 23.....	131
Figura 15 - Informações de predominância numérica, edição n° 23.....	131
Figura 16 - Camisa Oficial, coleção Libertadores 2013.....	134
Figura 17 - Vestuário/Moda íntima	135
Figura 18 - Canecas e copo.....	135
Figura 19 - Vestuário infantil.....	135
Figura 20 - Vestuário/Camisa casual.....	135
Figura 21 - Vestuário/Baby look.....	135
Figura 22 - Dvds, Cds, variedades	136
Figura 23 - Variedades/Material para churrasco	136
Figura 24 - Jogador Marcelo Moreno com a camisa da coleção ‘Flechero’	140
Figura 25 - Boneco em miniatura do jogador Kleber Gladiador	140
Figura 26 - Bebida licenciada pelo Internacional.....	143
Figura 27 - Bebida licenciada pelo Grêmio.....	143
Figura 28 - Fachada da loja ‘autorizada Grêmio Mania’ (Santa Maria).....	145
Figura 29 - Fachada da loja ‘franquia Grêmio Mania’ (Porto Alegre)	145
Figura 30 - Loja Grêmio Mania do Estádio Olímpico.....	145
Figura 31 - Loja Franquia Grêmio Mania, rua 24 de Outubro.....	146
Figura 32 - Emblema do Grêmio, marca genérica.....	149

Figura 33 - Logotipo da campanha de sócios do Grêmio no ano de 2012.....	160
Figura 34 - A, B, C, D - Elementos da campanha de sócios espalhados por diversos espaços do entorno do Estádio Olímpico, jogo Grêmio x Flamengo, de 24 de junho de 2012.....	161
Figura 35 - Promoção para sócios no telão do Estádio Olímpico, de 21 de março de 2012	162
Figura 36 - Campanha de sócios no telão da Arena, de 24 de agosto de 2014.....	162
Figura 37 - Página com descontos do sócio-torcedor, do Movimento para um Futebol Melhor	166
Figura 38 - Propaganda do Programa de sócios do Grêmio	167
Figura 39 - Torcida Jovem do Grêmio. Tipo tradicional de T.O. brasileira	173
Figura 40 - Geral do Grêmio: torcida de <i>alento</i> em aproximação às <i>hinchadas</i> sul-americanas	173
Figura 41 - <i>A e B City Square</i> , atividades de entretenimento do <i>matchday</i>	182
Figura 42 - A e B - Serviço de alimentação do <i>Ethiad Stadium</i> , assinado pelo <i>chef</i> Jimmy Oliver	183
Figura 43 - Inauguração da Arena do Grêmio, imagem externa	184
Figura 44 - Instrumentos sendo arremessados em briga na Geral do Grêmio.	185
Figura 45 - Alguns dos 8 feridos com o acidente e grade caída.	186
Figura 46 - Peça de campanha do Movimento da Torcida contra a colocação de cadeiras no espaço da Geral circulada no <i>Facebook</i>	190
Figura 47 - Gradis no espaço da Geral do Grêmio: fim de uma prática muito importante para os torcedores	191
Figura 48 - Perspectiva diagonal do espaço da Geral do Grêmio no Estádio Olímpico num jogo à noite	192
Figura 49 - Perspectiva diagonal do espaço da Geral do Grêmio na Arena Porto Alegre à noite.....	192
Figura 50 - Visão do campo de jogo na parte superior da geral no Estádio Olímpico (Grêmio x Atlético MG 01/07/2012).....	193
Figura 51 - Visão do campo de jogo na parte superior da geral na Arena Porto Alegre (Grêmio x Santos 15/10/2015).....	193
Figura 52 - Alento pré-jogo no Estádio Olímpico, Grêmio x Atlético MG, pelo Campeonato Brasileiro, em 01/07/2012.....	194
Figura 53 - Alento na chegada à Arena Porto Alegre, Grêmio x <i>Independiente Santa Fé</i> , pela Libertadores da América, em 01/05/2013.....	194
Figura 54 - <i>Post</i> da Geral do Grêmio no <i>Facebook</i> , em protesto a regras e proibições da Arena Porto Alegre	199
Figura 55 - Orientadores da Arena em trabalho de repressão, mostrando a cartilha com as regras de comportamento para torcedores.	200

Figura 56 - Soldados de ‘choque’ da Brigada Militar próximos à Geral do Grêmio (Grêmio x Lajeadense) na Arena - 16 de março de 2013.....	200
Figura 57 - Pessoal do ‘Apoio’ da Arena Porto Alegre em meio à Geral do Grêmio no período de interdição do espaço da Geral (Grêmio x Lajeadense) - 16 de março de 2013	200
Figura 58 - Loja Grêmio Mania do Estádio Olímpico.....	206
Figura 59 - Loja conceito do sistema de franquias Grêmio Mania.	206
Figura 60 - Campanha publicitária do sistema de franquias Grêmio Mania.	207
Figura 61 - ‘Progressão do Valor Econômico’ de Pine e Gilmore.	249
Figura 62 - Marketing de experiência e preço <i>premium</i>: verdade naturalizada no universo da administração.....	251
Figura 63 - Capa do livro Administração de Marketing, de Kotler e Keller (2012).....	253
Figura 64 - Exemplares do livro Administração de Marketing de Kotler e Keller disponíveis na Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS.	254

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da variável sexo no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegreense	212
Gráfico 2 - Distribuição da variável ‘companhia’ na ida ao Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegreense.....	213
Gráfico 3 - Distribuição da variável região de residência no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegreense.....	214
Gráfico 4 - Distribuição da variável etnia no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegreense	215
Gráfico 5 - Distribuição da variável nível de instrução no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegreense	215
Gráfico 6 - Distribuição da variável renda familiar no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegreense	217
Gráfico 7 - Distribuição da variável expectativa de gasto no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegreense.....	218
Gráfico 8 - Distribuição da variável meio de transporte que utilizou para ir ao jogo no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegreense	219
Gráfico 9 - Os 10 clubes de maior faturamento no Brasil. Valores corrigidos pela inflação.	259

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição de torcedores autoidentificados entre clubes brasileiros com maiores torcidas (2014)	51
Quadro 2 - Inventário das ações de marketing da Gerência Comercial e Marketing - 2012 a 2014	57
Quadro 3 - Receitas dos 10 clubes de maior faturamento no Brasil	61
Quadro 4 - Variação nas receitas dos 10 clubes brasileiros com maior faturamento; períodos 2003/2014 e 2010/2014.	61
Quadro 5 - Receitas do Grêmio x PIB brasileiro. Valores nominais e corrigidos pela inflação.	62
Quadro 6 - Receitas do Grêmio por tipo.....	63
Quadro 7 - Variação real (corrigidas pela inflação/IPCA) nas receitas do Grêmio por tipo; períodos 2006/2014 e 2012/2014	63
Quadro 8 - Sócios e Receitas anuais do quadro social do Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre	156

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 OBJETIVOS	22
1.1.1 Objetivo Geral	22
1.1.2 Objetivos específicos.....	22
1.2 ACESSO AO CAMPO E MATERIAL EMPÍRICO.....	27
2 ACTOR-NETWORK-THEORY: GERAÇÃO DE INCERTEZA SOBRE A NATUREZA DO SOCIAL	31
2.1 INCERTEZAS SOBRE QUAIS GRUPOS EXISTEM	34
2.2 INCERTEZA SOBRE A NATUREZA DA AÇÃO E FONTES DAS AGÊNCIAS.....	36
2.3 INCERTEZA SOBRE A NATUREZA DOS FATOS	39
2.4 INCERTEZA SOBRE ESCREVER RELATOS ARRISCADOS	45
3 O ESPAÇO DE INVESTIGAÇÃO: O MARKETING DO GRÊMIO DE FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE.....	50
3.1 ESTRUTURA FORMAL DO CLUBE	52
3.2 GERÊNCIA COMERCIAL E MARKETING	55
3.3 RELEVÂNCIA E EFETIVIDADE DO MARKETING NO FUTEBOL	60
4 ENTENDENDO A PAIXÃO DO TORCEDOR: O PERTENCIMENTO CLUBÍSTICO.....	66
4.1 MODERNIDADE E ROMANTISMO: A DISSEMINAÇÃO DO FUTEBOL.....	69
4.2 O GOSTO PELO FUTEBOL	73
4.3 A PAIXÃO DO TORCEDOR COMO PERTENCIMENTO CLUBÍSTICO.....	75
5 HISTÓRIA DO GRÊMIO DE FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE: O ENTRELAÇAMENTO DE PAIXÃO, RIVALIDADE E GESTÃO	84
5.1 DISSEMINAÇÃO DO FUTEBOL NO RIO GRANDE DO SUL	84
5.2 A FUNDAÇÃO DO GRÊMIO.....	87
5.3 A RIVALIDADE GRE-NAL	89
5.4 O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL.....	92
5.5 AS DÉCADAS DE 1960 E 1970: CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO	95
5.6 AS DÉCADAS DE 1980 E 1990: SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DO MARKETING NO FUTEBOL DE ESPETÁCULO BRASILEIRO.....	98
5.6.1 O “Clube dos 13” e o surgimento do marketing.....	100
5.6.2 Década de 1990 no Grêmio: reconfigurações e consolidação do marketing	107
6 DISPOSITIVOS DE RECONVERSÃO DE CAPITAL: PRODUTOS E SERVIÇOS COMO REDE-DE-ATORES	116
6.1 COMERCIAL E PROJETOS ESPECIAIS	118

6.1.1 Guia da Partida: localizando o global e globalizando o local	118
6.2 LICENCIAMENTO DE MARCA E SISTEMA DE FRANQUIAS	133
6.2.1 LICENCIAMENTO DE MARCAS E PRODUTOS	134
6.2.2 Sistema de Franquias Grêmio Mania	143
6.3 ‘MARCA GRÊMIO’: CONCEITO ORGANIZADOR DA COMPLEXIDADE E CONHECIMENTO INCORPORADO	149
6.3.1 Defesa da marca como defesa contra o popular: estratégias de segmentação e posicionamento	149
6.3.2 Defesa da marca como defesa da propriedade privada do clube	152
6.3.3 Dimensão incorporada do conhecimento da marca Grêmio	153
6.3.4 Marca como instrumento de cálculo econômico	155
6.4 O PROGRAMA DE SÓCIOS: CRIANDO O ‘CONSUMIDOR’ NO FUTEBOL	156
6.4.1 Legitimação do sócio: o gremista protagonista	160
6.4.2 Impulso de empresas de grande porte: Movimento por um Futebol Melhor	162
6.4.3 Disseminação de calculabilidades	165
7 A ARENA, A GESTÃO E A GERAL DO GRÊMIO: CONFLITOS QUE NOS FALAM SOBRE MARKETING	169
7.1 A GERAL DO GRÊMIO	170
7.2 A ARENA DO GRÊMIO E A PASTEURIZAÇÃO DA GERAL: CONTROVÉRSIAS ENTRE GESTORES E TORCEDORES	176
7.2.1 Futuro glorioso: com a aproximação à Europa, mais receitas e títulos	177
7.2.2 Do mapa à caminhada: do futuro de glórias para um presente de conflitos e incertezas refeitas	183
7.2.2.1 O Estado e a Geral	187
7.2.2.2 Agência da Arena como elemento material.....	191
7.2.2.3 A Agência da Gestão da Arena Porto Alegre.....	195
7.2.2.4 Os Gestores do Grêmio e a Geral	203
7.2.2.5 A Geral e a Geral	208
7.3 ELITIZAÇÃO DOS ESTÁDIOS DE FUTEBOL? UMA PERSPECTIVA QUANTITATIVA.....	209
7.3.1 Perfil demográfico	211
7.3.2 Perfil de renda e consumo	216
8 DISCUSSÃO: A REDE-DE-ATORES QUE FAZ O MARKETING NO FUTEBOL DE ESPETÁCULO BRASILEIRO	221
8.1 DISCUSSÃO PRELIMINAR: PRODUÇÃO E CONSUMO COMO CULTURA	222
8.2 EUROPEÍSMO: O IMAGINÁRIO DOS GESTORES DE MARKETING	226
8.3 ESTÉTICA DIRIGENTE: O GOSTO E O CORPO	231

8.4 DISCIPLINARIZAÇÃO DE MARKETING: CONTROLE SOBRE O FUTURO.....	240
8.4.1 O cálculo econômico e as tentativas de estabilização da ‘loucura do futebol’	241
8.4.2 Estratégia de segmentação e posicionamento e o preço premium	248
8.4.3 Força da disciplina: cadeias metrológicas e pastoralidade.....	253
9 CONSTRUÇÃO DE MUNDOS: A ONTO-POLÍTICA DE MARKETING, DOS MERCADOS E POSSÍVEIS ALTERNATIVAS.....	261
9.1 MERCADOS E ESTÉTICA: CONTRIBUIÇÃO PARA O DEBATE SOBRE (TRANS)FORMAÇÃO DE MERCADOS NA DISCIPLINA DE MARKETING	261
9.1.1 Mercados na disciplina de Marketing	261
9.1.2 Mercados como a construção de mundos com poder estético	266
9.1.3 O ‘mundo construído’ pelo marketing no futebol de espetáculo: explorando controvérsias sobre a dimensão estética.....	271
9.2 IMAGINANDO NOVAS POSSIBILIDADES: REFLEXÕES SOBRE E PROPOSTAS PARA AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE MARKETING	275
9.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	282
9.3.1 Limitações do estudo	284
9.3.2 Sugestões para pesquisas futuras	285
REFERÊNCIAS	287
APÊNDICES	298

1 INTRODUÇÃO

- É que, cara, tu pode ver, todo mundo, eu inclusive, tu provavelmente inclusive, todo mundo, quem olha de fora, antes de entrar nesse mundo assim, ‘ah tem que enfrentar como qualquer empresa’, mas aí tu começa a ver como funciona, cara, não existe. Até a gente já tinha falado nisso, não existe, completamente diferente [o futebol é] uma realidade à parte (Gestor de marketing de clube de futebol – 29 de abril de 2013).

**

- [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 de clube de futebol, 14 de junho de 2012)

- Hahahaha! [Gargalhadas] (Pesquisador).

- ‘Não quero Agência de Turismo, eu quero time’! [xingando], a primeira coisa que os caras iam falar era isso: ‘Eu não quero Agência de Turismo eu quero time!’’, ‘Eu quero centroavante!’’, ‘Eu quero meio campo!’’ (Gestor).

- Hahahaha! (Pesquisador).

- É o futebol, cara. É o teu cliente, só que é um cara doente! Que vai comprar sempre de ti (Gestor).

**

- Pô, tu não tem estádio, entre aspas, tu é maltratado pra onde tu vai, tu não tem vantagens, tu não tem time, como é que tu vai lançar um negócio [produto ou serviço]? Isso aí meu, quando a fase é boa, tu bota um tijolo na loja e tu vai vender, essa é a nossa analogia mais antiga aqui, e é verdade. Bota um... marca ali ‘Grêmio’, escreve ‘Grêmio’, tu, com pincel atômico, meu, vai vender cara, vai vender. (Gestor de marketing de clube de futebol, 29 de abril de 2013)

- Hahahaha! (Pesquisador).

- É uma loucura cara, futebol é um negócio que não se explica. (Gestor).

- Bom, vamos tentar...! (Pesquisador).

O futebol tem alguma coisa de diferente, é uma ‘loucura’, ‘uma realidade à parte’, muitos dizem. E fazer marketing no futebol, indicam os excertos acima, também é algo particular. As falas de gestores de marketing de um dos clubes da elite do futebol de espetáculo brasileiro transcritas reproduzem uma instância da estranheza que o futebol causa em muitas pessoas no Brasil e em tantos outros lugares do mundo (GIULIANOTTI e ROBERTSON, 2004; GRABIA, 2012; OLIVEN e DAMO, 2001; LEVER, 1983; SORIANO, 2010). Cenas comuns e frequentes no universo do futebol, em diversas partes do globo, ajudam a construir essa visão: torcedores apaixonados, acorrendo aos estádios semanalmente, participando intensamente dos acontecimentos em torno das disputas pela bola, com cantorias, gritos de guerra e

demonstrações de amor por seus clubes; torcedores em êxtase, fazendo seus carnavais ou chorando nas vitórias e desesperados nas derrotas mais significativas; as juras de amor eterno cantadas nos estádios, pintadas em faixas e bandeiras ou encarnadas em tatuagens; a realização de sacrifícios quase extremos para acompanhar o ‘time do coração’ em partidas distantes¹; a tensão dos embates que muitas vezes se converte em violência dentro e fora de campo; as brigas entre torcidas, comuns em praticamente todos os espaços onde ocorre o futebol de espetáculo; o grande espaço nobre dedicado pelas mídias jornalísticas ao esporte; a mobilização intensa do Estado em torno dos eventos, especialmente com forte aparato policial, denotando o interesse público; as cifras financeiras crescentes e em grandes volumes envolvendo clubes, atletas e empresas privadas.

Essas cenas ganham mais força na medida em que o futebol é o esporte mais praticado e assistido no mundo, conforme muitos afirmam (CALZADA, 2012; GIULIANOTTI e ROBERTSON, 2004). No Brasil, dados de pesquisa do Data Folha indicam que, no ano de 2014, 77% da população dizia-se identificada com algum clube de futebol (PEREIRA, 2014)², havendo evidências, como em Damo (1998), por exemplo, de que tais preferências se espalham por todas as categorias sociais tradicionais, como etnia, renda, faixa etária e gênero. Tal interesse converte-se em números financeiros de vulto no Brasil e no exterior. A *Premier League* Inglesa (o campeonato de futebol com os clubes mais populares do país), por exemplo, teve faturamento de 2,9 bilhões de Euros na temporada 2011/12 (CALZADA, 2012); o faturamento dos 10 clubes brasileiros com maior receita chegou a 2,2 bilhões de Reais em 2014 (dados compilados pelo autor, ver Capítulo 3).

A complexidade e potência do universo do futebol de espetáculo³, sugiro, tornam-no ‘bom para pensar’ (DAMO, 2005) o marketing e sua agência sobre um contexto social específico. Como no caso explorado nesta tese, diversas questões de interesse científico, social e econômico podem ser estudadas, na medida em que ali se encontra tramada uma série de elementos que circulam a partir de diversos espaços e tempos (DAMO, 1998 e 2005). Entre as questões de interesse desta tese, por exemplo, está o papel do marketing na construção do universo do futebol brasileiro atual, tendo como uma de suas facetas mais polêmicas o debate quanto à elitização dos estádios de futebol (DAMO e OLIVEN, 2014; MASCARENHAS,

¹ No decorrer da tese, e especialmente no Capítulo 4, apresento ilustrações dessas afirmativas.

² Dados disponíveis em: <http://espn.uol.com.br/post/429533_na-pesquisa-secreta-do-datafolha-flamengo-com-mais-torcida-que-o-corinthians>. Acesso em: 27 ago. 2014.

³ Por enquanto basta ressaltar que o futebol de espetáculo é o futebol em que o público espectador tem presença marcante e central. Mais sobre os diversos futebolis (DAMO, 2005) no Capítulo 3.

2014) e às transformações nas relações entre clube e torcedores de forma mais geral nos últimos anos no Brasil (ALVITO, 2006; HELAL, 1997; PRONI, 1998a e 1998b).

Observa-se, nessa realidade, que há um engajamento e emotividade muito intensos entre os que consomem os produtos e serviços de uma organização. A forte ligação entre os torcedores e seus clubes faz com que as ações de marketing ativadas causem reações, e, portanto, tornem a agência do marketing mais evidente. Assim, o contexto do futebol torna-se adequado para estudar o marketing (PRICE, ARNOULD e MOISIO, 2006) na medida em que este tem cada vez mais se imbricado ao universo do futebol de espetáculo brasileiro e mundial (PRONI, 1998a e 1998b). Pensado como constelações particulares de práticas e mobilização de *expertise* heterogêneo (ARAÚJO, 2007) orientadas, primordialmente, para a geração de receitas financeiras, tem tido seu efeito, tal qual evidenciado pelos números que apresento: se tomarmos⁴, por exemplo, o período de 12 anos⁵, entre 2003 e 2014, enquanto o PIB brasileiro teve um crescimento real (descontada a inflação) de 61%, os dez clubes brasileiros de maior faturamento tiveram crescimento real de 137% (de R\$ 944 milhões para R\$ 2,24 bilhões). No Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre (doravante Grêmio), foco de análise deste estudo, a variação positiva no mesmo período foi de 341% (de R\$ 49 milhões para R\$ 216 milhões)⁶. Em boa medida, esses aumentos se devem à presença de práticas e *expertise* associadas ao universo do marketing, como o desenvolvimento do licenciamento das marcas dos clubes para a utilização por empresas privadas, a transformação da associação ao clube em uma mercadoria, as negociações milionárias para a transmissão dos jogos pela televisão, os crescentes valores de patrocínios, a criação de arenas multiuso⁷, entre outros. Como exemplo, no Grêmio, a receita

⁴ Neste início de texto cumpre destacar padrões que foram seguidos na tessitura da tese. O primeiro refere-se à pessoa do verbo, que oscila entre a primeira pessoa do singular, quando eu, pesquisador, assumo responsabilidades pelas afirmativas, e a primeira pessoa do plural, quando estabeleço uma espécie de diálogo com os leitores e os convido a pensar comigo. O segundo aspecto diz respeito ao uso de caracteres para reforçar expressões e indicar citações ou obras pesquisadas, por exemplo. Desse modo: usei “” (aspas duplas) apenas para citações explícitas de textos acadêmicos e também de entrevistas; usei ‘’ (aspas simples) para termos aprendidos no campo, em uma abordagem inspirada pela etnografia (BROMBERGER, 2008; EMMERSON, FRETZ e SHAW, 1995; GEERTZ, 2012; PEIRANO, 1995), incluindo referências mais soltas a termos de autores acadêmicos; *Itálico* foi usado para termos em língua estrangeira.

⁵ 12 anos foi o período mais longo de dados sobre faturamento dos 10 clubes com maiores receitas no Brasil que consegui levantar para esta pesquisa. Esses dados são detalhados no Capítulo 3.

⁶ Dados compilados a partir de várias fontes, principalmente nos levantamentos de Amir Somoggi. Disponíveis em <<http://globoesporte.globo.com/platb/files/165/2013/05/Receitas-totais-e1368581530425.png>>; <<http://www.ibdd.com.br/arquivos/Amir%20Somoggi.%20Janeiro%20-%202013.pdf>>; <http://www.universidadedofutebol.com.br/_adm/Files/pdf/Finan%C3%A7as%20dos%20clubes%20brasileiros%20em%202014%20ve.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2015.

⁷ Segundo o documento “Arenas Multi-uso” do BNDES, de maio de 1997, arenas multiuso são instalações de diferentes portes, como ginásios e estádios, onde se realizam eventos de diversas naturezas, incorporando, necessariamente, em suas instalações tecnologias como recursos de iluminação, de sonorização, diferentes pisos (que são trocados), cadeiras retráteis, coberturas que podem, em alguns casos, ser abertas, climatização do ambiente, instalações para transmissão de TV e telões. Além disso, possuem times que são considerados as

referente ao quadro social (sócios/sócio-torcedor⁸) passou de (valores corrigidos pela inflação, detalhes no Capítulo 3) de R\$ 13,4 milhões em 2006 para 50,7 milhões em 2014, um crescimento real de 278%; já a receita de licenciamento de marca aumentou, no mesmo período, de R\$ 1,3 milhão para 13,6 milhões, equivalente a 1.033% de crescimento real.

A trama entre marketing, e por extensão mercados (COCHOY, 1998), com os esportes em geral e o futebol em específico, tem despertado o interesse de autores de diversas áreas do conhecimento e perspectivas teóricas no Brasil e no exterior (ALVITO, 2006; ANDREWS e RITZER, 2007; AREIAS, 2009; CARDIA, 2014; CALZADA, 2012; CARMO e AUGUSTO, 2012; CARVALHO, MARQUES e CARVALHO, 2009; DAMO, 2005; DAMO e OLIVEN, 2014; GUILIANOTTI e ROBERTSON, 2004; GONÇALVES e CARVALHO, 2006; HELAL, 1997; PRONI, 1998a, 1998b e 2008; REIN, KOTLER e SHIELDS, 2008; RODRIGUES e SILVA, 2007 e 2009; SANTOS, 2013; SORIANO, 2010; ZENONE, 2014). Essa relação, no entanto, tem sido motivo de muita controvérsia e, sustento, está longe de um esgotamento. O conjunto variado de perspectivas teóricas avaliadas no âmbito desta tese deixa espaço que nos permite, como mostraremos ao longo do texto, questionar se o marketing e os mercados constituem uma força de elitização e exclusão de torcedores das camadas populares (ALVITO, 2006)? Ou seriam a salvação para um futebol brasileiro em crise (AREIAS, 2009; HELAL, 1997)? Quem sabe um processo de racionalização das relações e rompimento com o tradicional (GONÇALVES e CARVALHO, 2006; RODRIGUES e SILVA, 2009)? Ou uma forma de ‘encantar’ e aproximar torcedores (REIN, KOTLER e SHIELDS, 2008; ZENONE, 2014)? E se tais processos ocorrem, como isso acontece? Ou ainda, de forma mais genérica, o que a complexidade do universo do futebol, a partir da aproximação empírica, pode nos ensinar que não está ainda formatado nas pesquisas já realizadas? Esta tese apresenta algumas contribuições e alternativas ao proposto pelos autores citados.

âncoras das arenas; integram-se à vida da cidade, atuando como centro de lazer e possuem lojas, restaurantes e bares abertos também ao público externo; possuem cadeiras privativas, suítes e camarotes com serviços de alimentação; algumas oferecem serviços de hospedagem, centros de convenções, anexos para eventos menores e restaurantes exclusivos; a capacidade de público é variável de acordo com o evento; funcionam de forma semelhante a um shopping center, embora sejam de operação mais complexa. O documento do BDNES ainda lista uma série de elementos que determinariam a importância desses espaços como, por exemplo, permitirem a inserção das cidades no circuito dos eventos internacionais, trazendo os consequentes benefícios; tornar-se, por suas próprias instalações, uma importante atração turística da cidade; atraírem investimentos, em sua área de influência, a partir da construção de hotéis, restaurantes etc.; tornarem-se importante instrumento para o lazer e entretenimento da população local; permitirem a frequência de novo público aos eventos, público afastado em razão da falta de segurança e de conforto das unidades tradicionais; criarem muitos empregos diretos - cerca de 200 - e indiretos - em torno de 1.500 pessoas por evento, entre outros. Cabe notar que a definição proposta pelo BDNES tem um tom claramente otimista em relação aos efeitos dessas arenas para a sociedade em geral. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBDNES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/_conhecimento/relato/aren-mul.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2013.

⁸ As diversas categorias de sócios do Grêmio são descritas no Capítulo 6.

Além disso, a disciplina de Marketing⁹ tem afirmado um interesse crescente na relação entre marketing e a criação/transformação de mercados nos últimos anos (ARAÚJO, 2007; GEIGER, KEJLLBERG e SPENCER, 2012; GIESLER, 2012; HUMPHREYS, 2010; KARABABA e GER, 2011; KJELLBERG e HELGESSON, 2007; PEÑALOZA, 2000; RUIZ, 2013; VENKATESH e PEÑALOZA, 2006). A partir da complexidade do universo do futebol, uma vez que o clube estudado é posicionado no seu contexto social e histórico mais amplo, com olhar sensibilizado para diversas forças e relações distintas das pensadas como ‘de mercado’ (ARAÚJO, 2007; KJELLBERG e HELGESSON, 2007; RUIZ, 2013; VENKATESH e PEÑALOZA, 2006), tornou-se possível visualizar uma série de forças operantes nos mercados, atividades empresariais e de marketing que ajudam a transformar as relações entre clube e torcedores num sentido específico.

A tarefa, no entanto, não é simples. Como explicam Fougère e Skálén (2013, p. 23), “[...] a pesquisa predominante de marketing começa das suposições normativas construídas nas teorias de marketing. O resultado [...] é uma disciplina e uma teoria que não tem reflexividade e aparentemente não pode realmente ver o mundo fora de sua ideologia”¹⁰. Como apresento no corpo desta tese, esse hábito - que na prática de pesquisa converte-se no movimento de revisão de teorias / construção de hipóteses / verificação - pode ter consequências científicas e políticas importantes (KUHN, 2011; LATOUR, 2005; LAW, 2004). Entre elas está a dificuldade em perceber e representar na pesquisa entidades não previstas pela teoria recebida. Para que as forças que constituem o marketing e os processos pelos quais elas operam sejam compreendidos na complexidade e fluidez do universo no qual estão inseridos, há necessidade de buscar perspectivas teóricas e metodológicas que abram espaço também para as entidades desconhecidas, incomuns e potencialmente surpreendentes que povoam o espaço empírico de interesse. Sendo assim, busquei na *Actor-Network-Theory* (ANT) (LATOUR, 2005; LAW, 2004) uma abordagem de pesquisa que opera a partir do pressuposto da complexidade do real, enfatizando a força e a diversidade de atores nos espaços empíricos estudados relativamente à teoria das disciplinas acadêmicas, colocando-as em simetria. (LAW, 2004).

Com o auxílio da ANT e uma abordagem de pesquisa de campo de inspiração etnográfica (BROMBERGER, 2008; EMMERSON, FRETZ e SAHW, 1995; GEERTZ, 2012; GIULIANOTTI, 1995; MOISANDER e VALTONEN; 2006; PEIRANO, 1995), estudei em

⁹ Tratarei ‘Marketing’ com letra maiúscula como a disciplina acadêmica e campo profissional (COCHOY, 1998) e ‘marketing’ com letra minúscula como a prática de gestão, inspirado na distinção que Callon (1998) faz entre a economia (a coisa) e a Economia (a disciplina acadêmica).

¹⁰ Todas as citações de obras disponíveis apenas na língua inglesa foram por mim traduzidas.

profundidade o caso do Grêmio, situando-o no seu contexto social e histórico. Tendo o clube como ponto de partida e de chegada, busquei rastrear os traços concretos deixados pela circulação de entidades agentes nos espaços (pessoas, produtos e serviços, documentos etc.) relacionados ao marketing aos quais tive acesso. Assim, o problema de pesquisa que persegui foi o de compreender o conjunto de forças que o marketing faz presentes no universo do clube estudado e a agência dessas forças na criação e transformação desse espaço de vida. Numa terminologia da ANT (tema do próximo capítulo), questionei que conexões o marketing do Grêmio tem com outros espaços e tempos? O que circula por essas conexões? Que agência essas entidades circulantes têm na realidade do clube em geral e dos torcedores em específico? O que isso nos ensina sobre o papel do marketing na transformação do futebol brasileiro (ALVITO, 2006; GONÇALVES e CARVALHO, 2006; DAMO, 2005; PRONI, 1998a) e na (trans)formação de mercados (ARAUJO, 2007; COCHOY, 1998, 2007; KJELLBERG e HELGESSON, 2007)? Em outras palavras, na linha proposta por autores como Law (2004) e Thrift (2008a e b), podemos questionar que tipo de ‘mundo’ ou ‘universo’ o marketing ajuda (media) a construir no futebol de espetáculo brasileiro?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Em vista do exposto, o objetivo principal desta tese consiste em identificar e refletir sobre o tipo de transformação da realidade, ou onto-política (LATOURE, 2005; LAW, 2004), de marketing no contexto do futebol de espetáculo brasileiro. Em outras palavras, busco compreender o tipo de ‘mundo construído’ (THRIFT, 2008a e b) pelo marketing nesse contexto.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, uma série de objetivos específicos foi desenvolvida, sendo eles:

- Criar as condições conceituais (ontológicas e epistemológicas) para que as forças operantes no espaço estudado se tornem perceptíveis. Isto será realizado por meio da geração de incertezas (controvérsia) sobre quais entidades constituem o real, tendo como horizonte o distanciamento dos ditames das teorias dominantes na disciplina de Marketing, a partir da *Actor-Network-Theory* (LATOURE, 2005);

- Rastrear o conjunto heterogêneo de práticas, materialidades e discursos de marketing no espaço do clube de futebol de espetáculo estudado, buscando compreender sua agência sobre esse universo e em especial na relação clube-torcedores.
- Refletir sobre o tipo de mundo construído pelo marketing e propor novas formas de participação e conexão de agências, ou novas formas de onto-política, nos estudos de ciências sociais interessados no universo do futebol, na teoria em Marketing sobre formação de mercados e nas práticas de marketing nos clubes do futebol de espetáculo brasileiro.

O desenvolvimento da tese foi organizado em capítulos. No Capítulo 2, realizo uma aproximação à *Actor-Network-Theory* (LATOURET, 2005; LAW, 2004). Esse movimento pode também ser pensado como parte de uma aproximação mais geral às ciências sociais e em específico à antropologia. Movimentos em direção às ciências sociais vêm acontecendo com mais frequência na disciplina de Marketing, como representado pelo conjunto de pesquisas identificadas com o rótulo da *Consumer Culture Theory* (CCT) (ARNOULD e THOMPSON, 2005) na área de estudos do comportamento do consumidor, ou de certas abordagens na área de Macromarketing (BARTELS e JENKINS, 1977; ECKHARDT, DHOLAKIA e VARMAN, 2013). A ANT caracteriza-se como uma perspectiva ontológica que tem por objetivo fundamental diminuir a força disciplinar das teorias recebidas e aumentar o espaço para as entidades agentes em um dado espaço concreto de vida. Descrevo, para tanto, as 5 fontes de incerteza - Que grupos existem? Qual a natureza da ação? Não-humanos também agem? Que fatos existem? Qual a agência do texto na pesquisa - conforme sugerido por Latour (2005). Isso se dá como forma de retomar a dimensão empírica e o sabor pela descoberta nas pesquisas sociais.

O próximo passo, no Capítulo 3, é uma descrição geral do Grêmio. Enfoco, em especial, dados sobre a torcida, sobre o marketing e sobre a estrutura mais ampla da entidade. Aspectos formais e estruturais são descritos como forma de, entre outras coisas, situar o marketing, por meio da Gerência Comercial e Marketing, no conjunto de atividades do clube. Além disso, apresento uma visão ampla das atividades de marketing para, nos capítulos descritivos, concentrar-me em discursos e produtos/serviços específicos.

No Capítulo 4, procuro estabelecer uma aproximação ao universo do futebol de espetáculo brasileiro e sua história. O objetivo é o de entender o marketing e os mercados no contexto social e histórico mais amplo, conforme demandado por diversos autores desgarrados

do *mainstream* do Marketing (ARAÚJO, 2007; KJELLBERG e HALGESSON, 2007; PEÑALOZA e VENKATESH, 2006; RUIZ, 2013). Busco nessa aproximação uma compreensão do mundo construído pelas forças do próprio futebol. Elementos como a presença de um jogo (HUIZINGA, 1993), com duas equipes rivais que se enfrentam em um ritual disjuntivo equilibrado e, portanto, de desfecho incerto (DAMO, 2005); a participação de um público engajado, a partir de um vínculo apaixonado e militante, que se pensa por meio da noção de ‘amor eterno’ e do compromisso com a ‘nação’ torcedora foram elaborados com os conceitos de ‘clubismo’ e ‘pertencimento clubístico’ (DAMO, 2005) que, por sua vez, são agentes centrais no marketing que se faz no futebol de espetáculo.

No Capítulo 5, elaboro uma perspectiva histórica sobre as forças atuantes ao longo da trajetória do Grêmio, com atenção especial às atividades de cunho comercial e empresarial. O objetivo é o de mostrar como o advento daquilo que hoje se chama de marketing está emaranhado com elementos peculiares do próprio futebol, do clube estudado e sua constituição em rivalidade com o Sport Club Internacional (doravante Internacional) e da formação de uma comunidade de torcedores. Diferente da ideia que predomina entre muitos estudiosos da relação entre mercados, marketing e futebol (ALVITO, 2006; CARMO e AUGUSTO, 2012; CARVALHO, MARQUES e CARVALHO, 2009; GONÇALVES e CARVALHO, 2006; HELAL, 1997; PRONI, 1998a, 1998b, 2008; RODRIGUES e SILVA, 2007, 2009; SANTOS, 2013), mostro que a entrada de relações que podem ser pensadas como ‘de mercado’ ou ‘empresariais’ no universo do futebol não ocorreu a partir do advento do Clube dos 13¹¹ e dos primeiros contratos de televisionamento no final de década de 1980, como afirmam de forma mais ou menos explícita, sendo um processo mais complicado do que normalmente representado. Tal processo relaciona-se com as diversas transformações, a exemplo da profissionalização do esporte na década de 1930, a consolidação das torcidas como comunidades imaginadas de sentimento por volta das décadas de 1940/50 (DAMO, 2005) e ao gradual surgimento de um campo da administração no Brasil (STORCK, 1983).

No Capítulo 6, descrevo as atividades de marketing e comercial do Grêmio como o licenciamento de marca, o Guia da Partida e outros projetos especiais do Departamento Comercial, e as campanhas do Quadro Social. Na análise, trato sobre os produtos e serviços do

¹¹ O Clube dos 13 foi fundado no ano 1987 a partir da iniciativa dos maiores clubes do futebol de espetáculo brasileiro. Foi nesse momento que ocorreu, pela primeira vez, a compra dos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro, pela Rede Globo de Televisão, e o primeiro patrocínio (Coca-Cola) foi estampado nas camisetas dos clubes para uso no campeonato. Mais sobre o Clube dos 13 no Capítulo 5 e em Helal (1997).

clube como ‘dispositivos de reconversão de capitais’¹² afetivos/simbólicos em econômicos. Esses dispositivos são pensados como redes-de-atores que fazem circular agências de outros tempos e espaços pelo universo do Grêmio. Contribuem, em mediação, para formatar a realidade do Clube e a relação com os torcedores, estabilizando certos relacionamentos e excluindo outros (LATOURE, 2005; LAW, 2004).

No Capítulo 7, a transferência de sede do Grêmio do Estádio Olímpico para a Arena Porto Alegre, uma arena multiuso, é meu objeto de análise. A Arena, também pensada como mais um dispositivo de reconversão de capital, uma rede-de-atores que, dada a natureza conflitiva de diversas relações estabelecidas no entorno de seu advento, torna interessante pensar o marketing e sua agência sobre a sociabilidade dos torcedores. A análise gravita sobre as diversas agências mobilizadas pelas disputas relativas à construção e utilização do espaço genericamente pensado como o ‘espaço da torcida Geral do Grêmio’. Esse espaço foi o único, entre as arenas construídas no período da Copa do Mundo FIFA¹³ de 2014, em que o dito ‘padrão FIFA’¹⁴, que orienta a instalação de cadeiras na totalidade do estádio, não foi seguido, permitindo pensá-lo como ‘popular’. O conteúdo e os desdobramentos dos conflitos fazem saltar aos olhos certas forças que constituem os dispositivos de reconversão de capital propagados pelos gestores de marketing, entre eles determinados aspectos como o imaginário e o gosto daqueles que pensam e promovem as ações de marketing e que se traduzem (LATOURE, 2005) no desenho dos dispositivos de reconversão de capital.

No Capítulo 8, procuro aprofundar a articulação dos achados dos capítulos descritivos com teorias que me permitem pensar os casos apresentados. Desta análise, (re)construo as forças com presença mais marcante nas práticas e discursos de marketing estudados. Entre elas, estão o que nomeio de ‘Europeísmo’, ‘Estética Dirigente’ e ‘Disciplinarização de Marketing’.

¹² A utilização do termo ‘dispositivos de reconversão de capitais’ tem por objetivo criar o distanciamento necessário para uma análise que pretende avançar controvérsias para além das possíveis nas próprias categorias naturalizadas pelos atores, como ‘produtos’ e ‘serviços’. A noção de ‘capital’ que uso é a de Bourdieu (2002; BOURDIEU e WACQUANT, 1992) e sua forma de uso também é inspirada em Damo (2005).

¹³ FIFA: *Fédération Internationale de Football Association*, agência internacional, com sede na Suíça, que detém o monopólio do futebol de espetáculo, organizando as principais competições mundiais por meio da sua rede de federações e confederações.

¹⁴ O “Padrão FIFA” das arenas corresponde a uma série de requisitos necessários para que o estádio, ou Arena, receba jogos oficiais da FIFA. Entre eles estão: capacidade para, pelo menos, 30 mil espectadores, uma série de critérios de conforto, como vista completa do campo de jogo a partir de todos os assentos, assentos para 100% dos assistentes, diversos itens para a transmissão dos jogos pela imprensa, vestiários e acessos com características específicas, estacionamentos para até 10 mil automóveis e 500 ônibus em um perímetro de no máximo 1,5km no entorno do estádio, entre muitos outros. No caso prático estudado, conforme detalhado no corpo desta tese, isso implica em mudanças importantes na experiência de estádio tanto para torcedores quanto para gestores do clube (Fonte: portal2014.org.br. Disponível em: <<http://www.portal2014.org.br/noticias/1125/CONHECA+AS+EXIGENCIAS+DA+FIFA+PARA+OS+ESTADIOS+DA+COPA.html>>. Acesso em: 26 mar. 2013).

O Europeísmo pode ser pensado como o imaginário de um futuro em que tudo funciona, é eficiente e belo - tal qual uma Europa e futebol europeu imaginados pelos dirigentes do Grêmio - a partir de uma inspiração no trabalho de Said (1978) sobre o “Orientalismo”. A Estética Dirigente pode ser entendida como um ‘gosto’ sobre o que é adequado para um ‘clube respeitável’ (ver Capítulo 5) como o Grêmio, que media materialidades e relações. A Disciplinarização de Marketing pode ser caracterizada como dispositivos de controle para a criação de relações comerciais calculadas (CALLON, 1998) em um ambiente carregado de incertezas e flutuações intensas. No conjunto, esses três quase-objetos (LATOUR, 2005) formam uma rede que se traduz com força significativa nos dispositivos de reconversão de capital (práticas) e metafísicas (discursos) feitos circular pelos dirigentes do Clube para os torcedores. Podem ser pensados também como a forma desenvolvida para dar sentido à complexidade do universo do futebol de espetáculo que os dirigentes/gestores apontam em seus discursos com tanta força.

Por fim, no Capítulo 9, são realizados dois exercícios de onto-política (LAW, 2004). Primeiro, discuto as implicações dos achados para o debate sobre (trans)formação de mercados na disciplina de Marketing (ARAUJO, 2007; GEIGER, KJELLBERG e SPENCER, 2012; GIESLER, 2012; HUMPHREYS, 2010; KARABABA e GER, 2011; KJELLBERG e HELGESSON, 2007; PEÑALOZA, 2000; RUIZ, 2013; VENKATESH e PEÑALOZA, 2006). Proponho uma reflexão sobre como a adição da dimensão estética como elemento importante da constituição de mercados, a partir da noção de ‘construção de mundos’, de Thrift (2008a e 2008b), pode dar conta das forças afetivas que o marketing facilita ou restringe a circulação. Nesse sentido, procuro mostrar, também, para além do que propõe Thrift (2008a e 2008b), que a dimensão estética dos mercados tem tanto o poder de atrair certos públicos quanto o de afastar outros, descrevendo os mecanismos pelos quais esse processo de inclusão e exclusão opera. Na sequência, estabeleço uma difícil discussão imaginativa e especulativa sobre caminhos possíveis para a gestão do Clube que seja mais inclusiva, inspirado na crítica pós-colonial (DUSSEL, 2002a, 2002b; MIGNOLO, 2008; SAID, 1978). A proposta consiste em que o clube seja conduzido a partir de uma visão ampla da comunidade imaginada de sentimento (ANDERSON, 2008; DAMO, 2005), em aproximação à condução do Estado-Nação com vistas ao bem-comum, e com base na pluriversalidade das diversas sociabilidades e estéticas torcedoras. Em suma, proponho uma construção de mundo alternativa àquela ativada pelo marketing.

1.2 ACESSO AO CAMPO E MATERIAL EMPÍRICO

A pesquisa traduzida (LATOIR, 2005) nesta tese envolveu uma série de desafios. Entre eles, a dimensão ética da construção da representação e também da preservação da identidade dos informantes ou interlocutores. O desafio da negociação da entrada em campo é tema corriqueiro nos manuais de ciências sociais (EMMERSON, FRETZ e SHAW, 1995; FLICK, 2009; MOISANDER e VALTONEN, 2006) e apresenta dificuldades específicas no caso de pesquisas com elites (ABOLAFIA, 1998; CASTILHO, 2014; CASTILHO, LIMA e TEIXEIRA, 2014), como é o caso dos dirigentes e gestores de marketing dos clubes do futebol de espetáculo.

É parte do senso comum, ou ‘língua nativa’ (GEERTZ, 2012), no universo empresarial que empresas em condição competitiva dão alto valor ao sigilo das informações sobre seu desempenho, projetos, produtos, serviços e estratégias. Isso, no entanto, não caracteriza uma exclusividade de empresas. Nos clubes de futebol, e no Grêmio especificamente, não foi e não é diferente. Fui informado diversas vezes por meus interlocutores - os dirigentes que entrevistei para a tese - de que pesquisas no clube não estavam autorizadas. Como ponto alto nesse conflito pelo acesso às informações, e no contexto das eleições para a presidência do clube, uma carta da Presidência circulou em setembro de 2014 proibindo expressamente a realização de pesquisas no Grêmio. A partir desse momento, meu contato direto com interlocutores diminuiu consideravelmente. Sendo assim, convido o leitor a considerar os dilemas aqui elaborados na compreensão de determinados artifícios de construção da narrativa e exposição dos dados, como o uso intercambiado dos termos ‘gestor’ e ‘dirigente’, ou as tentativas de não deixar alguns caminhos e encontros totalmente explícitos.

A maioria dos acessos que tive a informantes no período de campo foi mediada por minha rede de sociabilidade afetiva e profissional. Dos principais contatos, e com sua chancela, consegui o acesso a outros interlocutores para conversas e entrevistas. Contato com outros atores relevantes foram possíveis devido a amizades da época de colégio e da faculdade. Outras, ainda, devido a relações criadas no meio empresarial na época em que era executivo e militante ativo em algumas entidades.

Mesmo assim, tive negadas todas as tentativas de fazer observação participante no departamento de marketing do Grêmio. Propus trabalhar gratuitamente ou fazer estágio formal não remunerado, mas nenhuma das opções foi aceita. Entrevistas com fornecedores ou prestadores de serviço do Clube também foram escassas. Com os de grande porte, a possibilidade foi negada pelos mesmos. No caso de um fornecedor de pequeno porte, que

parecia uma opção viável, apesar do contato inicial relativamente receptivo, as reuniões marcadas foram sendo ‘empurradas’ e o contato não foi adiante. A conversa que tive com um único fornecedor foi intermediada por redes externas ao próprio Grêmio.

Ao reler meu diário de campo e ouvir novamente as entrevistas realizadas com dirigentes/gestores de marketing do Grêmio, colocando a experiência de campo em perspectiva no conjunto do processo de pesquisa, fica relativamente claro que os interlocutores que se dispuseram a compartilhar informações comigo conversaram, em boa medida, com um ‘igual’. Revelaram parte de sua intimidade e de seus dramas de gestores para um profissional de marketing. Alguém que compartilhou espaços sociais e profissionais semelhantes. Em resumo, uma pessoa da mesma classe dirigente. No entanto, minha identidade como pesquisador e pessoa foi mudando conforme me embrenhei na pesquisa da tese. A aproximação primeiro à CCT, depois à sociologia e antropologia e, finalmente, à ANT oportunizou-me uma percepção da realidade de forma distinta daquela que veria na condição de gestor/empresário ou pesquisador com foco gerencial, orientado, portanto, a criar teorias normativas com o objetivo de aumentar o desempenho financeiro das organizações. Meu compromisso, nesse processo de formação como pesquisador, tem sido cada vez mais com o avanço de controvérsias e incertezas e cada vez menos com a visão gerencial. E isso tem implicações fundamentais no tratamento das realidades analisadas nesta tese.

Como afirma John Law (2004), na epígrafe anterior à Introdução, se muito do mundo é vago, difuso, inespecífico, escorregadio, emocional, efêmero, equívoco ou indistinto, descrições claras e simples não funcionam. Tanto o processo de pesquisa quanto o de escrita de certa forma reproduzem essa visão da condição do mundo social em processo e fluído. Realizei o trabalho de campo de forma esporádica entre 2010 e início de 2012 e, de forma intensa, entre março de 2012 e dezembro de 2014 (com diminuição importante durante o período de estágio doutoral no exterior entre maio de 2013 e abril de 2014) e com menor intensidade no decorrer do ano de 2015. Circulei muito pelos estádios (Olímpico e Arena), em dias de jogos ou não, fotografando, filmando, ouvindo, observando práticas, fazendo anotações no diário de campo. Observei e participei de diversos eventos promocionais (de marketing) do clube; fiquei diversas vezes antes e depois dos jogos na loja do Grêmio (Grêmio Mania) no estádio, observando o comportamento de compradores e vendedores; participei também de eventos relacionados ao lançamento e promoção da Arena Porto Alegre e outros promovidos ou relacionados com a torcida Geral do Grêmio, especialmente nos conflitos gerados com a transferência do Olímpico para a Arena Porto Alegre; viajei com torcedores, assisti a jogos e acompanhei na Internet o trabalho de consulados do interior e de fora do estado do Rio Grande do Sul.

Procurei, mesmo que brevemente, conhecer a realidade de clubes do interior riograndense. Visitei, fui a jogos, conversei com torcedores e dirigentes de clubes referência no universo da gestão do Grêmio, como *Manchester United* e *Manchester City*. Li e ‘baixei’ da Internet uma quantidade imensa de ‘posts’ e conversas, de materiais relacionados a marketing e gestão do Grêmio e, em menor quantidade, do Internacional. Na Internet, acompanhei postagens e reportagens dos, ou relacionadas com os, dirigentes com quem mantive contato. Analisei diversos produtos e serviços pelas lentes da ANT. Tive muitas conversas formais e informais com dirigentes e torcedores. Entre as formais, realizei 29 entrevistas, a maioria delas gravada. Participaram dessas entrevistas 23 pessoas diferentes, sendo dez integrantes da gestão do Grêmio, três ex-dirigentes, dois consules, três pessoas vinculadas à Arena Porto Alegre, um fornecedor do Olímpico e da Arena, um gestor de clube referência do Grêmio e três torcedores. Realizei duas *survey* sobre o perfil dos torcedores, uma no Olímpico e outra na Arena, para comparação de perfil de público (detalhes sobre o método de coleta de dados e análises no Capítulo 7). Reuni e analisei dados financeiros do clube, procurando relacioná-los a outros elementos importantes do campo.

Um fator central em todo o processo de pesquisa, na interpretação da literatura e dos dados, foi minha condição de torcedor do Grêmio e ex-profissional de marketing. ‘Nativo’, como dizem os antropólogos (GEERTZ, 2012), desses dois universos. Ser habitante legítimo representa um benefício que é, ao mesmo tempo, um grande desafio para o estudo acadêmico. O lado positivo dessa condição é o de que ela oferece uma base (um começo) importante de conhecimento das categorias êmicas, da linguagem circulante nesses espaços. Chama-se a isso, no universo das pesquisas interpretativas de sabor etnográfico, de utilizar o ‘pesquisador como instrumento de pesquisa’ (ARNOULD e WALLENDORF, 1994; BARBOSA, 2003; MOISANDER e VALTONEN, 2006; SILVERMAN, 2009) ou, ainda, como fala Geertz (2012), de ‘conseguir conversar com os nativos na sua própria língua’.

Por outro lado, essa condição acarreta alguns desafios importantes. Primeiro, o conhecimento dela derivado constitui apenas um ponto de partida. Entre os torcedores do Grêmio, e mesmo em uma torcida organizada específica, há considerável variação. Torna-se necessária muita sensibilidade e, acima de tudo, aproximação para entender essas diferenças e tentar compreender a ‘língua local’ na sua diversidade. Outro grande desafio é o de estabelecer o distanciamento fundamental para uma elaboração teórica para além dos próprios termos e visões locais, em conversa com os problemas e temas circulantes na academia. Entre os dispositivos que procurei usar para tal fim, destaco a aproximação com as perspectivas acadêmicas sobre os temas relativos à antropologia e sociologia e, em especial, à ANT. A

análise sistemática de dados, com o rastreamento lento de agências circulantes; o olhar para os dados no conjunto e em partes, juntamente com a experiência de aproximação ao objeto de reflexão em um tempo relativamente longo, ajudou a criar o distanciamento necessário.

Diferente do modelo paradigmático (KUHN, 2011) do Marketing - que inclusive parece predominar na prática do universo da CCT¹⁵ em certos aspectos -, não fui a campo com um *gap* teórico definido, problema e objetivos de pesquisa (e conseqüente foco empírico) claros. Procurei ao máximo seguir o meu entendimento sobre os caminhos propostos pela ANT (LATOURETTE, 2005): para entender a realidade empírica, as associações, o coletivo que se forma em um dado espaço concreto, o que precisamos é de uma perspectiva que diminua a força das teorias substantivas (os conteúdos, portanto) definidas *a priori*, permitindo que as agências presentes em um dado espaço, a voz dos atores, apareçam. É sobre a ANT, como perspectiva ontológica, e dispositivo teórico-metodológico que conversaremos a seguir.

¹⁵ A *Consumer Culture Theory* (CCT) (ARNOULD e THOMPSON, 2005), pensada como uma família de interesses de pesquisa, se pretende desgarrada dos ditames teóricos-metodológicos do *mainstream* da disciplina de Marketing. Minha experiência como participante de congressos e seminários dessa comunidade me faz sentir que a diferença nem sempre é forte. Várias vezes me foi dito em orientações por professores consagrados ou por novatos que os alunos deveriam ir a campo com um *gap* teórico bem definido. Mas isso é justamente o que não se deve fazer se o objetivo é o de aprender algo, como exposto no Capítulo 2 sobre ANT. Minha hipótese é a de que isso se deve ao predomínio, na CCT, da lógica extremamente formatadora do sistema de *publish or perish* da academia norte-americana.

2 *ACTOR-NETWORK-THEORY*: GERAÇÃO DE INCERTEZA SOBRE A NATUREZA DO SOCIAL

[...] Um povo está prestes a morrer quando já não tem força para inventar outros deuses, outros mitos, outros absurdos; seus ídolos empalidecem e desaparecem; busca outros, em outra parte, e sente-se só ante monstros desconhecidos. Também isto é a decadência. Mas se um desses monstros o vence, outro mundo se põe em movimento, rude, obscuro, intolerante até que esgota seu deus e se liberta dele; pois, o homem só é livre - e estéril - nos intervalos em que os deuses morrem; escravo - e criador - quando, tiranos, prosperam. [...]

(CIORAN, 1949/2011)

A *Actor-Network-Theory* (ANT) é uma perspectiva de pesquisa que surgiu principalmente de estudos realizados em laboratórios de ciências ditas “duras”, como biologia química e física (CALLON, 1998; LATOUR, 2005; LATOUR e WOOLGAR, 1986; LAW, 2004). Latour e Woolgar (1986), por exemplo, descrevem etnograficamente o trabalho realizado em um laboratório de endocrinologia dos Estados Unidos da América (EUA), problematizando o caráter, ao mesmo tempo incerto e sólido, de ‘verdades’ científicas cuja naturalização é o fim maior da atividade científica. Os autores mostram como práticas, metafísicas/conceitos e dispositivos/instrumentos desses cientistas têm papel ativo na construção de elementos de uma realidade supostamente objetiva e natural, como a existência de uma determinada molécula, por exemplo, mas que somente se sustenta enredada aos diversos dispositivos dos laboratórios que as criam como concretas e inquestionáveis.

Esses autores, voltando sua atenção para as ciências sociais, perceberam que processos semelhantes estavam em curso na sociologia e na antropologia, entre outras. Na prática da maioria dos cientistas sociais, afirma Latour (2005), faz-se ‘sociologia do social’, ou seja, usa-se os conceitos consagrados em uma determinada área como fundadores da realidade, como pressupostos de base a partir dos quais os pesquisadores veem e pensam o empírico sem o devido questionamento. Conceitos poderosos em termos de significado e abrangência como ‘sociedade’, ‘mercados’ ou ‘Capitalismo’, por exemplo, são tomados como ‘verdades’, ou como fundamento ou pressuposto do real, e assim funcionam como explicação dos fenômenos em estudo e não como objeto de estudo. Quando isso acontece, pouca força ou agência sobra para os atores que se pretende estudar, para os coletivos de forças que circulam em um dado espaço empírico. Os atores se tornam, nas palavras de Latour (2005), intermediários. Tornam-se meros transportadores das forças dadas à priori pela visão de mundo do pesquisador e seus conceitos, sem influenciá-las. Nessas condições, a visão do pesquisador é mediada por conceitos dotados de um poder que pode parecer divino, como ‘fantasmas’ (LATOUR, 2005)

criados pela ‘verdade científica’ estabelecida, que assumem uma condição de onipresença, onisciência e onipotência que pode bloquear a capacidade do pesquisador de fazer jus a realidades complexas em constante transformação. Graeber (2011), por exemplo, faz críticas nesse sentido sobre o uso do termo ‘consumo’ na Antropologia, o que gerou repercussões também na área de Marketing/CCT (ASKEGAARD, 2014; FITCHETT, PATSIAOURAS e DAVIES, 2014). Nas palavras de Latour (2005, p. 22):

Eu quero quebrar o hábito de ligar a noção de ‘sociedade’, ‘fator social’, e ‘explicação social’ com uma repentina aceleração na descrição. Quando sociólogos do social pronunciam as palavras ‘sociedade’, ‘poder’, ‘estrutura’, e ‘contexto’, eles frequentemente pulam direto para a conexão de uma vasta quantidade de vida e história, a mobilizar forças gigantescas, a detectar padrões emergentes de interações confusas, a ver em todo lugar, nos casos em mãos, ainda mais exemplos de tipos conhecidos, a revelar por de trás de uma cena alguma força obscura puxando as cordas.

No caso de pesquisas que se pretendem empíricas, há necessidade de se dar crédito aos atores, ao seu potencial criativo, a sua capacidade de agência e transformação ou, correr o risco de ser surpreendido por suas ‘metafísicas selvagens e absurdas’ (LATOURE, 2005). E se há ‘mercados’, ‘capitalismo’, ‘racionalização’, ‘colonização’, ‘consumo’, ‘elitização’ e outras entidades operando para constituir um dado coletivo, faz-se preciso mostrar, via pesquisa empírica, por quais ‘frágeis condutores’ essas entidades circulam, em que escritórios, por quais materiais, em que relatórios, em qual campanha de marketing e ‘design de produto’, em qual modelo de gestão ou estratégia e assim por diante (LATOURE, 2005).

No caso do tema desta tese, seria como se eu, ao tentar entender o que é marketing e o seu papel nas transformações do futebol de espetáculo brasileiro, conseguisse ver apenas (ou preponderantemente) as ‘forças do capitalismo global’ agindo. Como se, de forma mais ou menos direta, o ‘capitalismo’ e a ‘expansão dos mercados’ explicassem todas ou a maioria das ações - o que, diga-se de passagem, é o mote nos trabalhos sobre a relação entre mercados e futebol de orientação descritiva (ALVITO, 2006; CARMO e AUGUSTO, 2012; CARVALHO, MARQUES e CARVALHO, 2009; GONÇALVES e CARVALHO, 2006; PRONI, 1998a, 1998b e 2008; RODRIGUES e SILVA, 2007 e 2009; SANTOS, 2013). No caso estudado, provavelmente sobraria pouco espaço para a agência do próprio jogo de futebol e as incertezas que dele derivam, para a ‘paixão dos torcedores’, para o ‘orgulho’, a ‘rivalidade’ e tantas outras forças relevantes para quem vive esse universo e, como veremos, têm papel relevante nas transformações que ali ocorrem.

Essa utilização da teoria, na forma de ‘sociologia do social’ (LATOURE, 2005), torna evidente a condição ‘performativa’ das disciplinas (CALLON, 1998; COCHOY, 1998, 2005;

LAW, 2004), no sentido de que o poder dos conceitos ‘dá forma’ à complexidade do empírico e aos atores ali presentes. Essa é uma característica forte dos textos de orientação aplicada, ou gerencial, como os de marketing esportivo (CALZADA, 2012; CARDIA, 2014; REIN, KOTLER e SHIELDS, 2008; ZENONE, 2014). Neles, as forças operantes no universo do futebol tendem a ser enquadradas nos esquemas do marketing gerencial, como quando a complexidade dos torcedores e sua paixão são reduzidas a mais um ‘p’ do composto de marketing¹⁶ (CARDIA, 2014).

Como forma de enfrentar os pressupostos desenvolvidos nas ciências sociais (e pelo Marketing) e abrir espaço para os atores que operam de um dado espaço particular, Latour (2005) propõe que pesquisas sociais aconteçam em três movimentos: 1) Geração de incerteza sobre quais entidades existem (coletivos/grupos, atores, agências, fatos) que é a operação realizada neste Capítulo; 2) Seguir os atores nas suas tentativas de estabilizar as controvérsias sobre quais entidades existem, que é o trabalho realizado na maior parte da tese, nos Capítulos 3 a 7; 3) Discussão sobre quais são as entidades legítimas e como devem ser associadas, ou um exercício de ‘onto-política’ - o que corresponderia à ‘crítica’, mas que, nesse caso, vem no final, a partir de um conhecimento das forças que operam em um dado espaço de interesse concreto, conforme apresento nos Capítulos 8 e 9.

A discussão mais detalhada desses movimentos, e alguns dos pressupostos que justificam o esforço e o risco de fazê-los, parece interessante especialmente para uma tese vinculada à disciplina de Marketing que, como alguns criticam (BROWN, 2010; FITCHETT, PATSIAOURAS e DAVIES, 2014; FOUGÈRE e SKÅLÉN, 2013), carece de reflexividade e autocrítica. E, especialmente, para um pesquisador ‘nativo’ tanto do marketing quanto do futebol que, por essa dupla condição, precisa fazer um grande esforço para desnaturalizar a visão recebida (distanciar-se) e poder aprender algo novo sobre o coletivo que se forma no espaço estudado.

Para Latour (2005), uma ciência social renovada, que seja capaz de estudar a complexidade de uma realidade fluída em constante transformação, precisa começar pela implantação de algumas controvérsias que abram espaço para a investigação genuína: a) incertezas sobre quais grupos existem - em outras palavras, que entidades participam e formam um dado espaço -; b) incerteza sobre a natureza da ação, sobre fontes das agências ou forças

¹⁶ O composto de marketing é o conjunto de ‘variáveis controláveis’ pela empresa na operação em mercados. São elas: produto, preço, promoção (comunicação) e praça (distribuição), os 4 ‘p’ elaborados por McCarthy (1960) e posteriormente popularizados por Kotler (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

que atuam para fazer atores agirem¹⁷ - inclui a agência de atores não-humanos, como dispositivos de inscrição, emblemas e tantos outros -; c) incerteza sobre a natureza dos fatos - conforme elaboraremos, é por definição impossível conhecer os fatos em si, por isso a ANT substitui o foco sobre ‘questões de fato’ (*matters of fact*) para ‘questões de interesse’ (*matters of concern*), objeto de disputa entre os atores, incluindo os acadêmicos -; e, d) incerteza sobre escrever relatos de risco - está implicada a noção de que o próprio texto científico é um ator fundamental e, como tal, precisa ser escrito no sentido de agir sobre os leitores, traduzindo as agências apreendidas no estudo. Para que isso aconteça, o texto (e a pesquisa) necessita correr riscos. A seguir, descrevo cada uma dessas incertezas.

2.1 INCERTEZAS SOBRE QUAIS GRUPOS EXISTEM

Latour (2005) afirma que qualquer situação interativa transborda de elementos que já estão na situação, mas vindos de outros tempos, lugares e gerados por outras agências. A preocupação da pesquisa social deveria centrar-se em rastrear esses elementos que circulam de certos espaços e tempos a outros, criando coletivos mais ou menos fugazes, que podem ser encontrados e descritos em algum lugar concreto. Para que essas entidades sejam apreendidas em seu estado, muitas vezes precário e sutil, é fundamental que aqueles ‘fantasmas’ e ‘deuses’ (LATOUR, 2005) das teorias onipresentes, oniscientes e onipotentes sejam definitivamente freadas e restringidas, pelo menos temporariamente. “Esteja preparado para abandonar agência, estrutura, psique, tempo e espaço junto com todas as outras categorias filosóficas e antropológicas, não importa o quão profundamente enraizadas no senso comum elas pareçam estar”, diz Latour (2005, p. 25). Sua ideia é a de que para cada um desses termos, e para todos os outros já naturalizados em uma dada prática de pesquisa, há entidades circulando de outros espaços e tempos para formar coletivos concretos e específicos.

Nesse sentido, Latour (2005) propõe que a dicotomia ou oposição entre local e global, entre estrutura e agência, entre estrutura/sociedade/grupo e indivíduo, entre humano e natural são todas distinções artificiais, fruto justamente das tentativas de estabilizar coletivos nos quais os atores humanos e não-humanos, e cientistas sociais em específico, estão envolvidos. Todo o ‘local’ é o ponto de chegada e de partida de um conjunto de entidades que circularam de outros locais e tempos. Todo ‘global’ é o ponto de partida dessas entidades que, passando pelo ‘local’, voltam ao ‘global’ quando se tornam relevantes em outros tempos e espaços. Concretamente,

¹⁷ Aqui condensei duas das fontes de incertezas propostas por Latour (2005) em uma, pois, entendo que elas estejam intimamente relacionadas: ‘A ação é deslocada’ e ‘objetos também têm agência’.

sempre haverá entidades geradas em algum local concreto circulando por algum relatório, formulário, livro ou propaganda - ‘condutores frágeis’ de um lugar para o outro. Como forma de ilustrar o argumento, é interessante apreciar a discussão de Latour sobre indivíduos e sobre amor, entidades tidas como essenciais e objetivas na cultura ocidental:

Mas e eu, o ego? Não seria eu nas profundezas do meu coração, nas circunvoluções do meu cérebro, no santuário interno da minha alma, na vivacidade do meu espírito, um ‘indivíduo’? Claro que eu sou, mas somente enquanto eu tenha sido individualizado, espiritualizado, interiorizado. É verdade que a circulação desses ‘subjeficadores’ é frequentemente mais difícil de rastrear. Mas se você procurar por eles, você os encontrará por toda parte: enxurradas, chuvas, enxames do que poderiam ser chamados psicómórficos [*psycho-morphs*], porque eles literalmente te dão o formato de uma psique. Tome por exemplo as falas de amor. Se você duvida desse tipo de transporte [*transportation*], faça o experimento. Tente viver sem eles um pouco e veja o quão rápido ‘você’ - sim, o ‘você’ primevo - vai simplesmente murchar. Mesmo o amor, especialmente o amor, pode ser construído como aquilo que vem de fora, como uma miraculosa dádiva para criar um dentro. E é certamente a forma que tem sido traçada em poemas, músicas e pinturas, sem mencionar o séquito incontável de anjos, querubins, betumes e flechas, cuja existência objetiva, sim objetiva, deveria também ser tomada em conta. Mesmo o amor tem que ter o seu veículo, suas técnicas específicas, seus condutores, seus equipamentos tanto quanto uma sala de negociação [*trade room*], um quartel-general ou uma fábrica. Claro que o meio será diferente e, portanto, o que é transportado, mas o formato abstrato geral será o mesmo - e é esse formato puramente teórico que eu quero capturar agora (LATOURE, 2005, p. 212).

A partir desse ponto, é possível se perguntar que outros *plug-ins*, como diz Latour (2005), (‘individualizadores’, ‘subjeficadores’, ‘personificadores’), estão formando e formatando qualquer espaço, universo ou província (*hinterland*) (LAW, 2004)? “É somente quando a alternativa entre ator e sistema é ignorada - note que eu não digo superada, reconciliada ou resolvida - que o tópico mais importante da sociologia pode começar a brilhar” (LATOURE, 2005, p. 216), ou seja, as associações de atores humanos e não-humanos que se formam empiricamente.

Portanto, da mesma forma que algo tão ‘local’ como o indivíduo é ‘global’ a partir das mediações circulantes que o fazem, qualquer global, sistema, contexto ou estrutura precisa necessariamente ser, ao mesmo tempo, um ‘local’ onde entidades são concretamente transportadas por condutores geralmente frágeis. ‘Em que sala? Em que relatório?’ Latour se pergunta:

O acadêmico ANT míope tem uma grande vantagem sobre os superintendentes de olhar afiado que tudo veem. Não somente pode fazer questões grosseiras e bestas, como pode fazê-las obstinadamente e coletivamente. O primeiro tipo de braçadeiras (*plug-ins*) é aquele obtido pela

bastante ingênua pergunta: ‘Onde estão os efeitos estruturais de fato sendo produzidos?’. Eu estou ciente de que esta questão geográfica mostra uma terrível falta de educação, mas eu sou um estudante de ciências e então, para qualquer pedaço de conhecimento científico, eu me acostumei a fornecer as suas indispensáveis condições de produção. Por exemplo, mesmo linguistas precisam de uma sala, de um escritório, uma instituição, um departamento, caixas de arquivo, um lugar para ficar, uma xícara de café, e uma máquina de Xerox para juntar todos os elementos, que foram extraídos de milhares de interações locais e milhões de atos de fala, e cuidadosamente fabricam uma estrutura linguística. E o mesmo é válido para advogados: o sistema de direito é compilado usando pastas, bibliotecas, reuniões, etc. Mesmo Karl Marx na Biblioteca Britânica precisa de uma escrivãzinha para juntar as formidáveis forças do capitalismo. Não mais do que linguagem ou direito, a fisiologia vive uma vida misteriosa e etérea: é sempre produzida em algum lugar, em tal e tal laboratório na *Royal College of Surgeons*, em um livro-texto recém revisado, no gabinete de um doutor, depois que uma reunião de consenso modificou o procedimento padrão para cuidar de tornozelos torcidos. Cultura não age subrepticiamente por trás dos atores. Esta produção das mais sublimes é manufaturada em lugares e instituições específicas, seja nos escritórios bagunçados do andar superior da casa de Marshal Sahlins no campus da universidade de Chicago ou nos espessos Arquivos de Área [*Area Files*] guardados no museu Pitts River em Oxford (LATOURE, 2005, p. 175).

O que isso nos ensina sobre o problema desta tese? Se quisermos entender o que acontece no entrelaçamento entre marketing e futebol, é preciso observar de perto, rastreando com calma, perseverança e ‘visão míope’ os traços concretos deixados pela circulação e entidades nesse universo. De onde e quando, em que lugares e por quais meios, com quais ferramentas, que entidades são feitas circular nos espaços onde o marketing se faz presente, ajudando nesse movimento a criar mediações que, de forma fragmentada e apenas parcialmente compartilhada (LAW, 2004), ajudam a formatar o universo estudado? Que conexões o marketing do Grêmio tem com outros espaços e tempos? O que circula por essas conexões? Que mediações essas entidades circulantes trazem para o futebol em geral e para os torcedores em específico?

2.2 INCERTEZA SOBRE A NATUREZA DA AÇÃO E FONTES DAS AGÊNCIAS

Outro elemento fundamental sobre o qual deve ser gerada controvérsia diz respeito à ‘natureza da ação’. Latour (2005) nos persuade a ver dois elementos fundamentais aqui: que a ‘agência é deslocada’ e que as coisas, as materialidades, os atores não-humanos, também têm agência. Dizer que a agência é deslocada significa dizer que em cada caso empírico será possível identificar fluxos no tempo e no espaço de mediações que “[...] fazem as coisas fazerem outras coisas além do esperado” (LATOURE, 2005, p. 59). Sempre haverá uma rede-de-atores que, muitas vezes de forma precária e dispersa, estará ‘deslocando a ação’ em uma dada

situação, não sendo possível atribuir força apenas, como de costume no senso comum, a uma ou duas agências humanas de natureza individual ou coletiva, e essencialmente conscientes.

Latour (2005, p. 38) traz um texto de Durkheim¹⁸ (1915/1947, p. 230-33) que exemplifica o argumento:

Que um emblema é útil como o centro agregador de qualquer tipo de grupo é supérfluo apontar. Por expressar a unidade social em uma forma material, faz mais óbvio para todos, e por essa mesma razão o uso de símbolos emblemáticos deve ter se espalhado muito rapidamente uma vez pensado. Mas mais que isso, essa ideia deveria espontaneamente surgir das condições da vida comum; uma vez que o emblema não é meramente um processo conveniente para clarificar um sentimento que a sociedade tem se si mesma: ele também serve para criar este sentimento; é um dos seus elementos constituintes.

Além disso, sem símbolos, sentimentos sociais poderiam ter somente uma existência precária.... Mas, se os movimentos pelos quais estes sentimentos são expressados são conectados com alguma coisa que perdura, os próprios sentimentos se tornam mais duráveis. Estas outras coisas estão constantemente os trazendo para a mente e os despertando; é como se a causa que os excita primordialmente continuasse a atuar. Assim, esses sistemas de emblemas, que são necessários se a sociedade for tornar-se consciente de si mesma, não são menos indispensáveis para assegurar a continuação dessa consciência.

Então devemos nos restringir em considerar estes símbolos como simples artifícios, como tipos de rótulos anexados a representações já feitas, para fazê-las mais manuseáveis: são uma parte integral delas [...]. A unidade do grupo é visível, portanto, somente no emblema coletivo reproduzindo o objeto designado por este nome. Um clã é essencialmente uma reunião de indivíduos que carregam o mesmo nome e unem-se em torno do mesmo sinal. Tire o nome e o sinal que os materializa e o clã não é mais representável (DURKHEIM, 1915/1947, p. 230-33, apud LATOUR, 2005, p. 38).

Latour procura ressaltar com esse texto a agência que a materialidade tem em constituir os sentimentos sociais, o grupo e sua unidade. Destaca-se, ao mesmo tempo, uma multiplicidade de agentes e um tipo específico e incomum nos estudos de ciências sociais e em especial de Marketing: os atores não-humanos (LATOUR, 2005; LAW, 2004). Nesse caso, emblemas operam fazendo com que haja sentimentos e identidade circulando, fazendo com que um grupo se entenda como tal e que permaneça unido. Não se trata apenas da ação humana consciente (do tipo associada à noção de *homo economicus*, ou psicológico), ou ainda uma ação somente

¹⁸ Parece importante ressaltar que Latour faz sérias críticas a Durkheim como um dos principais criadores da 'sociologia do social' a partir da noção de que a sociedade seria uma entidade *sui generis*, um organismo com propriedades emergentes que teria agência apenas carregada/intermediada pelas entidades povoando espaços empíricos. Latour chama esse trecho do texto de Durkheim de um momento 'Tardiano' do sociólogo, em referência a Gabriel Tarde (LATOUR e LÉPNAY, 2009), sociólogo que teve diversos embates com Durkheim e que já trabalhava no início do século XX com uma ontologia próxima à proposta pela ANT.

determinada pela interação entre os atores humanos, na linha do interacionismo simbólico, como em Blumer (1969). A ação também é criada pelos objetos, pelas coisas, pelos atores não-humanos que constituem um dado espaço particular, sendo, portanto, parte integral de qualquer coletivo.

A crítica de Latour (2005) ao interacionismo simbólico é bastante interessante para pensar a agência das materialidades na ação humana. A partir do trabalho de Strum com babuínos (STRUM e LATOUR, 1987), o autor mostra que babuínos precisam constantemente reafirmar suas hierarquias e relações em um trabalho diário árduo, extremamente complexo e refinado. Em outras palavras, é a partir da sua interação constante, com demonstrações de força, habilidade e sedução que as hierarquias se sustentam. A grande diferença entre humanos e babuínos, argumentam, é a presença maciça de materialidades na cultura do *homo sapiens*. Humanos não precisam disputar constantemente o significado das coisas ou a sua posição no sistema social, via interação direta, porque isso é dado pelas materialidades (diplomas, livros, construções, códigos legais, vestuário, automóveis, tecnologias intelectuais etc.), coisas que não deixam as ‘ligações entre pessoas quebrarem’, entidades que ‘não dormem’. E o poder nas sociedades humanas é, em grande parte, determinado pela distribuição heterogênea dessas materialidades (LATOUR, 2005).

Latour (2005) traz ainda a ideia de que não são apenas os objetos no sentido material que têm agência, há também os ‘quase-objetos’ (*quasi-objects*). Estes podem assumir uma gama de formas, como entidades sobrenaturais, almas, santos, divindades etc., mas que, da mesma forma, ‘fazem as pessoas e objetos fazerem coisas’. Nas palavras de Latour (2005, p. 236):

[...] qualquer ciência tem que inventar dispositivos arriscados e artificiais para tornar o observador sensível para novos tipos de conexões. Não é obvio que não faz sentido empírico negar-se a encontrar agências que fazem as pessoas fazerem coisas? Por que não levar a sério o que os atores estão obstinadamente dizendo? Por que não seguir a direção indicada por seu dedo quando designam o que ‘os faz agir’? Um (certamente falso) provérbio Chinês diz que ‘Quando um sábio mostra a lua, o idiota olha para o dedo’. Eu acho impossível aceitar que as ciências sociais possam ter sido tão aviltadas a ponto de criar toda uma disciplina para fazer acadêmicos idiotizados. Por que não dizer que em religião o que conta são os seres que fazem as pessoas agir, assim como todo crente tem sempre insistido? Isso poderia ser mais empírico, talvez mais científico, mais respeitoso e muito mais econômico que a invenção de dois lugares impossíveis: a mente do crente e o social que estão escondidos atrás de ilusões escoradas em ainda mais ilusões (LATOUR, 2005, p. 236).

Ao explicar o fervor religioso, por exemplo, o ‘sociólogo do social’ diria que, apesar de, nos espaços religiosos, serem mobilizados deuses e divindades em rezas, ter-se estátuas de santos, incensos, lágrimas e procissões, alguma coisa como ‘coesão social’ estaria ‘por trás’,

uma vez que aquelas entidades ‘não têm existência real’ e precisam de uma explicação que está ‘além’, ‘escondida’. Na perspectiva da ANT, essas entidades induzem as pessoas a fazerem coisas, tal qual os próprios atores indicam. ‘Deslocam a ação’, portanto, e sua força deve ser considerada. Latour (2005) argumenta que não há nada mais religioso do que buscar no ‘além’ as explicações, ao invés de simplesmente olhar e ‘escutar’ o que os atores dizem. É preciso tornar participantes legítimos os objetos materiais e quase-objetos que agem nos espaços de estudo. Nesse sentido, humano, natural e sobrenatural são simétricos para a ANT.

Essa linha de raciocínio é fundamental para o tipo de análise de dados realizada nesta tese. As metafísicas e materialidades feitas circular pelos atores do marketing do Grêmio são levadas a sério. Os objetos e quase-objetos (dispositivos de reconversão de capital, peças de comunicação, discursos, sentimentos, afetos, gostos e imaginários) que circulam na trama de marketing, clube e torcedores recebem crédito, espaço e força na constituição do espaço estudado.

O símbolo do Grêmio, a camisa do Grêmio - não por acaso ou por mera ilusão chamado de ‘manto sagrado’ pelos torcedores -, os títulos, as vitórias, as derrotas, os ídolos, a rivalidade com o Internacional, o estádio, a incerteza sobre o desfecho do jogo são elementos fundamentais do universo estudado e que precisam receber a devida força na sua reprodução no texto da tese. Esses objetos e quase-objetos são pensados aqui como mediadores, ou tradutores que têm força para deslocar a ação nos espaços empíricos estudados.

‘Tradução’ é um conceito central em ANT, e significa “uma relação que não transporta causalidade, mas induz dois mediadores a coexistirem” (LATOURE, 2005, p. 108). Se alguma causa parece estar sendo transportada de forma fácil e previsível, é porque mediadores adicionais estão operando para que o transporte pareça suave: “[...] não existe sociedade, esfera social, e nem ligações sociais, mas existem traduções entre mediadores que podem gerar associações rastreáveis”. Em outras palavras, tradução pode ser pensada como a forma pela qual alguma coisa se espalha pelo tempo e espaço. Se nada nem ninguém contiver a entidade, ela desaparece e morre. Mas conter e dar forma a uma entidade necessariamente a transforma (age sobre ela), ao mesmo tempo em que torna sua existência possível e agente. E as formas pelas quais as entidades são transportadas são rastreáveis com maior ou menor dificuldade, dependendo do tipo de transportador e sua materialidade.

2.3 INCERTEZA SOBRE A NATUREZA DOS FATOS

Outro pressuposto fundamental da ANT é o de que a realidade é complexa e fluída, na linha de filósofos como Henry Bergson, Norbert Withead e Gilles Deleuze (DELEUZE e

GUATTARI, 2000). Assim, tentar apreender a realidade com teorias que tendem para a onipresença e onisciência ('teorias gerais', 'sociologia do social') é potencialmente redutor e equivocadamente homogeneizante. Tal tendência, na visão de Law (2004), é fruto, em boa medida, da forma de ver o mundo preponderante no Ocidente, designada pelo autor como a 'metafísica Euro-Americana'. As categorias fundamentais dessa metafísica, dessa forma de ser, estar e ver o mundo e, conseqüentemente, de conhecê-lo, pressupõem (LAW, 2004, p. 24-5):

- a) Que nossa experiência é construída em torno do sentido de que existe, de fato, uma realidade que está lá fora, além de nós mesmos (*out-thereeness*);
- b) Que essa realidade externa é usualmente independente das nossas ações e especialmente de nossas percepções (*independence*);
- c) Que a realidade externa vem antes de nós, ela nos precede (*anteriority*);
- d) Que a realidade externa tem, ou é composta de um conjunto de formas e relações definidas (*definiteness*);
- e) Que o mundo é compartilhado, comum, o mesmo em todo lugar (*singularity e universality*);
- f) Que objetos e processos permanecem os mesmos, a menos que atrapalhados (*constancy*);
- g) Que o real é desencantado (*passivity*).

Na perspectiva da ANT, a metafísica Euro-Americana cria uma realidade, firme, objetiva, 'lá fora', a ser descoberta pelos sentidos ou pela pesquisa científica, na qual o processo de pesquisa não tem qualquer interferência no fenômeno estudado. Esses pressupostos, além de apelarem fortemente para o nosso senso comum, também são coerentes com a ontologia e epistemologia propostas por Shelby Hunt (HUNT e HANSEN, 2010), por exemplo, notadamente o principal estudante de epistemologia e teoria em Marketing. É com base nessa ontologia que a noção de uma ciência reveladora dos fatos, que se constrói a partir de contribuições cumulativas sobre conhecimento recebido, a dita 'ciência normal' (KUHN, 2011) se constitui. Tendo essa ontologia como base, como forma de pensar e conhecer o mundo, é que os 'deuses' e 'fantasmas' da pesquisa do tipo 'sociologia do social' criticada por Latour (2005) vão construindo suas fundações 'sólidas'.

Chalmers (1999) - filósofo da ciência, discípulo e admirador de Karl Popper, portanto alguém que reflete de forma crítica a partir do positivismo e das ciências ditas 'duras' - traz argumentos interessantes, questionando as possibilidades dessa ontologia Euro-Americana e do conhecimento derivado dela. Na mesma linha de Law (2004), ele sustenta que a ciência, na

visão de senso comum, é tida como ‘conhecimento confiável metodicamente derivado dos fatos da experiência’. Esse conhecimento é baseado nos seguintes pressupostos: a) Fatos são diretamente dados para observadores cuidadosos sem concepções, via sentidos; b) fatos são anteriores e independentes da teoria e, c) fatos constituem uma fundação firme e confiável para a ciência. No entanto, há muitos problemas com essa noção, argumenta Chalmers (1999). Para o filósofo, a única coisa dada pela situação física é a imagem na retina do observador. A observação e a percepção do observador sobre essa imagem são altamente dependentes da experiência prévia, que pode incluir uma teoria aprendida, por exemplo.

Primeiro há o problema da percepção: cada observador pode ver coisas diferentes, olhando para o mesmo estado de coisas, em função de histórias pessoais distintas, ‘estado interior da mente’, inclinações, momento na vida, experiências prévias etc. As pessoas tendem a discordar sobre o que está ‘lá fora’ quando olham para o mesmo acontecimento.

Um segundo problema refere-se à natureza de fatos observáveis. Chalmers argumenta que, diferentemente do que é pensado no senso comum, fatos científicos não são o estado de coisas ‘lá-fora’, em uma relação direta de realidade, mas afirmativas (*statements*), observacionais ou factuais. Linguagem, portanto. Afirmativas observacionais são representações de experiências dos sentidos. Assim, para o autor, “[...] fatos que podem constituir uma base razoável para a ciência devem estar na forma de afirmativas. [...] [S]eria absurdo pensar que afirmativas sobre fatos entram no cérebro pelo caminho dos sentidos”. Desse modo, “[...] antes que um observador possa formular e assentir uma afirmativa observacional, ele ou ela precisa estar de posse da estrutura conceitual apropriada e conhecimento de como aplicá-la apropriadamente” (CHALMERS, 1999, p. 11).

Ele ilustra o argumento com o caso de uma criança e a observação de uma maçã:

Pense em um pai ensinando uma criança a reconhecer e descrever maçãs. O pai mostra à criança uma maçã, aponta para ela, e pronuncia a palavra “maçã”. A criança logo aprende a repetir a palavra “maçã” em imitação. Tendo dominado esta realização particular, talvez algum dia mais tarde a criança encontre uma bola de tênis de seu irmão, aponte e diga “maçã”. Neste momento, o pai intervém para explicar que a bola de tênis não é uma maçã, e demonstra, por exemplo, que não se pode mordê-la como uma maçã. Outros erros por parte da criança, tais como a identificação de um bombom como uma maçã, vão exigir explicações um pouco mais elaboradas do pai. No momento em que a criança puder dizer com sucesso que há uma maçã presente quando há uma, ela terá aprendido bastante sobre maçãs. Assim, parece que é um erro supor que devemos primeiro observar os fatos sobre as maçãs antes de derivar conhecimento sobre eles, porque os fatos apropriados, formulados como declarações, pressupõem um monte de conhecimento sobre as maçãs (CHALMERS, 1999, p. 11).

Argumenta Chalmers, portanto, que observações são ‘intervenções práticas’: cientistas preparam-se para fazer uma grande quantidade de procedimentos técnicos e teóricos para ver o que lhes é importante; e o que são fatos relevantes para a ciência é algo dependente do estado atual de desenvolvimento de uma ciência específica. Assim, como nos mostra Kuhn (2011), podemos observar que as revoluções nas ciências não acontecem pela transformação progressiva da teoria científica, mas acima de tudo pela transformação do que são considerados ‘fatos observáveis’ e das concepções sobre a própria ‘natureza do real’. E essas mudanças de concepção não vêm pela correção de ‘erros’ dentro da lógica do próprio campo de conhecimento em questão, mas por forças que geralmente vêm de fora, de outros espaços sociais.

Chalmers (1999) também mostra, de forma persuasiva, como o indutivismo do tipo mais puro tem problemas para além dos argumentos já elaborados. Se teorias fossem, como se supõe no senso comum, derivadas logicamente dos fatos observados, então são os próprios elementos básicos da lógica que podem servir de argumento contra um indutivismo arraigado em uma ontologia Euro-Americana. Para ele, um argumento pode ser uma dedução perfeitamente válida, mesmo que envolva uma premissa falsa. Argumentos indutivos partem de afirmativas sobre algumas afirmativas a respeito de todos os eventos de um tipo particular, então eles vão para além do que está contido nas premissas. “Leis científicas gerais invariavelmente vão para além da quantidade finita de evidências observacionais que estão disponíveis para suportá-las, e é por isso que elas nunca podem ser provadas no sentido de serem logicamente deduzidas daquela evidência” (CHALMERS, 1999, p. 47).

O que parece mais claro é que nem o dedutivismo e ‘apriorismos’ típicos das ciências econômicas clássicas e neoclássicas, nem o indutivismo empiricista se sustentam. Ambos são constituídos e fazem sentido a partir de uma ontologia que pressupõe a existência de uma realidade ‘lá fora’, que seja independente, anterior, definida, singular, universal e constante. Por isso, conforme exponho na elaboração do argumento, e como afirmam Chalmers (1999), Kuhn (2011) e também Said (1978), aqueles que são tidos como ‘fatos significativos’ e a teoria construída com eles não são neutros, mas atos de política, ou melhor, de onto-política (LAW, 2004), social e historicamente contextualizados, estejam os pesquisadores conscientes ou não. A realidade empírica, complexa e fluída poderia ser interpretada de diversas maneiras, dados os diferentes arcabouços teórico-metodológicos existentes. Qualquer caminho específico concreto de teorização é fruto do conjunto de compromissos teóricos, metodológicos, morais e, penso que podemos dizer, do *habitus* (BOURDIEU e WACQUANT, 1992) de um pesquisador.

Nesse sentido, as práticas de pesquisa de qualquer cientista são essencialmente criadoras de realidade e não relevadoras.

Essa é a mesma linha de argumentação de Latour e Woolgar (1986), a partir da sua etnografia em um laboratório de endocrinologia nos EUA. Os autores mostram como a ciência tem a ver com a manipulação de inscrições e afirmativas: algumas derivadas de dispositivos de inscrição (*inscription devices*) locais (espectrômetro, por exemplo, no caso do laboratório de endocrinologia, mas potencialmente diário de campo, transcrição de entrevistas no caso desta tese) e outras para além do laboratório, como artigos científicos e revisões. Todo o trabalho do laboratório gira em torno de criar textos que carregam autoridade na determinação sobre o que é a realidade, o mundo ‘lá fora’. Isso basicamente se dá pela criação de afirmativas que sejam incondicionais, sem necessidade de qualificação ou explicação e que, a médio e longo prazo, se estabeleçam na comunidade científica como verdade tomada pelo ‘valor de face’. Como afirma Chalmers (1999), para que essas afirmativas cheguem a assumir esse caráter, elas precisam contribuir para um universo (ou província de significado) já estabelecido, produzindo figuras que possam ser comparadas e reforcem umas às outras. Caso elas não contribuam, são descartadas. Kuhn (2011) designa esse processo de ‘resolução de quebra-cabeças’ ou ‘ciência normal’.

Fundamental para as ciências são os dispositivos de inscrição que são um conjunto de arranjos para a conversão/tradução de relações de uma forma não gráfica (*trace*) para uma forma gráfica ou textual, que seria a materialidade preponderante dessa prática humana. As ciências são conjunto de traços ou textos criados a partir de outros traços ou textos, cuja arriscada e tênue criação - que poderia, no processo, ter tomado rumo bastante diferente, como mostram Latour e Woolgar (1986) - já não é mais conhecida, pois tornou-se naturalizada, parte do real, ‘objetiva’, ‘verdade científica’. E as verdades científicas no texto criam uma realidade lá fora (no imaginário e na forma de uma ausência feita presente) (LAW, 2004). Latour e Woolgar (1986) ressaltam que não pretendem afirmar com isso que realidades não existem, portanto não propõem qualquer variante de relativismo. Suas considerações destacam que a ‘realidade lá fora’ é a consequência do trabalho científico ao invés de sua causa. Nas palavras de Law (2004, p. 29), “As práticas das ciências fazem relações, mas como elas fazem relações, elas também fazem realidades”. Latour (2005) usa o exemplo da construção de uma casa para ilustrar esse ponto e mostrar como sua lógica não se restringe apenas às ciências:

[D]izer que alguma coisa é construída significa dizer que ela não é um mistério que estalou de lugar nenhum, mas que tem uma origem mais humilde e também mais visível e mais interessante. Usualmente, a grande vantagem de

visitar locais de construção é que eles oferecem um ponto de vista privilegiado para testemunhar as conexões entre humanos e não-humanos. Uma vez que os visitantes têm os seus pés afundados na lama, eles são facilmente pasmados pelo espetáculo de todos os participantes trabalhando duro no momento de sua metamorfose mais radical. Isto não é verdade somente para a ciência, mas para todos os outros locais de construção, o mais óbvio sendo aqueles que são a fonte da metáfora, notadamente casas e prédios fabricados por arquitetos, pedreiros, planejadores urbanos, agentes imobiliários e proprietários. O mesmo é válido para a prática artística. O fazer de qualquer empreendimento - filmes, arranjos-céus, fatos, encontros políticos, rituais de iniciação, alta costura, cozinhar - oferecem uma visão que é suficiente, diferente da oficial. Não somente te leva para trás do palco e te introduz para as habilidades e quinhões dos praticantes, mas também oferece uma olhada rara para o que é uma coisa emergir da inexistência pela adição de dimensão de tempo para qualquer entidade existente. Ainda mais importante, quando você é guiado para qualquer local de construção, você está experienciando o complicado e emocionante sentimento que as coisas poderiam ser diferentes, ou que pelo menos de que elas poderiam ainda dar errado - um sentimento nunca tão profundo quando confrontado com o produto final, não importa o quão bonito ou impressionante ele possa ser (LATOUR, 2005, p. 88-9).

Assim, contrário ao senso comum desde uma metafísica Euro-Americana, compartilhada pelo universo *mainstream* do Marketing (ver Hunt e Hanssem, 2010, para a ontologia e epistemologia predominante na disciplina de Marketing), não é possível separar: a) o fazer de realidades particulares, b) do fazer de afirmativas particulares sobre aquelas realidades, e c) das configurações humanas, técnicas e instrumentais que as produzem. São uma realização conjunta (LAW, 2004). Em outras palavras, pode-se dizer que não há possibilidade de separar teoria, método e realidade empírica.

Para evitar o efeito homogeneizante e paralisante do conhecimento gerado a partir da ontologia Euro-Americana, e procurando respeitar mais a multiplicidade e complexidade em potencial do mundo, é que Latour (2005) e Law (2004) propõem a utilização da ANT. Na medida em que torna visível o caráter performativo (criador de realidades) das teorias e métodos, a ANT funciona como um dispositivo para, em um mesmo movimento, tirar o ‘peso’ das teorias e métodos estabelecidos em um campo científico específico, enquanto reforçando que é pela aproximação aos atores, suas práticas e metafísicas em um dado espaço concreto que se poderá aprender sobre as realidades, as agências que lá atuam e, portanto, os coletivos de atores ou o ‘social’ que lá se forma. Pelo uso consciente de uma terminologia desprovida de significado, como ‘entidades’, ‘grupos’, ‘coisas’, a ANT funciona como uma ‘infralinguagem’, uma abordagem teórico-metodológica ‘negativa’, no sentido de ser desprovida de significado sobre que entidades e forças constituem o real. Está, portanto, em oposição à ‘metalinguagem’ que tudo explica presente no modelo dominante das ciências sociais e entre os atores que se quer estudar. Ajuda, assim, a tornar ‘fatos significativos’, nos termos de Chalmers (1999), as

metafísicas e prática dos atores estudados, uma vez que a eles é dado espaço ontológico no texto para a expressão de uma metalinguagem. Para Latour (2005), a ANT cria as condições para que a ciência opere em uma ‘ontologia plana’, na qual as teorias científicas têm o mesmo peso das teorias dos atores no campo. Não há, portanto, hierarquia entre os cientistas e os atores estudados, na medida em que ambos estão envolvidos, desde perspectivas e consciências diferentes, em resolver controvérsias e construir mundos. A ANT propõe, assim, uma simetria entre as diversas forças como ponto de partida da pesquisa. O trabalho do pesquisador de ANT é o de entender como cada um dos atores, sejam cientistas ou atores humanos e não-humanos no espaço de interesse tentam formatar o mundo e hierarquizar relações com suas práticas, metafísicas, linguagens e teorias.

E esse é um ponto fundamental para a ANT. Não há, em essência, diferença entre o trabalho dos cientistas e o trabalho dos atores no campo: ambos estão envolvidos no trabalho de estabilizar as controvérsias geradas em uma realidade fluída e complexa, cada um com problemas, contextos, visões e instrumentos próprios. Como fatos em si, não são acessíveis diretamente, mas construídos a partir dos instrumentos e conceitos do universo de cada um, o que está em disputa são ‘questões de interesse’ e não ‘questões de fato’. Abre-se espaço, assim, para as metafísicas inusitadas dos atores.

2.4 INCERTEZA SOBRE ESCREVER RELATOS ARRISCADOS

Outra fonte importante de incerteza recai sobre o próprio estudo científico. Afinal de contas, podemos perguntar qual é, ou qual deveria ser a natureza de um estudo como o desta tese em uma perspectiva de ANT? Se há, podemos perguntar, tanta incerteza sobre a natureza do real, sobre a quantidade, qualidade e agência das entidades, por onde começar? Que atores seguir? Quando parar? Como saber se estamos seguindo um caminho satisfatório? Um dos elementos centrais nesse processo é a qualidade do próprio texto entre outros sobre os quais reflito a seguir.

Um dos primeiros elementos que Latour (2005) ressalta é o de que o rastreamento dos atores precisa ser lento. Uma ciência, na perspectiva da ANT, precisa ser tão vagarosa no processo de investigação quanto a multiplicidade de objetos e objeções que encontrar pelo caminho. Precisa ‘pagar o preço’ (LATOUR, 2005) da dificuldade de seguir os atores nas suas práticas e metafísicas complexas, nas conexões articuladas, reflexivas e idiossincráticas que estabelecem, e que, até por isso, podem ser estranhas ou invisíveis para um determinado pesquisador, suas teorias e métodos. Precisa ‘registrar diferença e absorver multiplicidade’, e ser refeita a cada novo caso estudado (LATOUR, 2005).

Em qualquer ciência, o que se produz, o resultado final, são relatos na forma de textos (que podem incluir ou estar na forma de vídeos, fotos, gráficos, instalações etc.) (CHALMERS, 1999; LATOUR, 2005). Conforme elaborei acima, conhecimento científico é do tipo que se faz com relatos, ou afirmativas, portanto não caracteriza um acesso direto ao objeto de estudo. Constitui-se essencialmente em uma ‘tradução’ de um conjunto de forças associadas em um espaço, como diz Latour (2005), portanto necessariamente transforma-o enquanto, potencialmente, mantém parte de suas propriedades.

Isso não quer dizer que os textos científicos devam ser pensados como artificialidade pura. Como mostram Latour e Woolgar (1986), fabricação e artificialidade não são o oposto de verdade e objetividade: verdades são construídas nos laboratórios de ciências naturais em condições altamente controladas com experimentos cuidadosamente construídos. O simples ato de tomar notas de observação direta em um diário de campo já caracteriza grande transformação, assim como aplicar questionários em uma *survey*. Para Latour (2005), os textos, para onde os dados são novamente retraduzidos, são o laboratório do cientista social. Podem ser artificiais e acurados, ao mesmo tempo, ‘tanto mais acurados porque artificiais’, tal qual experimentos de laboratórios. Latour argumenta que “[s]e a prática de laboratório é algum guia, é por causa da natureza artificial do lugar no qual a objetividade pode ser alcançada em condições onde artefatos são detectados por uma atenção continuada e obsessiva” (LATOUR, 2005, p. 127).

Assim, a ANT renova o que é ciência e renova o que é social e, por isso, precisa renovar o que é um relato objetivo, um texto científico de qualidade, argumenta Latour. Sob uma perspectiva de ANT, objetividade não tem o sentido tradicional de ‘questões de fato’, com suas reivindicações de objetificação fria e desinteressada. Ao contrário. Como o que se quer é rastrear as conexões feitas por atores desconhecidos, idiossincráticos, potencialmente surpreendentes, objetividade deriva de observação e participação em locais de construção, quentes, interessados e controversos, onde ‘questões de interesse’ são disputadas. Para traduzir adequadamente uma realidade que é difusa, emocional, fugaz, complexa, articulada, custosa, reflexiva e idiossincrática, uma linguagem que transporte isso para o leitor precisa também ser difusa, emocional, fugaz, complexa, articulada, custosa, reflexiva e idiossincrática, de forma que seja possível compreendê-la na complexidade (LAW, 2004).

A diferença não está entre aqueles que ‘sabem com certeza’ e aqueles que ‘escrevem textos’, entre mentes ‘científicas’ ou ‘literárias’, mas entre aqueles que escrevem textos ruins ou textos bons. “Boa sociologia tem que ser bem escrita, se não o social não aparece por ele” (LATOUR, 2005, p. 124). Tratar um relatório de ciências sociais como um relato textual não é

um enfraquecimento das suas reivindicações sobre realidade, mas uma ‘extensão do número de cuidados que precisam ser tomados’ e das habilidades que precisa ter um pesquisador. Em essência, um relato de ciências sociais é um teste sobre a capacidade do texto em traduzir o social para o leitor. Se não há o transporte, se o texto não age sobre os leitores, ‘o experimento falha’ (LATOURE, 2005; LAW, 2004).

Relatos textuais podem falhar, e geralmente falham, como experimentos de laboratório. Nesse sentido, o desafio de escrever um ‘bom texto’ soa imenso e me assusta. Tenho consciência de que não sou um bom escritor. Pelo contrário. Mas Latour oferece uma saída. Ele argumenta que cientistas sociais não precisam escrever como escritores, romancistas ou poetas. O critério de qualidade essencial está na capacidade do texto de rastrear uma ‘rede’, criar uma narrativa ou descrição onde todos os atores ‘fazem algo’, uma “[...] corrente de ações onde cada participante é tratado como um mediador pleno [...]. Em vez de simplesmente transportar efeitos sem os transformar, cada ponto no texto deve se tornar uma bifurcação, um evento, ou a origem de uma nova tradução” (LATOURE, 2005, p. 128). Assim, o texto precisa ser capaz de tornar o movimento do social visível. Um texto é, portanto, um teste sobre quantos atores o(a) escritor(a) é capaz de tratar com mediadores e quão longe ele(a) é capaz de rastrear o coletivo ou a rede formada.

Uma rede, em ANT, precisa ser entendida como uma ferramenta, não um conceito. Não é a coisa, a forma, que interessa, mas o que circula. É uma ferramenta para capturar energia, movimento e especificidade. Quanto mais conectados e variados os mediadores, mais individualizado é um ator/ponto na descrição. “É do próprio caráter do social ser específico. O nome do jogo não é redução, mas irredutibilidade” (LATOURE, 2005, p. 138). Ao contrário do que se faz na sociologia do social e no *mainstream* de Marketing, não se quer buscar algumas poucas causas poderosas ou globais, pois, para a ANT, isso implica em um relato fraco que simplesmente repete e tenta transportar o que já foi composto: “Tão logo um lugar é colocado em um *framework*, tudo se torna racional muito mais rápido e as explicações começam a fluir muito livremente” (LATOURE, 2005, p. 137).

Portanto, em ANT, a oposição entre descrição e explicação é falsa, uma vez que o que se descreve são conexões entre mediadores, portanto a causa das ações e transformações. Se a descrição permanece precisando de explicação, é a descrição que precisa ser estendida um passo a mais. O relato precisa ‘implantar’ os mediadores no texto com toda a preocupação com a estética que pode oferecer a condição básica para representar a complexidade, afetividade, caráter incorporado do conhecimento prático que opera em um dado espaço de interesse (LAW, 2004). “Implantar simplesmente significa que por meio do relatório final da pesquisa o número

de atores deve ter aumentado; a amplitude das agências fazendo os atores agirem deve ter expandido; o número de objetos ativos em estabilizar grupos e agências deve ter se multiplicado; e as controvérsias sobre questões de interesse devem ter sido mapeadas” (LATOURE, 2005, p. 138).

Assim, toda a questão da qualidade do estudo está em ver se o ‘evento’ do social pode ser estendido por todo o caminho até o ‘evento’ da leitura do texto. Um relato de qualidade, afirma Latour (2005), vai realizar (*perform*) o social “[...] no preciso sentido que alguns participantes na ação - por meio da agência controversa do autor - serão agregados, de tal forma que eles podem ser coletados unificadamente” (p. 138) no texto.

O objetivo maior do texto, nessa perspectiva, é o de tornar visíveis, pelo menos para o debate (como proposta), as agências que fazem o mundo ou espaço de interesse. Tomando a ontologia que a ANT ativa, todo o relato, todo o conhecimento, científico ou não, tem necessariamente uma condição performativa (CALLON, 1998; COCHOY, 1998, 2005). Ajudam, portanto, a construir as realidades que elas supostamente descrevem, na medida em que estabilizam objetos que, sob outras perspectivas (teóricas, métodos, procedimentos), poderiam não ser vistos, ou vistos de forma diferente. Como propõe Latour (2005), as perguntas ‘dos próprios atores’ e dos pesquisadores são as mesmas, e geralmente giram em torno das quatro controvérsias elaboradas neste capítulo.

Ninguém tem a resposta definitiva para tais controvérsias. Dessa forma, a essência de um relato científico, como esta tese, é política e estética. O objetivo é, em conjunto com os atores estudados, criar sensibilidade (estética) para perceber entidades existentes e agências operantes em um dado espaço. E também, a partir da crítica, tentar responder à questão sobre como viver juntos (política). A isso, Law (2004) chama de um exercício de onto-política, quando podemos imaginar novas possibilidades de organização do real, novas formas de viver juntos. Essa imaginação, traduzida nos relatos textuais, dependendo de sua qualidade, pode se tornar agente de transformação do real, na medida em que tocar e mover os leitores.

A ANT cria condições para que haja liberdade ontológica e metodológica para que o pesquisador se aproxime dos atores humanos e não-humanos de um dado espaço empírico, e possa aprender com eles as formas como eles próprios tentam ‘teorizar’ e fazer o mundo, por meio de metafísicas ou de práticas. Uma vez que o pesquisador rastreou essas formas, pode retornar para a teoria estabelecida no seu campo científico e debater com ela a partir do que aprendeu sobre como atores estão trabalhando para formatar o real. Se a pesquisa é sobre um social específico, as forças que operam nesse espaço é que devem dizer qual é a teoria, e não os textos acadêmicos unilateralmente.

O que Latour (2005), Law (2004) e Callon (1998) propõem não é uma ciência que se pensa neutra, objetiva, ou uma abordagem não formatadora da realidade, essencialmente diferente de outras abordagens científicas. Jogando com a epígrafe do início deste capítulo, com o texto de Cioran, podemos pensar que a ANT é mais um ‘deus’ entre tantos ‘deuses’ ou ‘fantasmas’ das ciências sociais (LATOURE, 2005), com seu poder estabilizador e criador da realidade, pois, sem algum tipo de forma, caímos no relativismo completo e num niilismo potencialmente aniquilante, momento em que ‘um povo está prestes a morrer’. O que a ANT faz, na minha percepção, é criar mais espaço para a presença de atores inesperados e imprevisíveis pela teoria recebida. E no caso do futebol, com a presença da ‘loucura’, da ‘variação incrível’ e da ‘imprevisibilidade do comportamento dos torcedores’ que os gestores sentem no seu dia-a-dia, tal movimento parece interessante como forma de conhecer o marketing e sua agência sobre o universo do futebol.

Implantadas no texto - e, espero no pensamento do leitor - as controvérsias básicas que se propõe como objeto de estudo das ciências sociais de forma ampla, e desta tese em específico, um próximo passo do processo de pesquisa, estimula Latour (2005), é rastrear as associações e movimentos feitos em um dado espaço. Em outras palavras, é necessário seguir os atores nas suas tentativas de ‘estabilizar as controvérsias’, tentando criar mundos inteligíveis, interessantes ou suportáveis desde a sua perspectiva, tarefa à qual nos dedicaremos a seguir.

3 O ESPAÇO DE INVESTIGAÇÃO: O MARKETING DO GRÊMIO DE FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE

O futebol é um fenômeno global de grande complexidade. Esporte mais jogado e assistido no mundo movimenta esforços, paixões e grandes volumes financeiros em países de variadas etnias, tendências religiosas e orientações econômicas (CALZADA, 2012; GIULIANOTTI e ROBERTSON, 2004; OLIVEN e DAMO, 2001). No entanto, o futebol no qual a presença do marketing é expressiva é o de espetáculo. Como Damo (2005) explica, existem vários futebóis: o bricolado - a tradicional 'pelada' -, o comunitário - o futebol de várzea -, e o escolar - da educação física. Em comum, todos têm no seu centro um jogo (HUIZINGA, 1993). Esse jogo tem como características elementares o confronto entre duas equipes no sentido de colocar uma bola na meta (goleira) adversária. O uso das mãos e braços é vedado aos jogadores, à exceção do goleiro, que pode fazê-lo sob certas condições (dentro de uma área delimitada, no entorno da meta que defende). Dessa forma, torna-se um esporte primordialmente jogado com os pés, com passes e chutes na bola em direção à goleira do adversário (DAMO, 2005).

O traço distintivo fundamental - a mediação mais marcante - do futebol de espetáculo é a presença de um público espectador participante e geralmente em grande número durante os jogos (DAMO, 2005). Participa em estádios construídos em torno do campo de jogo, mas também para muito além deles, antes, depois e com grande dispersão geográfica potencial, via tradução/transporte dos mídias especializados (jornais impressos, rádios, televisão e internet). É o engajamento, a participação militante, a paixão, às vezes de milhões de pessoas, pelo clube de futebol que faz com que, ao longo de um processo histórico e complexo que pretendo descrever com o caso do Grêmio, fluxos de capitais afetivos sejam convertidos em capitais econômicos pelo clube. Salários de jogadores e técnicos, patrocínios, direitos de imagem e televisionamento, propaganda, licenciamento de marca para aplicação em produtos e serviços, a existência de uma classe dirigente, a gestão profissionalizada, o interesse da imprensa e do Estado são todos processos que se constituíram mediados por essa participação. No caso do Grêmio, o contingente de torcedores autoidentificados com o clube chega a cerca de 6 milhões, conforme dados de pesquisa realizada pelo Ibope em parceria com o Jornal Lance! (2014)¹⁹. O Grêmio, segundo essa fonte, seria o oitavo clube brasileiro com o maior número de torcedores, sendo a grande maioria deles localizada no estado do Rio Grande do Sul. Há também cerca de

¹⁹ Pesquisa Ibope-Lance! Disponível em: <http://www.lance.com.br/futebol/Pesquisa-LANCE-Ibope-Flamengo-Brasil_0_1200480135.html>. Acesso em: 27 ago. 2014.

400 consulados gremistas espalhados pelo RS, Brasil e mundo²⁰ que, na figura do cônsul, têm a função de promover o clube, seus valores e quadro associativo, e dar suporte local, quando necessário, em caso de visitas do time à localidade. Dos 6 milhões de gremistas, comparecem em média 24 mil torcedores por jogo no estádio do clube (dados do ano de 2014), sendo que nos jogos de maior atratividade cerca de 45 mil dos 60 mil lugares têm sido ocupados nos últimos anos.

No Brasil, segundo dados da mesma pesquisa realizada pelo jornal Lance e Ibope, 142 milhões de brasileiros, 70% da população total de cerca de 201 milhões, teriam preferência por algum dos 18 clubes brasileiros com as maiores torcidas (ver Quadro 1). É importante notar que esses números são compostos por poucos clubes de grande apelo popular, mas o contingente de clubes com torcidas apaixonadas e ativas é muito maior, isso porque, pelo menos nas Séries A, B, C e D do Campeonato Brasileiro, há cerca de 80 clubes participando.

Quadro 1 - Distribuição de torcedores autoidentificados entre clubes brasileiros com maiores torcidas (2014)

Clubes (UF)	Participação	Milhões de torcedores
1º - Flamengo (RJ)	16,2%	32,5
2º - Corinthians (SP)	13,6%	27,3
3º - São Paulo (SP)	6,8%	13,6
4º - Palmeiras (SP)	5,3%	10,6
5º - Vasco (RJ)	3,6%	7,2
6º - Atlético-MG (MG)	3,5%	7,0
7º - Cruzeiro (MG)	3,1%	6,2
8º - Grêmio (RS)	3%	6,0
9º - Internacional (RS)	2,8%	5,6
10º - Santos (SP)	2,4%	4,8
11º - Fluminense (RJ)	1,8%	3,6
12º - Bahia (BA)	1,7%	3,4
12º - Botafogo (RJ)	1,7%	3,4
14º - Vitória (BA)	1,3%	2,6
15º - Atlético-PR (PR)	1,2%	2,4
16º - Sport Recife (PE)	1,2%	2,4
17º - Santa Cruz (PE)	1%	2,0
18º - Ceará (CE)	0,8%	1,6

Fonte: Jornal Lance! (2014)²¹.

²⁰ Além de cerca de 200 consulados pelo interior do RS, há cerca de outros 100 em diversas cidades do Brasil, incluindo Macapá (Amapá), Porto Velho (Rondônia), Rio Branco (Acre) e Manaus (Amazonas), na região norte do país, muito distantes de Porto Alegre. No mundo, além de 28 consulados em diferentes cidades dos EUA, outros tantos na Europa, há dois no Japão e também em Angola, Luxemburgo, Sérvia, Suriname e muitos outros países.

²¹ Disponível em: <http://www.lance.com.br/futebol/Pesquisa-LANCE-Ibope-Flamengo-Brasil_0_1200480135.html>. Acesso em: 27 ago. 2014.

O Grêmio é um clube de futebol e ao mesmo tempo uma entidade político-administrativa, gestora de um time de futebol, que representa a comunidade imaginada de sentimento, ou os 6 milhões de torcedores, frente a outros times (DAMO, 2005). Formalmente, o clube é “[...] associação de prática desportiva, sem finalidade econômica ou lucrativa” (ESTATUTO SOCIAL, 2010). Na metafísica dos gestores, o futebol profissional, sua gestão rumo à obtenção de vitórias no jogo e conquista de campeonatos é o fim supremo do clube, sendo todas as demais atividades os meios utilizados para esse fim, incluindo o marketing.

Nesse contexto, o conjunto de entidades possíveis de serem associadas com marketing no universo do clube de futebol estudado é imenso. Os produtos, serviços, marcas, logotipos, eventos, comunicações, as centenas de ações de marketing lançadas e tantas outras que morrem antes disso, os milhões de torcedores e sua paixão, sua participação engajada, comemorações e dores, sugestões e reclamações, os dirigentes e funcionários com diversas especializações e funções, a imagem do clube, o desempenho do time dentro de campo, o desempenho do arquirrival, os jogadores, a história, os títulos e glórias do passado, os ídolos, a admiração pelas coisas europeias, a comparação com outros clubes, o mercado, as empresas, os fornecedores, os prestadores de serviço, as pesquisas de mercado, os rankings de torcidas, o Estado, o Direito, a Gestão, a disciplina de Marketing. Enfim, um conjunto muito complexo e heterogêneo de ‘entidades que fazem coisas’, deslocando a ação (LATOIR, 2005). Começamos pela estrutura formal do Grêmio.

3.1 ESTRUTURA FORMAL DO CLUBE

A organização do Grêmio, estruturada na forma do texto do Estatuto Social, tem como órgão máximo a Assembleia Geral (AG), responsável por eleger os Conselhos Deliberativo (CD), Fiscal (CF) e de Administração (CA). O Conselho de Administração, por sua vez, contrata a Gerência Executiva (GE) (designado de CEO na Figura 1). O CA, em conjunto com a GE, contrata os Gerentes de cada área funcional do clube.

A AG é composta pelos associados do clube em condições estatutárias de votar em eleições (ou seja, associados maiores de dezesseis anos, pertencentes ao quadro social há mais de 2 anos, ininterruptamente, e em situação adimplente com o Grêmio nos 12 meses anteriores à realização da eleição), o que representou cerca de 40 mil associados nas eleições presidenciais de 2014.²²

²² Dados obtidos a partir do endereço: <<http://wp.clicrbs.com.br/duplaexplosiva/2014/09/22/gremio-projeta-15-mil-eleitores-na-eleicao-presidencial-lista-de-socios-aptos-e-mantida-em-sigilo/?topo=13,1,1,,13>>. Acesso em: 5 fev. 2016).

Para compor a AG, na prática, os associados em condições de votar precisam tomar a iniciativa de fazê-lo. A AG elege o CA (a cada dois anos) e o CD (a cada três anos). Para compreender como a classe dirigente, sendo o marketing parte das suas atribuições, contribui para a formatação do universo do futebol de espetáculo e para a experiência e relação do torcedor com o clube, a leitura do texto do Estatuto, como dispositivo formal máximo da instituição, faz sobressair alguns elementos que podem ser reveladores.

Conforme será elaborado no Capítulo 5, sobre a história do clube, o Grêmio vem passando ao longo dos anos por um processo de abertura dos seus critérios de participação. Primeiro no futebol, com a contratação de jogadores negros, a partir de 1952 - prática até então vedada pelo Estatuto -, como parte da metamorfose tardia para o profissionalismo que se consolidou entre as décadas de 1930 e 1940 no Brasil. Também, gradualmente, dos associados, na medida em que precisou arrecadar recursos financeiros e viu na abertura de novas vagas de associação uma alternativa viável, iniciando esse processo, mesmo que de forma muito restrita, no começo do século XX e intensificando-o consideravelmente a partir dos anos 2000, quando saltou de 4,8 mil sócios para 70 mil sócios. Estaria ocorrendo uma democratização do clube via a atribuição de poder na vida política formal do Grêmio? Seriam os sócios, na possibilidade e condição de Assembleia Geral constituída, o maior poder do clube de fato como faz entender, à primeira vista, o texto do Estatuto?

Em parte, sim. O direito a voto dos associados dá mais poderes a eles. Mas em parte não. Primeiro, há que se considerar que os 40 mil sócios aptos a votar em 2014, por exemplo, não representam mais do que 0,7% do contingente total de torcedores. E para isso existem diversas barreiras. Entre elas a econômica, via pagamento de mensalidades. Além disso, o Estatuto institui uma série de salvaguardas de poder para os dirigentes já estabelecidos, como efeito do que Damo (2005) chama de ‘democratização funcional do futebol’: apenas a função de torcer é democratizada, ficando a função diretiva (controle político-econômico) restrita a um grupo estabelecido (exploro melhor o conceito de democratização funcional no Capítulo 5). Por exemplo, o Art. 56 sustenta que “Compete exclusivamente à Assembleia Geral, sempre em escrutínio secreto: I - eleger o Presidente e os Vice-Presidentes do GRÊMIO, após a aprovação prévia das chapas de que trata o artigo 57”. Há uma limitação importante ao poder do sócio na estrutura política formal do clube, que se constitui na chamada ‘cláusula de barreira’. O Estatuto determina que as chapas para Presidente e Vice-Presidente do clube só podem ‘ir para o pátio’ (votação da AG) se receberem pelo menos 20% dos votos do CD. Ou seja, somente chapas aprovadas por correntes políticas já dominantes chegarão ao poder. Além disso, as chapas para

o CD também só podem ser eleitas se receberem pelo menos 20% dos votos e são sempre eleitas as composições completas das chapas.

No conjunto, essas condições praticamente garantem a continuidade, pois se cria a necessidade de proximidade relativamente forte (posse de volumes elevados de capital social e cultural) com os poderes já estabelecidos para poder ascender na vida política formal do Clube (por exemplo, para ser convidado para uma das chapas com chances de eleição para o CD).

Os dispositivos estatutários que garantem o poder aos dirigentes estabelecidos vão além, podendo atuar também na dimensão comportamental e moral. Os trechos do Estatuto destacados na sequência dão uma ideia desse processo:

Dos Direitos e Deveres dos Associados e dos Familiares Inscritos [...].

Art. 40. São deveres dos Associados e dos Familiares Inscritos:

[...]

III – portar-se com urbanidade nas dependências e adjacências da sede do GRÊMIO, assim como nos deslocamentos para eventos nela ou noutro local realizados, em consonância com as normas legais relativas à conduta do torcedor; § 3º - A matéria disciplinar tratada neste Estatuto poderá ser complementada por um Código de Ética e Disciplina, aprovado pelo Conselho Deliberativo. Art. 46. Será passível de pena de suspensão de 1 (um) mês a 1 (um) ano o associado que: [...] II - atentar contra a imagem do GRÊMIO, propagando notícias, por qualquer meio; III - atentar contra a disciplina social; IV - fizer, de má-fé, declaração falsa, para inscrição de outro no quadro social; V - desrespeitar Membro do Conselho de Administração, do Conselho Deliberativo, da Gerência, Associado, Familiar Inscrito, funcionário do GRÊMIO ou de empresa contratada; VI - tiver comportamento inconveniente nas dependências ou adjacências da sede do GRÊMIO ou em eventos que a associação participe; Art. 47. Será passível de pena de desligamento o associado que: I - atrasar o pagamento das contribuições sociais por mais de 3 (três) meses consecutivos, desde que, notificado, não salde o débito em até 15 (quinze) dias.

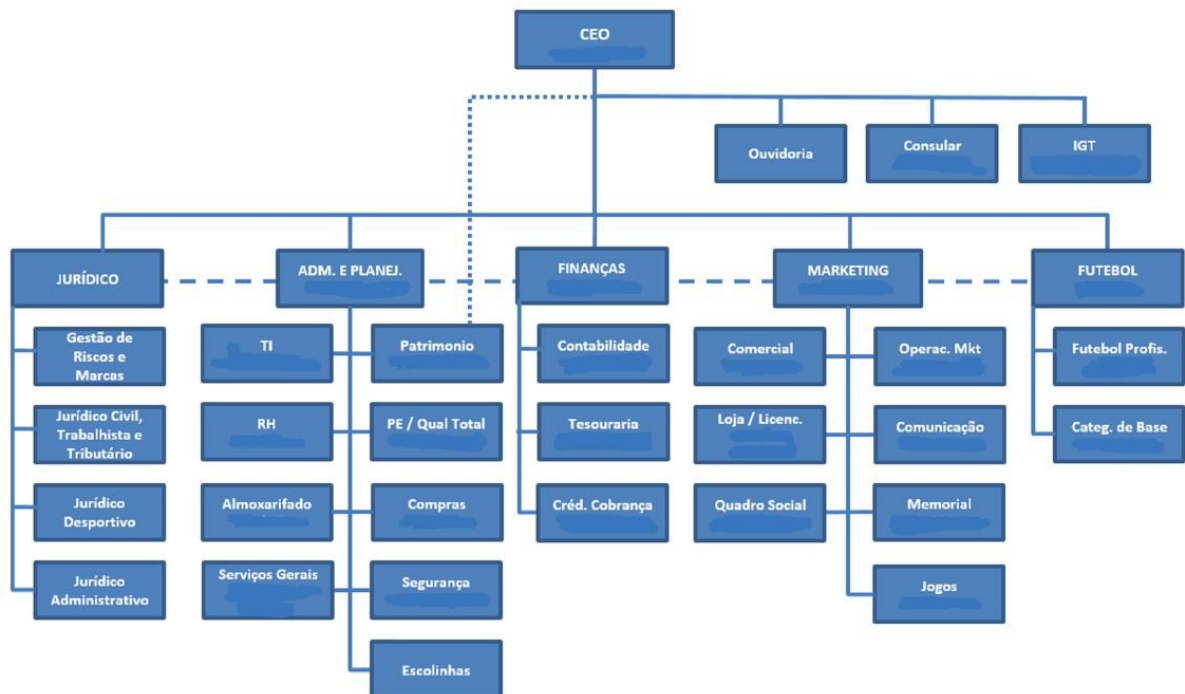
Esses artigos sobre os associados e seus deveres têm caráter muito mais negativo do que positivo, no sentido de dizer mais o que é vedado do que o que deve ser feito. No entanto, deixa um espaço bastante grande para julgamentos subjetivos sobre que tipos de comportamentos são adequados ou não e passíveis de penalização. Fica aí reservada aos dirigentes uma salvaguarda formal para a exclusão da participação legítima do clube daqueles que, por critérios que lhes pareçam suficientes, não devam participar das atividades institucionais e formais do Grêmio. Esse texto do estatuto deixa em aberto o espaço para inclusão de variados tipos de critério para exclusão/inclusão de sócios-torcedores na vida política formal e circulação nos espaços oficiais/sagrados do clube.

O Clube, cabe ressaltar, apresenta alto grau de especialização em suas atividades, de divisão do trabalho e de hierarquização entre funções de departamentos, tendo inclusive a

representação de uma estrutura oficial em seu *site* na Internet, na forma de um “organograma”. Como suporte à Gerência de Futebol estão a Gerência Comercial e Marketing, a Gerência de Finanças, a Gerência de Administração e Planejamento e a Gerência Jurídica. Cada uma está, respectivamente, encarregada de angariar recursos e promover a imagem, administrar os recursos financeiros, gerir o patrimônio e a estrutura administrativa, e lidar com as questões legais de interesse das mais diversas áreas. Empregam, portanto, *expertise* específico em busca de uma gestão mais competitiva do time no cenário do futebol de espetáculo brasileiro.

Formalmente, o Grêmio apresentava a seguinte estrutura durante o período de coleta de dados desta pesquisa (Figura 1):

Figura 1 - Organograma Oficial do Grêmio



Fonte: Site oficial do Grêmio²³.

Destaca-se a presença de um Gerente Executivo, ou CEO (*Chief Executive Officer*) que comanda 5 gerências, ou áreas, principais: Futebol, Marketing, Finanças, Administração e Planejamento e a Jurídica. Cada uma é composta por diversos departamentos, conforme a Figura 1, e desempenha funções especializadas nas áreas indicadas por suas respectivas designações.

3.2 GERÊNCIA COMERCIAL E MARKETING

²³ Disponível em: <<http://www.gremio.net/governanca/>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

A Gerência Comercial e Marketing era estruturada conforme ilustrado na Figura 2 entre os anos de 2012 e 2014, segundo relatos de informantes do próprio departamento:

Figura 2 - Organograma da Gerência Comercial e Marketing derivado de relatos dos informantes



Criado pelo autor.

Este desenho é um pouco diferente daquele que está no organograma geral oficial (Figura 1) e denota a relativa flexibilidade da estrutura formal do Clube, que é em parte mediada pelo processo político que enseja mudanças sistemáticas de comando (eleições do CA e para o CD cada dois anos), assim como pelas dinâmicas das práticas cotidianas, que muitas vezes afastam a perspectiva dos gestores daquela formalizada no Estatuto. No topo da hierarquia da Gerência Comercial e Marketing está o diretor²⁴ de marketing, tendo abaixo dele os Departamentos Comercial, de Licenciamento e Lojas Grêmio Mania, de Marketing, de Comunicação, Consular, Quadro Social, de Serviços e Instituto Geração Tricolor.

Cada departamento tem diversas atividades que algumas vezes transcendem o tempo de permanência do diretor, e outras que são designadas por ele e que geralmente têm o tempo da gestão (2 anos em caso de eleição de movimentos políticos de oposição). Quase sempre esses projetos ganham o caráter de ‘projetos especiais’, por terem tempo determinado para acabar, como a campanha “Em 2012 viva o Olímpico”, realizada como uma dentre a série de eventos pensados como uma ‘despedida’ do Estádio Olímpico até a inauguração novo estádio, a Arena Porto Alegre, ao final desse mesmo ano.

Os departamentos são designados para atividades mais ou menos específicas, dependendo do problema ou ‘projeto’ - como tornou-se costumeiro usar no jargão dos executivos, recentemente - em mãos. A complexidade e variedade das atividades realizadas nesse período de pesquisa são enormes. Parece, portanto, interessante o conhecimento, mesmo que superficial, do universo de ações que compõem o marketing do Grêmio para poder localizar e contextualizar aquelas que posteriormente serão descritas com maior atenção nos próximos capítulos. Na sequência (Quadro 2), apresento uma listagem a partir da análise que chamei de

²⁴ Os interlocutores da pesquisa chamavam o detentor do cargo de “diretor”, mesmo que no Estatuto do Clube esteja designado como gerente/gerência.

“Inventário das ações de marketing do Grêmio”, na qual fiz um levantamento simplificado, porém completo das ações da Gerência Comercial e Marketing entre julho de 2011 a dezembro de 2014 a partir de várias fontes, para dar ao leitor uma noção do conjunto de atividades da Gerência.

Quadro 2 - Inventário das ações de marketing da Gerência Comercial e Marketing - 2012 a 2014

Unidade (departamento)	Ação
Diretor de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de Estratégias, priorização de atividades, delegação e comando. • Promoção do trabalho do próprio marketing: “Prêmio Nacional BRSM 2014”, “Top de Marketing ADVB” etc. • Arena de Ideias (Levantamento de ideias com gremistas “notáveis”). • Patrocínios Master (material esportivo e camisa). • Criação das coleções de uniformes. • Rede de Fast-Food Hamburgueria 1903. • Campanhas para aumento do Quadro Social. • Campanha “Em 2012 Viva o Olímpico”.
Licenciamento/Loja	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento de produtos/serviços (cerca de 3000 produtos). • Sistema de Franquias Grêmio Mania. • Criação de marcas/segmentação. • Goleada Tricolor. • Grêmio Eletro (Parceria com Ricardo Eletro). • Grêmio Toons. • Promoções (lançamentos ou descontos) de produtos. • Promoções de datas comemorativas. • Concursos com premiações. • Promoções de lojas com jogadores. • Plano Azul.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínios e <i>namimg rights</i> (pré-temporada, Libertadores etc.). • Publicidade (venda/aluguel de propriedades). • Corrida do Grêmio. • Revista 1903. • Guia da Partida. • Meu pedaço do Olímpico. • Olímpico Eterno. • Aplicativos para <i>tablets</i> e smartphones. • Participação na feira internacional de futebol/negócio Soccerex. • GrêmioTur (agência de turismo do Grêmio). • Promoção/produto “Jogue no Olímpico”.

Continuação Quadro 2: Inventário das ações...

Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de conteúdo para divulgação (texto e imagem). • Redes sociais (Twitter, <i>Facebook</i>, Instagram, Flickr, Foursquare, Youtube e site oficial do clube) - Vários posts diários sobre temas de interesse do clube. • Assessoria de imprensa. • Campanhas (“Racismo Não” etc.). • Promoção das eleições do clube.
-------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Grêmio TV/Première. • Grêmio no Ar (Rádio).
Quadro Social (Campanhas de sócios)	<ul style="list-style-type: none"> • Promoções e descontos. • Ações de cobrança. • Realização de novas associações. • Envio de informações via banco de dados (e-mail marketing).
Marketing (Operacional/RP)	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de dias de jogos (“<i>matchday</i>”). • Eventos (jantares e banquetes comemorativos). • Lançamentos de uniformes oficiais. • Promoções para aniversário de sócios. • Campanhas Institucionais/beneficentes. • “Envelopamento” do aeroporto Salgado Filho durante a Copa do Mundo FIFA. • Piquete do Grêmio no Acampamento Farroupilha. • Presenteamento de celebridades com camisa do Grêmio. • Homenagem a gremistas célebres. • Entrega de Kits a recém-nascidos gremistas em Hospital patrocinador. • Calçada da Fama. • Promoção (concurso) com histórias de associados. • Colônia de Férias. • Promoção de Aniversário do Olímpico 60 anos “Aqui vivi loucuras”. • Lançamento de livros relacionados ao Grêmio. • Promoção para escolha do uniforme 4 pelos torcedores. • Abraço ao Olímpico.
Serviços (Jogos)	<ul style="list-style-type: none"> • Call-center. • Venda de ingressos. • Segurança.
Memorial	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de acervo com história do Clube. • Promoções (50% de desconto no ingresso ao Memorial). • Criação do novo museu do Grêmio na Arena (não operante até a finalização desta tese).
Consulados	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte para eventos nos consulados. • Encontros/convenções consulares. • Suporte à criação de novos consulados.
Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de reclamações e sugestões e repasse para os profissionais responsáveis.
Instituto Geração Tricolor	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV).

Fonte: Criado pelo autor.

Como é possível notar a partir do Quadro 2, a quantidade de atividades e formas de atuação do marketing do Grêmio é muito grande. No entanto, o rastreamento da rede-de-atores (LATOIR, 2005) formada a partir do espaço do marketing teve um caminho concreto. Parti das atividades preponderantemente relacionadas às questões ditas ‘comerciais’ na linguagem dos gestores (genericamente, do Departamento Comercial, de Licenciamento/loja e campanhas para o Quadro Social), mais explícita ou diretamente relacionadas com a arrecadação de receitas, ou, para sair dos termos êmicos e entrar nos éticos, reconverter capital afetivo/simbólico em econômico. Em boa medida, o caminho que segui ocorreu por uma questão de ‘acesso ao campo’ (GIULIANOTTI, 1995; MOISANDER e VALTONEM, 2006)

via contatos prévios que eu possuía, mas também pela relevância dessas atividades dentro do clube, conforme explico a seguir.

As atividades comerciais diferenciam-se das atividades pensadas localmente como ‘institucionais’ (Departamento de Comunicação, Departamento de Marketing, Relações Públicas, Consulados, Memorial e Instituto Geração Tricolor), que estariam mais ligadas a promover os valores e símbolos do clube (em termos éticos, promover o próprio capital afetivo) e a um suporte às questões comerciais.

Tal divisão pode, inclusive, ser notada no próprio nome da Gerência que sugere algum tipo de distinção entre ‘Comercial’ e ‘Marketing’²⁵. Claro que a suposta fronteira comercial e institucional de qualquer ação de marketing específica nunca será tão clara e definitiva como a separação conceitual êmica pode sugerir, pois toda a ação de cunho comercial tem um potencial de influência na imagem institucional do clube, e todas as ações institucionais podem estimular a venda de produtos e serviços. O mais importante no caso apresentado é supor que a distinção nativa entre comercial e institucional pode ser interessante para pensar as questões centrais colocadas nesta tese, ajudando a identificar agências que circulam pela rede-de-atores formada pelo marketing.

Um elemento que parece estar atuante nessa divisão, de forma mais ou menos implícita, é a questão de gênero. A presença de mulheres, inclusive no comando dos departamentos, é maior naqueles direcionados a atividades ditas ‘institucionais’, como as dos Departamentos de Marketing, Comunicação e Memorial. Já os ligados às atividades ‘comerciais’, tendem a ter predominância de homens, como no caso do Departamento Comercial, de Licenciamento/loja e do próprio cargo de Diretor. Esse elemento de gênero não é característica apenas da Gerência Comercial e Marketing, mas constitui um traço da composição de toda a estrutura diretiva do clube, como pode ser notado na formação do CD, onde a presença de mulheres é quase nula (DAMO, 1998).

E é também característica relevante na direção de empresas e no universo da gestão, por mais que essa realidade venha aos poucos se alterando. Isso mostra que, associado a noções de masculinidade e feminilidade circulantes em nossa sociedade, ações de cunho comercial

²⁵ Parece interessante ressaltar que tal divisão entre ‘marketing’ (institucional) e comercial predominante no Grêmio é correlata a uma visão de senso comum sobre o que é marketing. Como é possível notar entre os calouros do curso de Administração, a partir da minha condição de ex-aluno e professor, e mesmo na existência concomitante de departamentos de marketing e comercial em muitas empresas, marketing é geralmente pensado como comunicação e propaganda. Já a partir do universo da disciplina de Marketing, tende a ser pensado como uma filosofia e conjunto de processos de orientação estratégica para o mercado (LEVITT, 1960; KOHLI e JAWORSKI, 1990; KOTLER e KELLER, 2012), geralmente praticada a partir da gestão do composto de marketing que inclui o produto/serviço, o preço, a comunicação e a distribuição.

assumem um significado de maior ‘aspereza’, frieza’ e supostamente maior ‘racionalidade’, enquanto que as institucionais assumem uma representação de maior sensibilidade, mais tato humano e afetividade. Vemos, portanto, atuar na categorização nativa das atividades a mediação de distinções culturais de gênero, que não por acaso reproduzem a dominação masculina em nossa sociedade, pois no universo da gestão e dentro do próprio Grêmio as atividades de cunho comercial, ‘que geram receita para o clube’, têm maior prestígio e urgência, como fica claro, por exemplo, nas narrativas dos diretores de Comercial e Marketing entrevistados.

Além dessa divisão entre comercial e institucional, foi possível identificar que os dispositivos de reconversão de capital (afetivo/simbólico em econômico) assumem diversas formas. Olhados em perspectiva, tomando em consideração as categorias nativas, mas sem ficar preso a elas, é possível pensar que existem 3 tipos principais de atividades de reconversão direta: venda/aluguel de patrimônio esportivo (atletas), venda/aluguel de patrimônio físico (terrenos, estádio), venda/aluguel de patrimônio afetivo/simbólico (licenciamento, comercial/projetos especiais, quadro social/campanha de sócios). É a este último conjunto que me detenho no Capítulo 6.

3.3 RELEVÂNCIA E EFETIVIDADE DO MARKETING NO FUTEBOL

Há muita controvérsia sobre os efeitos e efetividade do marketing no universo do futebol. Conforme elaboro ao longo da tese, desde o ponto de vista do universo dos profissionais da Administração (executivos de empresas privadas, consultores de marketing), a gestão dos clubes é pensada como não profissional, incompetente, atrasada, na linha das narrativas de Areias (2009) e Helal (1997). Já do ponto de vista dos gestores do clube, a realidade do futebol é única e apresenta desafios enormes, com variações na geração de receitas e lucros que são maiores do que os de indústrias pensadas como ‘de mercado’, ou ‘normais, nas palavras de meus interlocutores. Como ensinam Arnould e Wallendorf (1994), a observação dos comportamentos torna-se consideravelmente importante para a interpretação dos discursos numa perspectiva etnográfica. Imbuído, então, do espírito interpretativo, apresento na sequência alguns números da economia dos clubes como uma referência observacional com a qual pensar algumas posições na configuração dessas controvérsias.

Se observarmos as receitas dos 10 clubes com maior faturamento nos últimos 12²⁶ anos no conjunto (Quadro 3), veremos que ocorreu uma variação positiva real (corrigida pelo IPCA

²⁶ 12 anos foi a maior janela de dados que consegui.

- Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) de 137,6%. Esse percentual é muito superior aos 61% de variação do PIB brasileiro no mesmo período. Indica que os grandes clubes do futebol de espetáculo brasileiro têm sido cerca de duas vezes mais efetivos na reconversão de capital do que a média dos agentes da economia brasileira.

Quadro 3 - Receitas dos 10 clubes de maior faturamento no Brasil

Receitas dos 10 clubes Brasileiros com maiores faturamentos (corrigido pelo IPCA)(Milhões de Reais)												
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gremio	49	47	69	78	169	147	155	156	181	277	220	216
Corinthians	109	85	113	136	109	175	254	286	368	427	356	258
São Paulo	189	152	192	196	194	239	245	263	287	338	410	255
Internacional	61	118	84	174	242	211	246	240	251	314	311	221
Santos	65	127	230	88	82	96	98	157	240	237	214	169
Flamengo	105	96	118	115	138	175	168	173	235	252	306	347
Palmeiras	101	140	128	118	133	206	175	164	188	291	203	247
Vasco	103	67	91	56	79	77	119	113	174	165	176	129
Cruzeiro	101	107	154	91	121	139	169	135	163	143	210	223
Atlético MG	61	72	59	80	90	86	92	125	127	194	255	178
Total	944	1011	1238	1132	1357	1551	1721	1812	2214	2638	2661	2243

*Valores corrigidos pela inflação (IPCA).
Dados compilados pelo autor de várias fontes.

Olhando para os números dos últimos cinco anos (período de 2010 a 2014), o crescimento real das receitas desse conjunto de clubes é de 23,8%, quase 4 vezes maior do que o crescimento real do PIB brasileiro, que foi de 5,5% (Quadro 4).

Quadro 4 - Variação nas receitas dos 10 clubes brasileiros com maior faturamento; períodos 2003/2014 e 2010/2014.

	Variação 2003/2014 (%)	Variação 2010/2014 (%)
Gremio	340,8	38,5
Corinthians	136,7	-9,8
São Paulo	34,9	-3,0
Internacional	262,3	-7,9
Santos	160,0	7,6
Flamengo	230,5	100,6
Palmeiras	144,6	50,6
Vasco	25,2	14,2
Cruzeiro	120,8	65,2
Atlético MG	191,8	42,4
Total	137,6	23,8

Dados compilados pelo autor de várias fontes.

No caso do Grêmio, o crescimento real das receitas entre 2003 e 2014 foi de 341%, contra os 61% do PIB brasileiro, portanto, 5,5 vezes maior. Nos últimos 5 anos, a variação da receita do Grêmio foi de 38% positiva, portanto quase sete vezes maior do que a do PIB. Assim,

é possível notar que a ‘economia’ do Grêmio (e a dos grandes clubes do futebol de espetáculo) cresce em um ritmo muito mais acelerado do que a média da economia nacional (Quadro 5).

Quadro 5 - Receitas do Grêmio x PIB brasileiro. Valores nominais e corrigidos pela inflação.

Receitas Grêmio e PIB Brasil												
Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Receita Nominal (Milhões de Reais)	25	26	41	49	109	99	111	116	143	233	196	216
IPCA (Fator)	1,99	1,82	1,69	1,60	1,55	1,49	1,40	1,35	1,27	1,19	1,13	1,00
Receita Corrigida Inflação (Milhões de Reais)	49	47	69	78	169	147	155	156	181	277	220	216
Crescimento real (%)		-4,10	47,00	13,00	117,00	87,00	5,40	0,60	16,00	53,00	-21,00	1,80
PIB Brasil Nominal (Trilhões de Reais)	1,72	1,96	2,17	2,41	2,72	3,11	3,33	3,89	4,38	4,71	5,16	5,52
PIB Brasil Corrigido IPCA (Trilhões de Reais)	3,423	3,567	3,676	3,859	4,2197	4,619	4,6705	5,2296	5,5577	5,6217	5,813	5,521
Crescimento do PIB Brasil (corrigido) (%)		4,22	3,04	4,98	9,35	9,47	1,11	11,97	6,27	1,15	3,40	-5,02

Fonte: Compilados pelo autor dos Balanços Patrimoniais do Clube, dados do PIB (WIKIPEDIA, 2014), IPCA (ADVFN, 2015).

Observando o caso do Grêmio, é possível acompanhar as variações de cada tipo de receita tal qual categorizado nos Balanços Patrimoniais. O critério de classificação das receitas aplicado ao Balanço Patrimonial segue o modelo ilustrado no Quadro 6: Receitas de Marketing que inclui Patrocínios/comercial; Licenciamento/*Royalties*²⁷ e Outras Receitas Operacionais, Receitas de Transmissão (TV), Receitas Patrimoniais (Quadro Social), Venda de Ingressos, Venda e Empréstimo de Atletas:

²⁷ O termo *royalties* designa um valor percentual cobrado em troca da sessão do direito de uso de uma marca para terceiros. Pode ser pensado como um valor de ‘aluguel da marca’. Segundo o dicionário Michaelis: “roy.al.ty (íngl róialti) sm (íngl) Comissão entre proprietário e usuário de uma patente industrial ou marca de fantasia, ou entre o editor e autor de um livro”. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=royalty>>. Acesso em: 7 mar. 2016.

Quadro 6 - Receitas do Grêmio por tipo

Receitas do Grêmio por Tipo (corrigido pelo IPCA)(em Milhões de Reais)									
Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Receitas Marketing	18,0	20,0	23,5	28,0	35,2	40,8	52,9	44,9	56,7
(Patrocínios/Comercial)	13,5	14,4	12,9	14,5	23,9	26,4	29,9	27,3	41,5
(Licenciamento/Royalties)	1,2	1,2	6,2	8,4	6,5	10,0	15,9	14,5	13,6
(Outras Rec. Op./Loja Própria)	3,3	4,5	4,5	5,1	4,9	4,4	7,1	3,1	1,5
Transmissão (TV)	26,3	26,9	27,3	38,6	36,9	35,4	62,0	62,4	59,7
Renda Venda de Ingressos	5,8	10,5	16,3	15,6	13,9	13,2	20,6	10,2	0,9
Receitas Patrimoniais (Quadro Social)	13,4	28,7	35,1	36,8	37,7	43,3	55,1	65,3	50,7
Venda/Empréstimos de Atletas	13,7	82,0	37,7	27,9	26,3	12,1	44,4	29,3	38,2
Total Receitas	77,1	168,3	140,0	147,0	150,2	144,8	235,1	212,3	206,3

Valores corrigidos pela inflação. Compilados pelo autor dos Balanços Patrimoniais do Clube²⁸.

Observando a variação por tipo de receita, entre os anos de 2006 e 2014²⁹, tem-se o apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 - Variação real (corrigidas pela inflação/IPCA) nas receitas do Grêmio por tipo; períodos 2006/2014 e 2012/2014

	Variação 2006/2014 (%)	Variação 2012/2014 (%)
Receitas Marketing	215	7
(Patrocínios/Comercial)	207	39
(Licenciamento/Royalties)	1033	-14
(Outras Rec. Op./Loja Própria)	-55	-79
Transmissão (TV)	127	-4
Renda Venda de Ingressos	-84	-96
Receitas Patrimoniais (Quadro Social)	278	-8
Venda/Empréstimos de Atletas	179	-14
Total Receitas	168	-12

Dados compilados pelo autor de várias fontes. Balanços Patrimoniais do Clube³⁰.

Chama a atenção o acentuado crescimento das receitas de licenciamento/royalties que, no período, tiveram uma variação positiva real (corrigida pelo IPCA) de 1.033%³¹, o que torna

²⁸ Disponível em: <http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=demonst_contabeis&language=0>. Acesso em: 5 jun. 2015.

²⁹ Esta foi a janela de dados que foi possível obter nos balanços patrimoniais do clube - os anteriores a 2006 não foram encontrados na Internet nem fornecidos pela contabilidade do Grêmio mediante pedido por e-mail e telefone.

³⁰ Ver em: <http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=demonst_contabeis&language=0>. Acesso em: 5 jun. 2015.

³¹ Parece oportuno frisar que os números de balanços patrimoniais de empresas e clubes precisam ser analisados com ressalvas, pois, como é de domínio do senso comum no universo empresarial, são muitas vezes alvo de manobras de 'engenharias contábeis e tributárias' com o objetivo, por vezes, de apresentar números maiores para o prestígio do administrador, ou números menores para pagar menos impostos, supostamente dentro de brechas deixadas pela legislação. Feita a ressalva, como todos os balanços estão sujeitos a essas condições, a comparação entre eles pode nos dizer algo em termos de variações ao longo dos anos.

esses dados impressionantes e os coloca acima das médias desse ‘setor de atividade’ (LEVITT, 1960), o futebol de espetáculo, considerando que o mesmo opera tendencialmente, acima da média da economia nacional. O crescimento real obtido no período de 2006 a 2014 pelas áreas de licenciamento/comercial/patrocínios (Marketing) foi de 215%. Os valores do Quadro Social, 278% de variação positiva, são superiores ao crescimento nos valores dos contratos de direitos de televisionamento, 127%, venda/empréstimo de atletas, 179%, e venda de ingressos -89%, o que ressalta a pertinência de uma avaliação mais cuidadosa dessas atividades. As variações negativas, tanto no período 2006/2014 quanto no de 2012/2014, estão ligadas diretamente à transferência de sede do Grêmio do Estádio Olímpico para a Arena Porto Alegre (e correlato repasse contratual de receitas para a Arena, que se constituiu como pessoa jurídica distinta³²), mas também a outros fatores, como o baixo desempenho esportivo (ausência de títulos).

Considerar os dirigentes e gestores dessa ‘indústria’, como se diz no mundo dos negócios, ‘incompetentes’, ‘não profissionais’ ou que o marketing praticado é atrasado, ultrapassado ou vagaroso é no mínimo curioso. Eles têm apresentado uma alta capacidade de gerar fluxos econômicos para as suas instituições, seja na forma de receitas ou mesmo de empréstimos bancários ou outros. Alguns analistas, com a lógica financeira naturalizada, dirão que é preciso analisar também as despesas para poder fazer tal afirmativa, pois o que interessa é o resultado dado pela diferença entre entradas e saídas de dinheiro, ou o lucro. Nesse sentido, a questão do endividamento econômico (empréstimos) pode ser pensada como uma medida da capacidade das agremiações em se tornarem autossustentáveis economicamente, pois utilizam esse dispositivo sempre que gastam mais do que arrecadam. Quanto a isso, tudo indica que apenas 3 clubes do Rio de Janeiro possuíam dívidas consideradas ‘fora de mercado’³³, pela lógica financeira, no ano de 2014. Mas este não é o meu ponto principal.

Argumento que a capacidade dos clubes de angariar fundos junto a bancos, Estado, parceiros comerciais e torcedores de forma recorrente acima das médias da economia nacional, e em condições talvez distintas das empresas privadas (com resultados financeiros que levariam empresas privadas à falência), apenas pode ser vista como ‘anomalia’ ou ‘incompetência’ na perspectiva da própria administração financeira profissional, predominante no universo da gestão ou corporativo. No entanto, se pensarmos que os clubes não são empresas, mas

³² Mais detalhes sobre as questões da Arena Porto Alegre no Capítulo 7.

³³ As dívidas dos 12 clubes de maiores débitos no futebol brasileiro em 2014 eram as seguintes (em milhões de reais): Botafogo 845, Flamengo 697, Vasco 596, Atlético MG 486, Fluminense 439, Grêmio 382, Santos 372, São Paulo 340, Palmeiras 332, Corinthians 313, Internacional 280, Cruzeiro 252. Dados obtidos em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/Valor_das_Marcas_2015.pdf>. Acesso em: 10 set. 2015.

organizações esportivas sem fins lucrativos, o endividamento recorrente ao longo dos anos, e sua sobrevivência mesmo nestas condições, pode ser pensado como um sinal de grande capacidade de reconversão de capital econômico em esportivo. Talvez os clubes de futebol de espetáculo e seus dirigentes sejam competentes para esse fim, mesmo que essa lógica nem sempre se encaixe com a da gestão financeira profissional. É muito claro no pensamento nativo de gestores dos clubes e torcedores que a razão de ser dessas instituições são as vitórias dentro de campo e a conquista de títulos por meio de times competitivos. Um dos objetivos desta tese foi o de compreender essa lógica, sem partir de pressupostos naturalizados no universo da administração em geral ou da administração financeira em específico.

Os números mostram como os dispositivos de reconversão de capital aplicados pelos clubes do futebol de espetáculo brasileiro têm sido relativamente efetivos no objetivo de gerar receitas. E, no caso do Grêmio, apontam para a eficácia relativamente alta na reconversão de capitais dos dispositivos de Licenciamento, Comercial e do Quadro Social, que serão objeto de análise nos próximos capítulos, no sentido de tentar compreender as forças que estes fazem circular no universo do Grêmio e o tipo de realidade que ajudam a criar.

Antes, porém, nos dois próximos capítulos que seguem, apresento o rastreamento de atores fundamentais do futebol de espetáculo em geral e do Grêmio em específico: a paixão dos torcedores e seu entrelaçamento com o desenvolvimento das questões comerciais e de gestão numa perspectiva histórica. Com esse movimento, adiciono camadas extras de agências que circulam de tempos e espaços variados, mas agindo contemporaneamente nos espaços e dispositivos de reconversão de capital do marketing do Clube estudado.

4 ENTENDENDO A PAIXÃO DO TORCEDOR: O PERTENCIMENTO CLUBÍSTICO

Tenho procurado, desde o começo da tese, reproduzir a centralidade da paixão dos torcedores para o universo do futebol de espetáculo e em geral para o marketing que se faz nesse espaço em específico, a partir do caso do Grêmio. Conforme me relatou um gestor, em um dado período do ano de 2012, quando o Grêmio avançou para as semifinais da Copa do Brasil, as lojas Grêmio Mania do Estádio Olímpico tiveram o faturamento esperado para um mês (30 dias) em apenas 12 dias, dada a euforia da torcida com o desempenho do time.

Além da sua expressão nas vendas de produtos e serviços do clube e na aceitação ou rejeição das ações de marketing, o conteúdo e forma desse tipo de relação é bem expressado por uma multiplicidade de eventos e materiais. Os casos de pessoas que perderam seus empregos e relacionamentos afetivos pelo envolvimento quase exclusivo com o clube em momentos especiais são muitos, como ilustra a Figura 3.

Figura 3 - 'Loucura' do torcedor por seu time de futebol

05/12/2012 10h00 - Atualizado em 05/12/2012 10h36

Torcedor perde mulher e coleciona loucuras pelo amor ao Corinthians

Fábio Di Madeo foi a um jogo do Timão contra a vontade da esposa e deu fim ao casamento. Ele será mais um no 'bando de loucos' no Japão

Por SporTV.com
São Paulo



Eles vão deixar a pequena cidade de Monte Alto, de 47 mil habitantes, para apoiar o Corinthians no Japão. Sair do interior de São Paulo para tentar "ganhar o mundo" pode até ser considerada uma loucura, não para torcedores do Timão. Mais ainda quando se trata do empresário Fábio Henrique Di Madeo. Ele até perdeu o casamento com sua mulher, em 2009, depois que resolveu viajar sem ela para torcer pelo clube do coração, apenas uma das muitas histórias que ele coleciona (**Assista ao vídeo**).

- Eu era casado e teve Corinthians x Flamengo, no Maracanã. Tinha convidado ela (esposa) para ir ao Rio, passar alguns dias, para assistirmos ao jogo. Ela disse que não ia e eu falei: se você não vai, vou sozinho. Ela falou que se eu fosse, voltaria solteiro. A hora que cheguei em casa não tinha mais nada.

Fonte: Uol notícias (2005)³⁴.

³⁴ Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultnot/esporte/2006/12/05/ult1334u1016.jhtm>>. Acesso em: 08 jan. 2010.

Os casos dos esforços e comprometimentos impressionantes e demonstrações de um amor imenso estão por toda a parte nesse universo. Momento típico é aquele quando o clube vai disputar seus maiores títulos, como o Mundial Interclubes da FIFA, no caso dos clubes brasileiros, recentemente disputado por Internacional, Santos, Corinthians e Atlético Mineiro, em que torcedores fazem grandes sacrifícios para apoiar seus clubes, como por exemplo, vender automóveis ou até o videogame do filho, como fez um torcedor do Internacional para acompanhar o time na final do Mundial de Clubes em Yokohama, no Japão, em 2006. Em todos os casos, atos de ‘loucura’, paixão profunda e fidelidade não faltam.

Também há os cânticos de torcidas e hinos de clubes que constroem de forma próxima, intensa e reveladora esse tipo de relação. Como, por exemplo, no hino do Clube de Regatas do Flamengo, de autoria de Lamartine Babo:

Uma vez Flamengo
 Sempre Flamengo
 Flamengo sempre eu hei de ser
 É o meu maior prazer
 Vê-lo brilhar
 Seja na terra
 Seja no mar
 Vencer, vencer, vencer
 Uma vez Flamengo
 Flamengo até morrer

Ou ainda o cântico da torcida Geral do Grêmio entoado com força, emoção e em uníssono em muitos momentos, “Sigo desde pequeno”:

Vamos Grêmio tu és copeiro
 e hoje temos que ganhar
 eu te sigo desde pequeno
 já não posso mais parar

Tu és a vida, tu és a paixão
 o sentimento vai além da razão
 e não importa se perder ou ganhar
 o tempo inteiro eu vou te apoiar!

Torcedores esperando muitas vezes por mais de um dia, em filas imensas que davam voltas no Estádio Olímpico, para comprar ingressos para a final da Libertadores da América no ano de 2007. Torcedores chorando copiosamente nas derrotas dos seus times (Figura 4) para os arquirrivais ou quando são rebaixados para divisões inferiores dos campeonatos. Também, no caso do Grêmio, no evento do último jogo no Estádio Olímpico, o Gre-Nal de despedida

(realizado no dia 2 de dezembro de 2012), antes da mudança do Grêmio para a nova Arena Porto Alegre.

Figura 4 - Torcedores chorando na despedida do Estádio Olímpico em 2012.



Fonte: Globoplay (2012)³⁵.

Ou ainda os diversos torcedores, que ao tatuarem seus corpos com os símbolos do clube (Figura 5) dão uma materialidade para a ideia de que a paixão pelo clube é daqueles sentimentos encarnados, arraigados no corpo e no sangue:

Figura 5 - Tatuagem do torcedor do Grêmio: paixão encarnada.



Fonte: TattooBlog (2012)³⁶.

³⁵ Disponível em: <<http://globoplay.globo.com/v/2285139/>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

³⁶ Disponível em: <<https://tattooblog53.wordpress.com/2010/05/03/paixao-a-flor-da-pele/>>. Acesso em: 25 ago. 2012.

Dada a força e centralidade da paixão dos torcedores pelo clube, o objetivo principal neste capítulo consiste em explorar as agências que vêm de outros tempos e espaços agindo na construção dessa rede-de-atores que forma um coletivo idiossincrático. Ao fazer isso, atendo à demanda de diversos pesquisadores, da periferia do campo de Marketing, para colocar os fenômenos estudados no seu contexto social e histórico mais amplo (ARAÚJO, 2007; KJELLBERG e HELGESSON, 2007; PEÑALOZA e VENKATESH, 2006). O faço a partir do desenvolvimento da ideia de ‘pertencimento clubístico’ conforme elaborada pelo antropólogo Arlei Damo (1998; 2005). Entendo, também, que uma perspectiva distanciada do marketing (prática) e do Marketing (disciplina) fornecerá uma alternativa, uma base comparativa, que fundamentará a criação de uma sensibilidade para as formas nas quais estas cosmologias da gestão estabilizam/padronizam a rede-de-atores complexa da paixão do torcedor.

É importante ressaltar que o uso de teorias antropológicas sobre o futebol e os torcedores não pretende oferecer uma verdade ‘mais real’ ou fundamental do que aquelas que um estudo da área de Marketing tradicional pode oferecer. Por tudo o que já foi dito nesta tese sobre a ontologia oferecida pela ANT, o uso que se pretendeu fazer dessas teorias sobre futebol foi no sentido de ampliar as possibilidades de compreensão desse universo para além daquilo que está formatado pelo Marketing. Tratou-se da busca em ampliar o número de entidades existentes e agentes no universo em estudo, a partir de uma aproximação aos próprios torcedores e suas manifestações dessa paixão, traço fundamental da pesquisa antropológica, assim como por olhar para o fenômeno no tempo longo da história.

4.1 MODERNIDADE E ROMANTISMO: A DISSEMINAÇÃO DO FUTEBOL

Pelo menos duas mediações se destacam no processo de disseminação do futebol. Uma foi o surgimento dos esportes modernos como parte das manifestações da modernidade. Aqui, a padronização e estabilização das regras do jogo, no final do século XIX, constituíram evento importante (DAMO, 1998, 2005; ELIAS e DUNNING, 1985; PRONI, 1998). Outra foi o surgimento dos clubes de futebol como parte do ‘associativismo’ na Inglaterra no decorrer do século 19, este, por sua vez, influenciado por um movimento mais amplo, o Romantismo (CAMPBELL, 2005; DAMO, 2005).

O futebol, como integrante do movimento que originou os esportes modernos, é pensado por Elias e Dunning (1985) como parte do ‘processo civilizatório’, em que valores e regras de comportamento vão sendo criadas no sentido de restrição da violência. Proni (1998) coloca como potencial mediador adicional desse processo uma série de invenções como o cronômetro, a bola de borracha, jornais de grande circulação, televisão, rolimãs de aço, teorias

constitucionais (antecede codificação esportiva) e exposições (feiras) internacionais que precedem competições atléticas entre nações. Todas tiveram, argumenta o autor, influências no desenvolvimento de modalidades esportivas; também ideias amplamente aceitas na Inglaterra do final do século XIX, como igualdade de oportunidade, patriotismo, educação universal compulsória, lazer em massa e análise científica do comportamento humano.

Partindo de Hobsbawn, Damo (1998, p. 26) afirma que

[...] a difusão dos esportes e principalmente dos clubes, instituições que lhe deram suporte, deve ser compreendida como corolário das profundas transformações decorrentes da industrialização, entre as quais se destacam o acelerado processo de urbanização, a facilitação do acesso à escola para uma extensa parcela da classe média - incluindo os setores mais baixos - e a conseqüente ascensão econômica e social de seus membros e, por fim, a emergência do proletariado enquanto classe. Nesse contexto, os antigos critérios para demarcar fronteiras de classe, status e pertencimento grupal tomaram-se ineficazes.

Assim, como forma de, entre outros motivos, buscar distinção de outras práticas esportivas, como o *rugby* (jogado com mãos e pés), e das classes de trabalhadores, que crescentemente praticavam o futebol, em 1863, alunos das *public schools* de Londres criaram as regras do *association football*, o futebol conhecido hoje. Depois desse processo, o futebol rapidamente se espalhou para as classes trabalhadoras e depois para outros países (DAMO, 2005). Essa padronização permitiu a ‘desconexão das idiossincrasias locais’, sem eliminá-las por completo, havendo até hoje as mesmas diferenças que se pode encontrar entre dialetos e línguas oficiais ou sotaques regionais (o futebol inglês, o futebol alemão, o futebol arte, o futebol platino etc.), diferenças que operam sob as mesmas regras gerais (DAMO, 2005). Um agente importante nesse processo foi a criação do sistema FIFA-IB (*Fédération Internationale de Football Association - International Board*), que detém o monopólio do futebol de espetáculo. Surgida no início do século XX, a FIFA impulsionou a uniformização e disseminação das regras do *association football*, assim como a organização de Federações, Confederações e competições de forma semelhante e hierarquizada.

Os clubes de futebol, especificamente, nasceram em um momento em que diversos clubes e associações surgiram na Inglaterra do século XIX imbuídas pelo espírito do amadorismo, este por sua vez ligado à ética Romântica que se disseminava desde o século XVIII (CAMPBELL, 2005). Segundo Damo (2005, p. 83),

[...] [a] sociogênese do clubismo esportivo, do qual o futebolístico é uma variante, não diferiu, em linhas gerais, de um movimento amplo ocorrido ao longo do século XIX, com epicentro na Inglaterra, que promoveu a invenção massiva de novas formas de sociabilidade a meio caminho entre o público e o

privado. Clubes de futebol, de rugby, dos amantes de grego antigo, de recitadores, poetas e outros mais são, de um certo ponto de vista, uma só coisa. Como bem os interpreta Hobsbawm (1984), trata-se de um processo de invenção em massa de tradições, algo impulsionado pela juventude burguesa que não tardou a se disseminar entre as camadas populares (DAMO, 2005, p. 83).

Para Campbell (2005), o Romantismo consiste em um movimento amplo que teve desenvolvimento em praticamente todas as áreas da vida cultural e intelectual (nas artes, religião, história, política e economia) da Europa, tendo seu centro de gravidade entre 1790 e 1830 na Inglaterra, França e Alemanha. Em parte, foi uma reação ao Iluminismo. Uma reação ao racionalismo, utilitarismo e egoísmo representados pela ciência moderna de Newton e Bacon que, na visão dos Românticos, era a exemplificação triunfante de “estreiteza, [...] especialmente abominada, já que sua filosofia havia ‘grampeado a asas de um anjo’, desencantando o mundo e reduzindo toda a vida ao status de máquina” (CAMPBELL, 2005, p. 181). Essa reação foi criadora e fez circular filosofias, valores e comportamentos de mudança, diversidade, individualidade e imaginação em oposição ao uniformismo, universalismo e racionalismo. No Romantismo, sensibilidade e imaginação predominam sobre a razão, tendendo em direção à revolta, ao escape, à melancolia e à fantasia; também à insatisfação com o mundo contemporâneo, uma ansiedade persistente em relação à vida, uma preferência pelo estranho e curioso, uma inclinação para o devaneio e o sonho, tendência para o misticismo e o irracional (CAMPBELL, 2005).

Campbell (2005) afirma que o Romantismo foi uma mescla de valores do Iluminismo e do Cristianismo, apresentando uma passagem do ‘Deus pessoal’ para uma ‘força sobrenatural’ presente na natureza e nos indivíduos na forma de um espírito personalizado, gerando, por um lado, panteísmos e, por outro, as ‘teodicidades da vida individual’ que levaram o “drama da redenção a ser projetado na sociedade, se não no mundo como um todo” (CAMPBELL, 2005, p. 182). O individualismo do Iluminismo (quantitativo, que remetia às características compartilhadas da humanidade) passou para um individualismo interpretado como direito de ‘autoexpressão’ ou ‘autodescoberta’ (qualitativo). Assim, foram “[...] as forças da natureza dentro do homem, as paixões e sussurros do *id*, que vieram a ser tomados como a fonte última de todo o pensamento, sentimento e ação, o próprio assento da imaginação” (CAMPBELL, 2005, p. 184). A partir do Metodismo que evoca uma nova paixão imaginativa e emoção liberada, a demonstração pública, e muitas vezes exacerbada, das emoções passou a ser valorizada, “sendo especificada uma ênfase sobre a paixão em vez do mero sentimento, a centralidade do drama pessoal da conversão e salvação” (CAMPBELL, 2005, p. 185). Tudo

isso coloca a arte e os artistas no centro da vida cotidiana. Desses movimentos complexos derivaram, e ao mesmo tempo foram constituindo-o, as novelas modernas (literatura), o público leitor de ficção e, mais importante, o amor romântico como, pelo menos em parte, uma migração do amor eterno a Deus para o amor eterno entre pessoas, que agora passaram a carregar a espiritualidade no seu ‘eu’, ao mesmo tempo em que deveriam expressá-lo publicamente (ILLOUZ, 2011).

O Romantismo fez circular um espírito de busca pelo prazer, mas também de períodos de “[...] fome e noites dormindo a céu aberto [...] e uma falta geral daquilo que as pessoas civilizadas considerariam as decências ordinárias da vida; tudo resultado de um orgulho ferrenho que não tolera concessões” (CAMPBELL, 2005, p. 196). Para Campbell (2005, p. 195), uma das expressões encarnadas do Romantismo é o Boemianismo, que se constitui na

[...] mais óbvia e clara ilustração do ideal Romântico de caráter a ser encontrado na sociedade moderna. Também serve como o melhor exemplo da tendência fundamentalmente e essencialmente romântica de avaliar prazer acima de utilidade, e, portanto, volúpia acima de opulência. O estereótipo popular de um artista faminto vivendo num sótão vazio, intermitentemente trabalhando em sua arte e se envolvendo em ataques de dispersão e alta espiritualidade irresponsáveis, revela esta preferência básica muito claramente. É uma posição inversa ao ascetismo e indulgência que caracteriza a burguesia comercialmente orientada, uma vez que, enquanto este último está disposto a restringir seus prazeres enquanto sempre somando ao conforto, o Boêmio rapidamente abraça a privação em busca de seus prazeres [...]. Podemos definir tentativamente o Boemianismo como uma forma de vida irregular e não convencional, voluntariamente escolhida e frequentemente envolvendo objetivos artísticos, daqueles Românticos que estão conscientemente em revolta contra o que eles veem como uma sociedade filisteia e utilitária, e que encontra suporte mútuo contra sua influência corrupta nos seus círculos sociais

As descrições do espírito Romântico e especialmente dos boêmios têm semelhança com aquelas que se faz dos torcedores de futebol hoje em dia, especialmente os mais fanáticos, dos quais os exemplos típicos são os das torcidas organizadas (DAMO, 1998; TOLEDO, 1996), sempre dispostos a sacrifícios pelo clube do coração e demonstrações públicas de paixão. O conflito entre boêmios e a ‘classe comercialmente orientada’ da burguesia, mais racional e guiada por ética de trabalho, também pode nos oferecer elementos para compreender dimensões dos conflitos entre dirigentes e torcidas organizadas que descrevo no Capítulo 7 no âmbito de transferência do Estádio Olímpico para a Arena Porto Alegre no caso do Grêmio, na medida em que rastreio as conexões entre o Romantismo europeu e o futebol brasileiro neste e no próximo capítulo.

4.2 O GOSTO PELO FUTEBOL

Agora que possuímos um entendimento sobre como o futebol pode se espalhar pelo mundo, e alguns dos valores heterogêneos e potencialmente contraditórios que ele carrega, podemos partir para a questão delicada e complexa de como se forma o gosto por esse esporte no caso brasileiro. Para Damo (2005, p. 30), o gosto pelo futebol é resultado de ‘múltiplas mediações’, entre as quais destacam-se pelo menos três elementos fundamentais: os artistas (jogadores), as obras (os jogos) e seus públicos (torcedores). O autor afirma que,

[...] [p]ara compreender o gosto pelo futebol, poder-se-ia centrar a atenção no jogo, como o esteta que, intrigado com o interesse do público por uma dada obra de arte, opta por explicá-lo a partir da exegese das propriedades intrínsecas à obra - a perfeição dos traços, a combinação de cores e texturas, a subjetividade manifesta do autor e assim por diante. Afinal, não são para os jogos, sobretudo, que se dirigem as energias dos praticantes e os olhares do público? De outra parte, não se deve ignorar que os olhares e o próprio público são, também eles, constituídos a partir das obras, pouco importa se for um livro, uma sinfonia, um balé contemporâneo ou um jogo de futebol. Fala-se, seguidamente, na magia do futebol, dentro e fora do circuito do espetáculo, mas não será apenas pelos truques dos feiticeiros que se explica o encantamento, até porque existe, num outro extremo, uma fração expressiva de pessoas que não veem a menor graça em tais correrias, chutes e palavrões no entorno de um objeto esférico - se fosse oferecido um desses fetiches a cada qual das equipes, não estaria dizimada a prosaica disputa? Os apreciadores dirão, por certo, que há qualquer coisa para além do imediatamente observável na intriga pela bola, sugerindo, talvez, que aqueles a quem o futebol não faz sentido são os que não o conhecem suficientemente, não foram socializados frequentando os estádios ou praticando-o, enfim, não foram educados para os sentidos profundos do jogo - morais, estéticos, afetivos, políticos, etc. Sendo assim, não disporiam dos elementos básicos para sua decifração, quer dizer, para a sua significação (DAMO, 2005, p. 28-9).

Assim, a compreensão do gosto pelo futebol dar-se-á melhor a partir da relação mutuamente constitutiva entre diversos mediadores que se pode rastrear. Nesse caso, o ponto de partida é o jogo de futebol propriamente dito, o centro gravitacional em torno do qual o universo do futebol orbita, passando para o processo de socialização e sensibilização do torcedor para o futebol de espetáculo, na forma de pertencimento clubístico, por sua vez mediado por relações de parentesco.

Como Damo (2005) propõe, o jogo de futebol é um ritual agonístico, ou disjuntivo, no qual duas partes entram em relação de equilíbrio, mas uma sai derrotada e a outra vencedora³⁷. Duas equipes em condição de equilíbrio (mesmo número de jogadores, mesmas regras de jogo,

³⁷ Há a possibilidade do empate, mas é comum torcedores e mídias especializados avaliarem as partidas a partir do desempenho, como quando dizem que houve uma ‘vitória de 0 a 0’ (DAMO, 2005).

placar igual, disputas em séries e ligas) agem (passam, driblam, chutam) no sentido de sobrepujar a outra, fazendo uma bola ultrapassar a meta adversária, tendo como regra de destaque a interdição do uso das mãos e braços (a exceção do goleiro) nesse processo. Portanto, o resultado final sempre será um vitorioso e um derrotado. É do jogo (*ludus*) (HUIZINGA, 1993). E essa é uma mediação fundamental:

[...] [O] prazer estético é dado, em grande medida, pela expectativa em relação ao seu desfecho. A decifração das propriedades intrínsecas do jogo é um dos elementos importantes para o arranjo dos eventos isolados - passes, chutes, desarmes, gols, expulsões, resultados paralelos, etc. - com vistas à produção de uma narrativa orgânica (DAMO, 2005, p. 31-2).

O futebol não é um tipo de atividade cuja realização possa ser ensaiada ou coreografada, como na dança ou na música. Há, no jogo, um espaço de agência entre o que é vedado pelas regras e o que é feito pelos jogadores em interação, mas isso também é mediado pela incorporação de disposições para a ação nos treinamentos e, esse é o ponto mais interessante, pela coatuação dos torcedores nas arquibancadas. Sendo o futebol um esporte jogado com os pés e sendo as mãos um elemento mais valorizado em nossa sociedade (DAMO, 2005) e, portanto, mais refinado, fica em aberto uma boa margem para incertezas, improvisações e variações nos desempenhos, pelo menos em comparação com outros esportes coletivos de apelo popular (OLIVEN e DAMO, 2001). Além disso, os jogos, no caso do futebol de espetáculo, são organizados de forma a equilibrar as disputas. Estão organizados dentro da hierarquia estabelecida pelo sistema FIFA-IB em federações e confederações e, dentro delas, em diversas ‘divisões’ (série A, série B etc.), de forma que times com disparidades técnicas consideráveis não joguem entre si. Grande parte da atratividade do futebol está no equilíbrio das disputas que resulta na incerteza sobre os resultados (DAMO, 2005).

Então, a beleza, o gosto e a tensão pelo jogo não são dadas apenas pelo drible, passe, ou gol, mas por esses atos como sentidos e significados em uma trama de muitos mediadores. Isso vale tanto para quem assiste quanto para quem joga. Nas palavras de Damo (2005, p. 40), “[...] a tensão aumenta quanto mais absorvente for o embate, e ele será tanto mais absorvente quanto maior o risco, ou seja, quanto maiores forem as possibilidades de ganho ou perda em termos de valor econômico e/ou simbólico”. A tensão do jogo é dada por uma rede-de-atores complexa que envolve o conjunto de ações (jogadas) no momento ou em momentos do jogo, a situação do time na partida e no campeonato, o histórico recente de performance do time, o tipo de relação com o rival da disputa, mas acima de tudo pelo tipo de vínculo afetivo que os torcedores desenvolveram pelos clubes da elite futebolística brasileira. O elemento central desse processo

de desenvolvimento do gosto pelo futebol é dado pela participação ativa e engajada dos torcedores no espetáculo, que afeta inclusive o desempenho dos atletas nas partidas (DAMO, 2005).

Nas palavras de Damo, essa coatuação dos espectadores é a ‘força motriz’ do futebol de espetáculo. Dada a natureza engajada, militante e intensa da participação dos torcedores, configura-se em um tipo de relação por meio da qual vinculam-se aos clubes em forma de pertencimento, uma relação participante, sanguínea e especialmente fiel. É constituída em grande parte por uma circulação de afetos e emoções intensas a partir das vitórias e derrotas dos times nas disputas esportivas. É justamente a força do tipo e vínculo estabelecidos entre os torcedores e seus clubes que dá todo o colorido e força para o futebol de espetáculo, que o torna especial: o pertencimento clubístico.

4.3 A PAIXÃO DO TORCEDOR COMO PERTENCIMENTO CLUBÍSTICO

Damo procura, a partir de diversas obras (1998, 2001, 2005; OLIVEN e DAMO, 2001), dar conta, entre outros interesses, desse engajamento, dessa participação, dessa paixão que é tão central para o futebol. O autor estuda numa perspectiva histórica o caso particular da rivalidade entre Grêmio e Internacional para compreender as diversas forças que atuaram para criar essa forma específica de relação que chama de ‘pertencimento clubístico’.

O autor mostra que o futebol chegou no Brasil com os imigrantes, especialmente de origem inglesa e germânica, que trouxeram também o *habitus* (BOURDIEU e WACQUANT, 1992) do associativismo, do amadorismo esportivo e do Romantismo. Como na Europa, os clubes de futebol eram, no início do século XX, uma atividade de elite, e seguiam critérios rígidos de associação, muitas vezes tendo a etnia entre eles. O Grêmio surgiu em 1903 como um desses casos. Clube formado por cerca de 30 sócios, na maioria descendentes de alemães. O Internacional, por sua vez, surgiu quando três irmãos paulistas que foram trabalhar no comércio de Porto Alegre tiveram seu pedido de associação negado no Grêmio justamente pela rigidez dos critérios associativos aplicados pelo clube. Desde sua fundação, em 1909, o Internacional se fez em oposição ao Grêmio. Desde os primeiros jogos, a rivalidade ajudou a aumentar as diferenças entre os dois clubes, com o Grêmio assumindo o simbolismo de clube mais fechado, dos estrangeiros, de elite, e o Internacional, mais aberto, dos brasileiros e do povo (descrevo esses fatos em maiores detalhes no próximo capítulo).

Ao mesmo tempo que as diferenças simbólicas se consolidavam, e também crescentemente por causa delas, os dois clubes buscavam sempre melhorar no campo esportivo e patrimonial para superar o outro material e simbolicamente. Assim, foram tentando criar

melhores times, eventualmente profissionalizando-se, construindo melhores e maiores estádios, sempre tendo como uma das grandes motivações superar o arquirrival. Por volta dos anos 1950, os clubes já possuíam estádios que comportavam milhares de torcedores. Como afirma Damo (1998, 2005), é possível pensar que naquela época as torcidas já se constituíam na forma de comunidades imaginadas de sentimento.

Como explica Damo (2005), o torcedor identifica-se com o clube e por extensão a uma comunidade imaginada de sentimento, na linha do conceito elaborado por Anderson (2008) ao tratar do fenômeno do nacionalismo. Gremistas, colorados³⁸, flamenguistas, corinthianos etc. pensam-se como ‘nações’, termo êmico que, articulado aos conceitos de Anderson (2008), também se torna ético. Cada torcedor individualmente não tem e nunca terá contato com a totalidade dessa comunidade. Geralmente seu contato físico ou pessoal fica restrito aos círculos de sociabilidade tradicionais (família, amigos, colegas de trabalho), mas compartilha sentimentos e linguagem básica que o aproxima, une e iguala, mesmo que parcial e temporariamente, como é possível ver nos acenos e gritos de guerra aos demais torcedores que se desconhecem, mas se encontram na ida aos estádios. Assim como nas brigas e agressões, no caso do encontro entre torcedores desconhecidos de nações distintas. Pertencer é desenvolver na mente e no corpo todo um aparato ou um *habitus* que permite ao torcedor sentir, interpretar fatos de forma intersubjetiva e conversar na mesma língua com pessoas conhecidas ou desconhecidas que pertencem ao mesmo clube, seja morando no Japão (onde o Grêmio tem um consulado, por exemplo) ou em Porto Alegre, em São Paulo ou no interior do Paraná, onde Grêmio e Internacional têm muitos torcedores.

Cada torcedor fará sua ‘releitura’ do que é o clube, do que é o rival, do que é torcer, do que é ‘ser gremista (ou colorado) de verdade’ e assim por diante - como Damo (2005) afirma, existem tantas formas de torcer quantos torcedores existem -, mas essas leituras não poderão ser completamente idiossincráticas, porque mediadas, formadas, feitas existir pela força de sentimentos e materialidades compartilhadas pela comunidade imaginada de sentimento. Pertencer a um clube é, pelo menos em parte, ser mediado por elementos desse universo.

Esse vínculo ao clube e à comunidade imaginada de sentimento - materializada e feita durar pelos estádios, emblemas, camisas, ídolos, faixas, troféus, pôsteres e outros atores não-humanos, mas também por memórias, sensibilidades e sentimentos encarnados - é também uma forma de máscara social com a qual os torcedores passam de indivíduo à pessoa, argumenta Damo (2005). Ao ‘ser do clube X’ - vascaíno, santista, santa cruzence -, os torcedores passam

³⁸ Colorado é uma das designações dos torcedores do Internacional; é sinônimo da cor vermelha, cor predominante do Internacional.

a participar de uma comunidade imaginada de sentimento, e assim colocam-se na condição de grupo e participantes da esfera pública. O pertencimento é mediação que faz expandir o número de conexões sentidas pelos indivíduos, constituindo-os como pessoa, portanto parte de uma comunidade na esfera pública.

Na medida em que os clubes, que representam as comunidades imaginadas de sentimento, assumem significados distintos, e por sua vez constituem a identidade dos torcedores, Damo (2005) argumenta que os clubes podem ser pensados como totens. Como no caso de Grêmio - pensado como rico, branco e estrangeiro - e Internacional - visualizado como pobre, negro e brasileiro -, o clubismo no Brasil é um sistema de pertencimentos que opera na forma de totemismo moderno, no qual as diferenças entre as pessoas na sociedade são sentidas, pensadas e, por que não dizer, feitas como diferenças entre os significados sociais dos clubes.

Para o entendimento pretendido nesta tese, penso o totemismo segundo a definição de Lévi-Strauss (1963, p. 7), que o define como “[...] um dispositivo classificatório pelo qual elementos discretos do mundo externo são associados com elementos discretos do mundo social”. Totens podem funcionar como emblemas de pertencimento a grupos, sinais pelos quais clãs se distinguem, e como uma estrutura de diferenças correspondentes entre grupos humanos e elementos da natureza (LIEN, 1997), de forma que ser torcedor de Grêmio ou de Internacional também confere identidade com uma série de valores e classificações predominantes na sociedade mais ampla.

No futebol, tal sistema classificatório opera a partir do pertencimento aos clubes que participam do sistema de disputas do futebol de espetáculo brasileiro, mas fica muito mais evidente nas rivalidades regionais, como a Gre-Nal (entre Grêmio e Internacional), argumenta Damo (2005). Nesse sentido, ser gremista ou colorado, flamenguista ou fluminense, corinthiano ou palmeirense, cruzeirense ou atleticano é, de certa forma, ser rico/pobre, branco/negro, mané/malandro, futebol de garra/futebol arte e assim por diante (DAMO, 2005). Assim, os torcedores, ao pertencerem a um clube, defendem e lutam por valores e visões de mundo que lhes são caros, e sociabilizam a partir de dramas e dilemas da sociedade mais ampla, de modo a fazer política (mesmo que inconscientemente) via pertencimento aos clubes. Anderson (2008) se perguntou por que as pessoas iriam para a guerra, colocando suas vidas em risco em nome de seu país? Sua resposta foi justamente a de que o sentimento de pertencimento à comunidade imaginada na forma da nação dava a força para que pessoas voluntariamente colocassem suas vidas em risco, pois defendiam valores fundamentais que sentiam confrontados por um inimigo externo. No caso do futebol de espetáculo, perder partidas importantes, especialmente para o arquirrival, é ter, por exemplo, o orgulho ofendido, a identidade abalada.

A questão da intensidade das emoções futebolísticas pode estar começando a ficar um pouco mais clara. Além da rivalidade histórica, valores e identidades sociais mais amplas estão em jogo no clubismo. No entanto, há mediações adicionais que precisam ser somadas a essa descrição da paixão dos torcedores, sua intensidade, direção e forma. Precisamos elaborar ainda sobre a sua variação em termos de emoções positivas e negativas que, por sinal, agem com tanta força sobre as preocupações dos gestores de marketing. Um elemento central da dita ‘loucura do futebol’ é a repentina variação no humor dos torcedores. Ela está ligada, quero argumentar, à fidelidade clubística. Para Damo (2005), a fidelidade clubística é característica diacrítica do futebol de espetáculo em relação a outros esportes. É o ‘amálgama’ desse pertencimento que o faz durar e, assim, estabiliza o clubismo, sendo um dos traços distintivos e centrais dessa relação que se estabeleceu entre torcedores e clube. O autor coloca que

[...] [s]e o amor ao clube é incondicional, a relação com o time que o representa, em contrapartida, está sujeita a oscilações. Quando o time joga mal os torcedores vão, xingam, fazem ameaças aos atletas, técnico, dirigentes, enfim, a todos os que se acredita tenham responsabilidade direta sobre o sofrimento, e depois cantam o hino do clube. Se o time apresenta uma série de resultados negativos a tendência é o esvaziamento do estádio, indicando o arrefecimento das paixões. Se o time vai mal ao ponto de comprometer o status do clube, ameaçando-o de rebaixamento, por exemplo, então os torcedores podem vir a ser mobilizados, lotando o estádio para ‘empurrar’ o time. Mas é certamente quando este vence, e sobretudo quando vence em série e torna-se concorrente a um título, que a paixão inflama. A performance do time oscila e a libido dos torcedores também, mas o que importa, como traço distintivo do clubismo, é que eles não deixam de ser fiéis ao clube (DAMO, 2005, p. 83).

Primeiro, evidências sobre essa fidelidade não faltam. Podemos começar pelo próprio hino do Flamengo: “Uma vez Flamengo, Flamengo até morrer”, ou pelo Cântico da Geral do Grêmio: “Eu te sigo desde pequeno / Já não posso mais parar” reproduzido acima. Um dirigente de marketing do Internacional falou certa vez (REALE, 2011, p. 80):

Eu costumo dizer que futebol nos traz uma vantagem muito grande que é um produto que tu não corre o risco do teu consumidor trocar né. Ele pode tá mais ou menos apaixonado, mas jamais vai trocar de time. Eu sempre brinco, eu posso fazer uma cirurgia pra trocar meu sexo, eu acordo depois da cirurgia e vou perguntar qual foi o resultado do jogo do Inter. Seria um absurdo. Coisa mais estranha tu trocar de sexo e tu não troca de time.

Como Damo (2005) argumenta, a partir de dados de *survey* e também a partir de um ‘conhecimento local’ (GEERTZ, 2012) etnograficamente elaborado, são raríssimos os casos de torcedores que trocaram de clube, pelo menos no caso de Grêmio e Internacional. Os poucos casos conhecidos de troca geralmente ocorrem quando o pertencimento ainda não está

completamente consolidado em uma criança. E aqueles que por ventura trocaram de time não escapam da pecha de torcedores ‘suspeitos’, ‘traidores’, ‘vira-casacas’, ‘não autênticos’.

Uma primeira mediação da fidelidade é a herança histórica do Romantismo, tão presente no clubismo, assim como no nacionalismo e no partidarismo e outros movimentos surgidos na mesma época e sob essa influência compartilhada. Dela vem a invenção do amor eterno e seu culto, da entrega, da dedicação ‘de corpo e alma’ a uma causa, da crença nos sonhos e no ‘impossível’ e, também pode-se dizer, em ‘imortalidades’ aqui na terra (CAMPBELL, 2005).

Uma segunda mediação bastante relevante é a relação entre pertencimento clubístico e parentesco. Como é sabido por aqueles socializados no universo do futebol de espetáculo, é comum, em especial nos casos dos torcedores realmente envolvidos, os ditos ‘fanáticos’, os pais, na maioria dos casos, e muitas vezes as mães, fazerem um trabalho forte e consciente de socialização do filho para amar o seu clube de futebol. Histórias nesse sentido não faltam. Lembro-me de uma tia que dizia para seus filhos (meus primos) que se eles não fossem gremistas ela ‘colocaria sua própria cabeça no forno e queimaria viva’. Ou ainda o relato de um torcedor colorado em uma entrevista para outra pesquisa que realizei (REALE, 2011, p. 61):

Então, mas foi demais cara porque a Marina nasceu ela com três meses eu associei ela no Inter né. Então [risos] ela querendo depois ela vai ser sócia do Inter. Ela recebe as revistas do Inter em casa e eu separo todas. Tão tudo empilhada, fechadinha que um dia eu vou dar pra ela uma mala com todas pra ela brincar e se divertir. Quando ela tiver uns dezoito anos.... [...] Ai, cara aquilo foi demais pra mim como pai colorado porque vou fazer um esforço violento pra ela ser colorada. Eu sei que ela vai, depois no coleginho... mas cara tá loco, ela hoje tudo que é vermelho e tem o símbolo do Inter ela olha e fala “Inter Inter” e começa assim “...Inter, Inter...”. Aí então a... é uma lavagem cerebral aí, me visto todo de vermelho aí tô com ela no colo em casa, do nada vou lá e pego a camisa do Inter e mostro pra ela “Inter, Inter, Inter...” só pra firmar na cabeça “..Inter, Inter, Inter...”. Canto musiquinha... E quando ela era pequenininha fazia ela dormir com hino do Inter” (R., Agrônomo, Torcedor do Internacional) (REALE, 2011, p. 61).

Damo (1998) traz uma série de evidências para a relevância dessa relação entre parentesco e clubismo. Entre elas, *survey* (realizada em Porto Alegre em 1996) mostrando que em 70% dos casos, ao serem questionadas sobre os motivos para a escolha do clube dito do coração, os respondentes atribuíram essa opção à influência de pais, tios, irmãos, avós, ou seja, alguém da rede de sociabilidade familiar. Além disso, essa escolha teria sido feita até os 10 anos de idade em 70% dos casos, igualmente. Damo (2005) adicionalmente criou “mapas de parentesco e pertencimento clubístico” (p. 94-5). Buscou verificar se os filhos ou filhas seguiam o pertencimento do pai para uma amostra que envolvia 80 casos de descendência paterna em primeiro grau. Constatou que 80% confirmaram a hipótese. Mesmo que o antropólogo tenha

recomendado um aprofundamento na coleta de dados para eventuais generalizações para além do caso brasileiro (ou porto-alegrense), a tese parece bastante forte.

É dessa forte afinidade entre as relações de parentesco e o pertencimento clubístico que surge mais uma mediação que ajuda a entender a fidelidade pelo clube de futebol. Trata-se de uma mediação entre universos fragmentados, parcialmente compartilhados, que se constituem mutuamente sem serem determinantes um dos outros, ou terem relação de causa e efeito (LAW, 2004). O parentesco, portanto, ‘desliza’, ‘transborda’ para o clubismo (DAMO, 2005). Contagia-o. As relações, sentimentos e intensas trocas afetivas do parentesco - da relação entre pais/mães e filhos/filhas - mediam o tipo de relação que torcedores estabelecem com o clube. Para torcedores altamente engajados e participativos, para quem o clube é um elemento importante na constituição de suas identidades sociais, a relação de parentesco se constrói tramada na relação de pertencimento ao clube. Ser pai/filho é ser gremista/colorado/corinthiano/flamenguista. Entre as histórias mais marcantes de amor e compromisso entre um e outro estão situações que aconteceram nos jogos, idas ao estádio, comemorações de títulos ou no choro das derrotas (REALE e CASTILHOS, 2015). Ambos pertencem, identificam-se, são o próprio clube e, portanto, compreendem-no, sentem-no e praticam-no em mediação com as relações de parentesco.

Schneider argumenta em seu livro “*A critique in the study of kinship*” (apud DAMO, 2005, p. 92) que, no parentesco,

[...] [o] que podem ser chamados de ‘laços de sangue’ podem ser entendidos como vínculos de solidariedade que são causados ou engendrados pela ligação biológica factual, algumas vezes figurada como genética, algumas vezes hereditária, algumas vezes emocional. Ou a noção de sangue pode ser entendida como figurativa, icônica, mas ainda atendendo aos vínculos de solidariedade, vínculos que são profundamente afetivos, profundamente obrigatórios, quebráveis de fato, mas para serem quebrados sobre as situações mais incomuns e imperdoáveis (SCHNEIDER apud DAMO, 2005, p. 92).

Soma-se a esse tipo de relação o fato de que o pertencimento clubístico é um tipo de sociabilidade com base no fluxo de jocosidades. A cada semana, nas vitórias e derrotas, torcedores de times rivais, como no caso de Grêmio e Internacional, ou Cruzeiro e Atlético, São Paulo e Palmeiras etc., se insultam, fazem brincadeiras, tentam humilhar os torcedores do time rival quando o seu time vence ou o rival perde. Quando perdem ou o rival vence, o processo inverso acontece. É um fluxo afetivo relacionado a vitórias e derrotas com base na dicotomia orgulho/vergonha. Damo (2005) argumenta que, no Brasil, a jocosidade assume conotações

sexuais. O jogar vira ‘gozar’ (o colorado goza no/do gremista quando ganha o Gre-Nal e vice-versa)³⁹.

Um dos elementos importantes do parentesco como elemento cultural é o tabu do incesto (DAMO, 2005). Assim, torcer para o mesmo time do pai/mãe evitaria relações de conotação incestuosa, interditas no universo do parentesco brasileiro. “A licenciosidade instaurada pelas jocosidades clubísticas faz do futebol um poderoso dispositivo de sociabilidade transversal, rompendo diversas hierarquias e categorias sociais, tais como: pobre/rico, negro/branco, criança/adulto, mulher/homem, PT/anti-PT [...] e assim por diante” (DAMO, 2005, p. 99), de forma semelhante a um dos efeitos que o carnaval faz circular por meio da quebra temporária de hierarquias (BAKHTIN, 1984; DA MATTA, 1979). Mas essa licenciosidade não é permitida na relação pai/filho:

Como o clubismo e, sobretudo, os fluxos jocosos cotidianos mobilizam preponderantemente o público masculino, mas não exclusivamente, não há como cegar em relação às possibilidades de transcender o campo do futebol em direção à sexualidade; ou de tramá-los, quem sabe. Se pertencer é correr o risco de ser insultado, gozado e passivizado, seria lógico pressupor que o sistema haveria de interditar certos fluxos, afinal a nossa cultura impõe determinados tabus sexuais. O fato de herdar o pertencimento de um familiar ou amigo muito próximo à família não seria justamente o mecanismo que impede o fluxo jocosos entre aqueles a quem um outro sistema simbólico, no caso o parentesco, interdita esta modalidade de trocas? Pressupondo, na esteira de Almeida, ser o parentesco, entre outras coisas, uma “forma concreta de sexualidade organizada” (1995, p. 132), não seria para evitar a possibilidade de passivizar/ser passivizado que pai, avós, tios, irmãos ou primos mais velhos, padrinhos e amigos íntimos militam para tornar os netos, os filhos, os sobrinhos e assim por diante, pertencentes à mesma agremiação, impedindo a circulação de jocosidades entre eles? E, sobretudo, não estaria aí a explicação para a fidelidade, enquanto um dispositivo em forma de dogma que assegura a perpetuação da interdição dos fluxos indesejados? Há, efetivamente, certa lógica nisso, afinal o que se percebe, concretamente, é que o pai que não se empenha em fazer do filho mais um membro da sua comunidade de pertença certamente não é alguém que se importe verdadeiramente com o clubismo” (DAMO, 2005, p. 100-1).

Com a sequência do rastreamento de mediações, podemos entender melhor porque a honra é um elemento tão importante para os torcedores de futebol. Ser derrotado em uma partida de futebol, em especial pelo arquirrival, é ter o orgulho ferido, ter a si, ao pai e à família ofendidos, gozados, subjugados, passivizados. Faz sentir vergonha, muitas vezes profunda, por

³⁹ Interessante notar que mesmo quando os times não estão jogando contra seus maiores rivais, aqueles que ativam os significados locais dos clubes (mesma cidade), as vitórias ou derrotas contra os outros times servem como conteúdo para a jocosidade. É regra (DAMO, 2005) torcedores do Grêmio comemorem gols sofridos pelo Internacional quando este está jogando contra outros adversários e vice-versa.

si e por aqueles mais próximos. Já as vitórias, ao contrário, dão orgulho, regozijo e muitas vezes êxtase.

O futebol no Brasil tende a ser um ambiente de sociabilidade predominantemente masculina e, para Damo (2005), o clubismo seria uma espécie de residual do patriarcado. Nesse sentido, o antropólogo afirma que

*A illusio é condição para se compreender aquela que talvez seja a razão pela qual o futebol é um espetáculo diferenciado: a excitação diante do risco e, portanto, do medo de ser gozado, de ser passivizado, de ser subjugado pelo outro que, via de regra, está próximo - como gremistas e colorados, avaienses e figueirenses, atleticanos e coritibanos, entre outros. Não menos importante é a excitação de partilhar os afetos, algo que os homens podem fazer entre eles e em público. Os estádios não são propriamente públicos, nem privados. Em geral, são frequentados por pessoas acompanhadas e afetivamente próximas. Pode-se também optar por lugares nos quais o pertencimento é partilhado com mais facilidade, como nas gerais, frequentadas pelas camadas populares, cuja expressão dos sentimentos clubísticos é notadamente efusiva, talvez porque a educação dos sentidos não faculte-lhes certo autocontrole a que estão submetidos os modernos. Porém não há nada mais triste do que estar só em meio à multidão. A hipótese de que o clubismo tem qualquer coisa do patriarcado reaparece aqui, na medida em que herdar o pertencimento a um clube implica constituir um vínculo duradouro, uma quase-certeza de que se poderá encontrar solidariedade *ad infinitum* (DAMO, 2005, p. 102).*

De uma perspectiva fenomenológica, de experiência pessoal, os torcedores do tipo ‘fanático’ não necessariamente vivem o tempo todo, todos os dias em um estado de completa imersão e contágio preponderante do pertencimento à agremiação, onde o centro e a única coisa de sua vida são as coisas do clube do coração. O pertencimento clubístico opera de forma fragmentada e parcial, como parte de uma rede extensa de atores, entidades que circulam durante a complexa e fluída experiência do indivíduo. Claro que haverá casos (pessoas ou situações espaço-temporais) em que a vida do sujeito estará majoritariamente dominada pelas agências do clubismo, mas esse será um momento em que muitos mediadores constituintes daquele universo estarão fazendo a atenção e as emoções do torcedor serem movidas em um mesmo sentido.

Essa imersão mais profunda no pertencimento tende a acontecer nos momentos de jogos importantes e absorventes (um clássico regional, final de Libertadores), quando todos farão comentários sobre isso na cidade, a imprensa dará mais espaço para o assunto, os estádios estarão cheios e o fluxo de jocosidades acontecerá intenso e quase ininterruptamente. Ainda assim, essa experiência terá especificidades, mesmo que fortemente traduzidas e unificadas pelo clubismo. Agora, em todos os casos, o que se observa é a reprodução de um complexo de entidades (disposições corporais, emoções, valores, xingamentos, cânticos) que são

essencialmente compartilhadas e, graças especialmente à materialidade (LATOUR, 2005), tendem a ter alguma permanência.

**

Venho elaborando neste capítulo o rastreamento de algumas das mediações vindas de outros tempos e espaços que constituem o universo do futebol e que podem nos ajudar a colocar sob uma perspectiva social e histórica mais ampla a relação intensa e apaixonada que os torcedores têm com seus clubes. Se são ‘loucos’ e ‘doentes’, como muitos dizem, é porque têm uma relação com o clube que traduz aquela de pai para filho e de filho para pai. Têm no pertencimento clubístico um pouco da intensidade afetiva das relações familiares. Se são ‘loucos’, é porque vitórias e derrotas do time representam riscos afetivos e simbólicos elevados, do orgulho supremo para a vergonha profunda.

Vitórias ou derrotas podem levar os torcedores a extremos emocionais de um dia para o outro no jogo do fluxo de afetos, jocosidades e gozações do clubismo. Vitórias, derrotas e o desempenho do time os faz viajar pelos mares incertos que levam da bonança da honra defendida, do orgulho de ser parte de uma nação vitoriosa, da glória e confirmação da existência de um mundo maravilhoso e cheio de prazeres para a tempestade da vergonha, da tristeza, do aviltamento, o inferno das punições, da dor, do esquecimento e da morte momentânea. Porém, sempre participando e reagindo a partir de uma conexão afetiva que está na pele e no sangue. 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. É na esteira desse fluxo intenso de emoções de tempo incerto que o consumo acontece (ou não), e que a produção de bens e serviços é em parte pensada e organizada desde a perspectiva dos gestores de marketing.

5 HISTÓRIA DO GRÊMIO DE FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE: O ENTRELAÇAMENTO DE PAIXÃO, RIVALIDADE E GESTÃO

Para que possamos entender algumas das mediações que foram se constituindo ao longo do tempo de vida do clube estudado e que ainda hoje atuam, como veremos mais à frente, nos dispositivos de reconversão de capital, aprofundo neste capítulo um relato sobre a história do Grêmio. O objetivo é o de encontrar mediações sendo transportadas por condutores potencialmente frágeis, mas concretos, evitando-se, assim, que os atores (humanos e não-humanos) virem meros intermediários de forças inescapáveis, como ‘globalização dos mercados’ ou ‘capitalismo’, por exemplo, ou outras categorias dominantes nas ciências sociais. A análise da história do clube, com o olhar especialmente voltado para a trama complexa que foi aos poucos trazendo técnicas e dispositivos do universo da administração para o seu dia a dia, ajudará a compreender as condições de possibilidade do marketing na atualidade.

5.1 DISSEMINAÇÃO DO FUTEBOL NO RIO GRANDE DO SUL

O futebol chegou no estado do Rio Grande do Sul pela ‘via platina’, tendo o Sport Club Rio Grande, da cidade de Rio Grande, como o principal ator desse movimento (MASCARENHAS, 2000). Em Porto Alegre, o futebol não era conhecido até 1903, mas a cidade de Rio Grande já possuía pelo menos 5 clubes (DAMO, 1998). Os principais elementos que nos ajudam a entender esse fato são as seguintes: primeiro, a cidade de Rio Grande era o principal centro econômico do Rio Grande do Sul na época. Possuía o porto de maior movimento no estado em função da exportação resultante do ciclo do charque (MASCARENHAS, 2000). A movimentação portuária e a exportação davam o dinamismo econômico que também conectava a cidade com a Europa e atraía a imigração especialmente de ingleses e alemães. Isso conferiu à cidade de Rio Grande um aspecto cosmopolita em relação às demais cidades do estado do Rio Grande do Sul. Entre as inovações introduzidas na região pelos imigrantes, estava o *football*.

O S. C. Rio Grande tornar-se-ia central para a disseminação do futebol no estado a partir de uma visita de exibição em Porto Alegre, que impulsionou a criação do Grêmio. O S.C. Rio Grande foi fundado pelo jovem alemão Johannes Minnemann, em 1900, mesmo ano em que esse imigrante desembarcou na cidade. Como entusiasta do futebol e praticante na cidade de Hamburgo, na Alemanha, não tardou a procurar adeptos do esporte para fundar um clube. Um documento que continha as regras do jogo e os princípios para a fundação da agremiação foi trazido por Minnemann em sua bagagem (RODRIGUES, 2012).

Com o S.C. Rio Grande em atividade e o futebol em boa conta entre os modernos da elite de Rio Grande, o clube passou a fazer diversas partidas de apresentação em cidades do estado. Em 1903, o clube, pela primeira vez, se apresentou em Porto Alegre, capital riograndense. Apesar de ainda não conhecer o futebol e ter apenas 73 mil habitantes na época (DAMO, 1998), Porto Alegre já possuía uma boa organização e infraestrutura de lazer, esporte e cultura. Havia as corridas de cavalo e apresentações no Teatro São Pedro. Havia também diversos clubes na cidade, nas atividades de remo, ciclismo, ginástica e tiro, essencialmente fundados por imigrantes alemães. Isso denota a presença do *habitus* do pertencimento clubístico e do associativismo mesmo antes da chegada do futebol e até ajudando a explicar a sua disseminação (DAMO, 1998).

Damo (1998) conta, com base em pesquisa em fontes sobre a história, que os diretores do S.C. Rio Grande enviaram um representante para Porto Alegre para a organização das partidas de exibição. Oscar Canteiro, o encarregado da tarefa, tinha boa circulação no turfe, no ciclismo e no remo, assim não teve dificuldade de organizar o *meeting*. Convocou os presidentes dos principais clubes esportivos de Porto Alegre para compor uma Comissão Organizadora, entre os quais estava o major Alberto Bins, fundador e representante do Ruder-Club, e depois do Blitz e do Fuss-Ball, e futuro prefeito de Porto Alegre. Também fez uma visita ao Correio do Povo, principal jornal da capital na época para a divulgação do evento.

Um fato interessante que cabe destacar desse período é a forte vontade de divulgação e relação com a imprensa que os dirigentes dos clubes tiveram desde o surgimento do futebol no Brasil. Alguns poderiam achar que esse seria um fenômeno mais contemporâneo, quem sabe fruto do marketing, mas evidências indicam que não. Já veio no bojo do futebol - provavelmente, pelo menos em parte, pela ligação com o associativismo e os valores do Romantismo e o desejo relacionado de expressar valores e emoções publicamente, o que também tinha o efeito de ressaltar a modernidade e distinção dos praticantes - a vontade de torná-lo conhecido, admirado, espetacular (no sentido da presença de espectadores). Assim, um cerimonial foi organizado e marcado para o dia 7 de setembro de 1903, uma segunda-feira de feriado de Independência da então jovem República brasileira. Boletins sobre o evento, incluindo o *match* e diversos eventos festivos foram distribuídos nos principais pontos comerciais da capital, que foi também impresso no Correio do Povo e segue reproduzido aqui:

No domingo, 6 de setembro de 1903, a população amanheceu num ambiente de grande alegria e curiosidade. É que deveria chegar a Porto Alegre a caravana do Sport Club Rio Grande, portadora de conhecimentos esportivos que vinham servindo de tema a todas as palestras. Às 7 horas da manhã, partiu do trapiche do Lloyd Brasileiro os vapores Porto Alegre e Garibaldi,

transportando grande massa popular que desejava homenagear a embaixada visitante. Na lancha "Nenê" embarcou a Comissão dirigente e um grupo de senhoritas da nossa melhor sociedade, encarregadas de presentear as senhoritas e senhoras que acompanhavam a missão riograndina com lindos bouquets e corbeilles de flores naturais. Duas horas depois, na altura de Pedras Brancas, foi avistado o vapor "Aimoré" que transportava os excursionistas. O navio vinha embandeirado em arco e logo que foi visto do Porto Alegre e do Garibaldi soltaram foguetes e rojões, enquanto bandas de música executavam festivas marchas. Pouco depois, defronte ao Cristal, o "Aimoré" parou para receber a visita da polícia marítima e das autoridades alfandegárias, ocasião em que pessoas que iam na lancha "Nenê", passaram-se também para seu bordo, onde foram recebidos com champanhe e discursos. [...] Enorme multidão se acotovelava nas proximidades da Praça XV de Novembro. No edifício Malakoff, o maior da cidade, em todas as casas vizinhas e nos torreões do Mercado, centenas de pessoas se debruçavam às janelas para apreciar melhor os festejos da recepção. Do local do desembarque até muito além, achavam-se postados, formando alas, um grande número de ciclistas, ginastas, remadores, etc, todos uniformizados. Quando o "Aimoré" atracou, uma uníssonas salva de palmas partiu da multidão. [...] Puxado por uma banda de música da Brigada Militar, o cortejo partiu, contornando a Praça XV e subindo a Rua Marechal Floriano, onde, ao passar defronte à sede da Associação dos Empregados do Comércio, senhoritas das janelas cobriam os visitantes com pétalas de rosas. Depois, a marcha seguiu pela Rua dos Andradas, até a Rua 7 de Setembro, onde deveria ser dissolvida defronte a sede do Clube do Comércio, depois do pronunciamento do orador oficial das sociedades esportivas de Porto Alegre, Caldas Jr., [também diretor do Correio do Povo] (AMARO JR., 1944, *apud* DAMO, 1998, p. 87).

Esse trecho do jornal também faz ressaltar outro elemento importante do surgimento do futebol e que se faz sentir até hoje em certas dimensões dos clubes, notadamente entre os dirigentes: a presença de uma estética de elite cultural e econômica. A posição do “grupo de senhoritas da nossa melhor sociedade” no evento denota elementos da dominação masculina preponderante; a “champanhe e discursos”, a presença de personalidades políticas eminentes e os bailes de salão de gala fazem sentir um pouco o ambiente, os sentimentos e o gosto predominante e, portanto, os acessos e restrições a esse universo. O fato de Caldas Jr., fundador e diretor do Correio do Povo, ser orador do evento, na condição de ‘orador oficial das sociedades esportivas de Porto Alegre’, também informa sobre a relação dos mídias especializados com o universo dos clubes no início do século XX.

Rodrigues (2012) ressalta que a condição de atividade de elite (classes com maiores volumes de capital cultural e econômico) era algo comum a todos os clubes fundados no início do século XX em diversas partes do Brasil, e que hoje fazem parte do seleto grupo de clubes da Série A do Campeonato Brasileiro. Os *clubs* foram fundados por jovens de uma elite que tinha na prática desportiva uma maneira de exaltar valores higienistas, modernos, sofisticados e positivistas (DAMO, 1998). Funcionava como uma marca de distinção em relação à maioria da população de um país que recém havia abolido a escravatura e há pouco lidava com a questão

da igualdade civil, no âmbito da recém fundada República. Mas se todos eram iguais perante a lei, não o eram em gosto. Barões, Industriais e Oligarcas apresentavam hábitos refinados, adquiridos pelo contato com a Europa ‘civilizada’. Festas nos salões das mansões, saraus, poesias, leitura de clássicos, moda e vocabulário, sotaques e arquitetura faziam a *Belle Époque* carioca, por exemplo, que se manifestava também na versão Porto Alegrense em eventos como o acima descrito (RODRIGUES, 2012). Assim, o futebol representava a novidade, uma prática que conjugava cuidado com o corpo e cavalheirismo, disputa simbólica que colocava à frente jovens distintos e finos que haviam adquirido tal grau de civilidade no contato com o velho mundo (DAMO, 1998).

5.2 A FUNDAÇÃO DO GRÊMIO

A fundação do Grêmio teve como ator central Cândido Dias, paulista que foi para Porto Alegre junto com a família implantar um curtume. Dias tinha como um de seus pertences uma bola de futebol e a admiração pelo jogo. Em meio ao frenesi da exibição do S.C. Rio Grande em Porto Alegre em 1903, Cândido Dias exaltava as histórias do *football* paulista e levou amigos para assistirem ao *match* do dia 7 de setembro. Motivado pela Apresentação do clube Riograndino, organizou o primeiro jogo com os amigos no dia 13 de setembro de 1903. No dia 15 do mesmo mês fundou, com outros 31 sócios, o Grêmio de Foot-Ball Porto Alegrense (DAMO, 1998; HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO; RODRIGUES, 2012). Importante no processo de fundação do Grêmio, conforme o registro oficial da história “Histórias Ilustradas do Grêmio” (1983), foi o envio de uma cópia do estatuto do São Paulo Athletic Club, juntamente com as regras do jogo, por parte do irmão de Cândido que havia morado na Europa.

Mais uma ligação com a Europa esteve na escolha dos uniformes do time, motivo de grande envolvimento nos primeiros meses de vida do Grêmio:

Jogavam de calças compridas. Mas um dia surgiu uma revista inglesa. Mostrava um clube fardado, com bola e tudo. Então é que resolveram adotar um fardamento. As discussões foram infundáveis. Em todos os setores a conversa era a mesma: o fardamento. Finalmente chegaram a uma conclusão sobre as cores, pois que, de resto o figurino seria o clube inglês, o Exeter City [...] (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 1, p. 10).

Já nos primeiros meses da fundação houve preocupação e ação para a formação do patrimônio da agremiação e o desenvolvimento de suas dependências. A família Hemérito Mostardeiro cedeu o terreno da Baixada, o primeiro *ground* do Grêmio, para pagamento ‘quando puder’, pois, segundo a história oficial, via com bons olhos sua localização naquele espaço. O Tiro Alemão cedeu os vestiários para uso dos atletas e a Intendência (o que

corresponderia hoje a Prefeitura) cedeu as mudas de plátanos para serem transplantadas no entorno do campo, que também foi cercado. A terraplanagem do *ground* foi facilitada pelo prefeito Dr. Montaury, amigo dos associados fundadores Koch e Punder (DAMO, 1998). A participação do Estado na vida dos clubes, especialmente por meio do patrimônio, sempre foi presente, como se pode ver aqui.

Onze meses depois da fundação, o Grêmio inaugurava sua sede da ‘Baixada’ da Rua Mostardeiro ‘com grandes festas’. Houve, para a inauguração, uma passeata que foi da sede da fundação na rua Leopoldina (hoje Rua Dr. Flores) até a Baixada na fundação, uma festa com acesso restrito a poucos e controlado pelos associados, com baile, um dos rituais típicos da alta sociedade da época, após a partida (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983).

A questão dos sócios foi central desde a fundação. Todo o patrimônio foi constituído por meio de doações dos sócios - entre os quais se destaca a bola de Cândido Dias, que veio a servir de modelo para o emblema do clube - ou por intermédio destes junto a famílias abastadas da cidade de Porto Alegre. A preocupação com a arrecadação junto aos sócios sempre foi tema central das reuniões de diretoria, e já na terceira reunião da história do Grêmio, em 30 de setembro de 1903, o primeiro sócio foi excluído por falta de pagamento e 8 novos aceites (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 1).

Um evento marcante dessa fase inicial da história do Grêmio foi o primeiro *match* intermunicipal contra o Sport Club Rio Grande que, depois de 6 anos, retornou a Porto Alegre, em 24 de maio de 1909, para jogar contra o clube cuja a fundação mediou de forma importante. O jogo foi tratado no “Histórias Ilustradas do Grêmio” como um evento de grande importância, inclusive com reportagens do jornal Correio do Povo e diversas reuniões preparatórias por membros das duas agremiações. Um trecho trás o seguinte: “Porém estavam sendo pesados os prós e os contras. Era no tempo do amadorismo, e ninguém pensava em cobrar entrada. Portanto, tudo devia ser muito estudado” (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 1, p. 22), evidenciando que à época as únicas fontes de arrecadação do clube eram provenientes das mensalidades e doações de sócios e simpatizantes.

Nesse primeiro *match* intermunicipal, a fonte oficial do clube, “Histórias Ilustradas do Grêmio” (portanto imbuída em exaltar seus feitos) divulgou que

[...] 120 mil porto-alegrenses que vibravam assistindo nos dois velódromos os ciclistas Alves, Antonelo, Bina, Guapari, Vitale e tantos outros ‘reis do pedal’ da época, e que torciam desesperadamente para o Tamandaré, Barroso, Germânia, Porto Alegre, Náutico, Canottieri, nas regatas, foram abalados com a propaganda moderna e eficiente feita [pelo Grêmio]. Conseguiram como sr. Valle, diretor do Tráfego da Força e Luz, que na parte dianteira dos elétricos

fossem colocados cartazes de propaganda e o “Correio do Povo”, diariamente, concitava o público a comparecer para animar os jogadores, lembrando que os quadro visitante, formado de ingleses, deveria trazer mestres da pelota (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, nº 1, p. 23).

Interessante ressaltar como desde 1909 já havia a prática de divulgar os jogos com cartazes presos a bondes, no que a fonte aqui utilizada, escrita em 1983, com base, neste trecho, em obra do jornalista e gremista Túlio de Rose, de 1953 - chama ‘cartazes de propaganda’. A fonte registra também que durante o jogo havia 4 mil pessoas assistindo, muitos ‘quase dentro do campo’, que foi chamado de ‘Campo de Batalha’ pelo Correio do Povo (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, nº 1, p. 23). Ressalta ainda um trecho de reportagem do Correio do Povo descrevendo a festa após jogo entre os quadros secundários do Grêmio e do Fuss-Ball, com destaque para o ‘papel das mulheres torcedoras, a banda da Brigada Militar e o apoio de Caldas Junior (jornal Correio do Povo) na promoção dos jogos de futebol (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, nº 1). Nota-se, por esses registros, o contínuo e crescente interesse da mídia especializada no esporte, e inclusive sua participação na promoção.

Os registros históricos destacam que o Grêmio, desde a sua fundação, sempre teve uma grande preocupação em ser um *club* respeitável, composto por pessoas das ‘melhores rodas’ e, mesmo que nem todos os primeiros sócios pertencessem à alta sociedade porto-alegrense, os ares aristocráticos sopravam fortes na Baixada (DAMO, 1998; 2005). A seleção rígida e criteriosa dos associados e a divulgação de ‘máximas para os jogadores’, na forma de um manual de *civilité*, evidenciam a preocupação com a formação do caráter de seus associados e a devida conduta de um digno *sportsman*, conforme Damo (1998) evidencia a partir de vários materiais da época da fundação, entre eles a “Revista do Grêmio de Foot-ball Porto Alegrense”, de 1916. Esta era uma época em que jogadores, sócios e dirigentes dos clubes eram as mesmas pessoas, de forma amadora, não havendo alto grau de especialização que surgiria mais tarde com a profissionalização do futebol.

5.3 A RIVALIDADE GRE-NAL

A partir de 1909, uma série de novos elementos importantes para a vida do Grêmio começam a acontecer, sendo a principal delas a fundação daquele que viria a ser seu arquirrival e mediador dos mais importantes em quase todos, se não todos, os aspectos da vida do clube até os dias de hoje: o Sport Club Internacional. O Internacional foi fundado em 1909, mesmo ano de fundação de vários outros clubes, como o Frisch Auf, o Militar, o Sete de Setembro e o Nacional. Isso viabilizou, em 1910, a formação da primeira liga Porto Alegrense de Futebol

(DAMO, 1998). A partir de então, cada vez mais simpatizantes, além dos associados, começaram a se aglomerar à beira dos gramados.

Para o Grêmio, esse movimento foi contemporâneo à compra do terreno da ‘Baixada’ (já chamado de ‘Fortim da Baixada’ ou ‘Pátio dos Milagres’, local de ‘batalhas épicas’), a partir de um empréstimo bancário feito pelo presidente Augusto Koch. Em 1911, efetuou-se a compra de uma nova faixa de terra para a construção de quadras de tênis. O dinheiro para essa aquisição foi conseguido com uma campanha de venda de títulos de associação ao clube (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 2). Também há o registro no Histórias Ilustradas do Grêmio (1983, n° 2, p. 6), já em 1910, da cobrança da “‘exorbitante’ quantia de 500 réis pela entrada” (primeira aparição de cobrança de valores para assistência de jogo) no “caramanchão”, um pequeno pavilhão para autoridades, com a justificativa de que o custo do pavilhão que estava sendo construído era superior às possibilidades financeiras do clube.

Diversos são os registros de ações cujo objetivo era o ‘progresso patrimonial e esportivo’ nesse período. Em 1912, o Grêmio promoveu nova campanha para arrecadar fundos para a construção do pavilhão social. Foram lançados títulos nos seguintes termos: “EMPRESTIMO INTERNO para a construção de um pavilhão e mais melhoramentos - valor nominal do título: \$50.000 - juro anual: 6% - amortização semestral”. Como garantia, era invocado o próprio imóvel e “cartas circulares dirigidas aos sócios conclamavam à adesão à companhia financeira, através da subscrição do maior número de ações” (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 2, p. 11). Em 1917, foi criada uma nova categoria de sócios: Sócios infantis. O objetivo era o de possibilitar acesso de jovens para a formação de equipes juvenis e infantis, fornecedoras de futuros jogadores para a equipe principal (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 1).

Um dos principais atores nessa busca do Grêmio por crescimento e progresso foi o surgimento do Internacional, em rivalidade desde sua fundação. Os irmãos Poppe, paulistas que foram trabalhar no comércio porto alegre, e na sua cidade natal praticavam o *football*, tentaram tornar-se sócios do Grêmio. Foram barrados devido aos rígidos critérios de seleção de sócios, com viés étnico e de classe social. Fundaram, então, o seu próprio clube, já na condição de excluídos pelo Grêmio. Como afirmou Carlos Kluwe, atleta e fundador do Internacional, após a terceira derrota por goleada sofrida para o Grêmio nos três primeiros jogos: “Só deixo essa coisa de futebol depois de uma vitória sobre esse tal Grêmio” (COIMBRA, NORONHA, 1917, *apud* DAMO, 1998). Há também registros de brigas entre atletas já nos primeiros Gre-

Nais, disputas ‘no tapetão’⁴⁰ e resultados de partidas anuladas por conta dessa forte rivalidade (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 2).

O Grêmio, impulsionado pela rivalidade crescente com o Internacional, começou a ficar marcado como o ‘clube dos alemães’ e dos imigrantes, em oposição ao Internacional, como um clube mais aberto, dos brasileiros. Isso contribuiu para que o Grêmio se sentisse e se pronunciasse diferente dos demais times de Porto Alegre e especialmente do Internacional, que desde muito antes do que o Grêmio passou a aceitar negros, mestiços e pobres entre seus jogadores (DAMO, 1998). Foi em parte por isso que os jogos e vitórias contra times da região cisplatina, como *Nacional* e *Peñarol*, do Uruguai, e *River Plate* e *Boca Juniors*, da Argentina, eram tão valorizados, como pode ser verificado nas fontes históricas oficiais do clube: os gremistas identificavam-se mais com os uruguaios e argentinos, de forte imigração italiana e inglesa, do que com os colorados (os do Internacional) e times do centro do país, associados com o Brasil (RODRIGUES, 2012).

Conforme veremos, a rivalidade Gre-Nal opera em equilíbrio, mesmo que em ondas, nas chamadas ‘eras’ de domínio de um ou de outro clube. Grêmio e Internacional constituíram-se em disputa, estimulando, portanto, os fluxos afetivos, a circulação de jocosidades, que por sua vez podem ser reconvertidas em capital econômico. O equilíbrio garantiu que a disputa sempre fosse incerta e, assim, absorvente, espalhando-se pelas diversas dimensões do envolvimento com os clubes, como a patrimonial, em que Grêmio e Internacional sempre tentaram superar um ao outro, por exemplo, pela construção de estádios maiores e melhores que o rival. Como afirma Damo (1998), Grêmio e Internacional ‘não são rivais porque são grandes, são grandes porque são rivais’.

⁴⁰ Na linguagem do futebol “disputa no tapetão” refere-se à resolução de resultados de partidas ou campeonatos por critérios alternativos à disputa esportiva entre jogadores dentro do campo de futebol, como pelas vias administrativas ou jurídicas.

5.4 O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL

Um movimento fundamental para a transformação do futebol brasileiro em geral e do universo de Grêmio e de Internacional, na sua rivalidade em específico, foi o processo de profissionalização do futebol por volta da década de 1930. Importante para esse movimento foram as diferenças que se estabeleceram desde a fundação dos dois clubes. O Grêmio assumindo a condição do clube dos alemães, de elite, e que, apesar da falta de evidências concretas (cópias dessa versão do estatuto), vedaria explicitamente no seu estatuto a participação de negros (RODRIGUES, 2012), o Internacional, na condição de clube dos brasileiros, do povo e dos negros, uma vez que muito antes do que o Grêmio passou a aceitar a participação de negros e mestiços, pertencentes às classes populares, no time.

Por volta da década de 1930, o Internacional passou a buscar os melhores jogadores das ligas subalternas de Porto Alegre, como a “Liga dos Canelas Pretas”, que ia jogar no clube mediante pagamento, ou ‘presentes’ (DAMO, 1998). Na década de 1940, em grande parte por possuir os melhores jogadores, o Internacional passou a dominar as disputas com o Grêmio. Com esse conjunto de acontecimentos, não demorou muito para que o Internacional ganhasse a alcunha de ‘clube do povo’ (DAMO, 1998). Parte importante dessa significação, produzindo e sendo reproduzida por ela, foi a ligação que se estabeleceu entre o Internacional e o carnaval, a partir da presença marcante de Vicente Rao, Rei Momo do carnaval de Porto Alegre, entre os torcedores colorados. Ele animava os jogos com marchinhas e faixas, tornando-se o “primeiro chefe de Torcida Organizada no Sul do Brasil” (DAMO, 1998). Tudo isso fez com que as diferenças entre Grêmio e Internacional se consolidassem.

O Grêmio quase fechou suas portas nesse período de grande crise⁴¹. O ‘Fortim da Baixada’ já não era mais fonte de tanto orgulho para os torcedores gremistas, que agora tinham a referência do Estádio dos Eucaliptos inaugurado em 1931, maior e mais moderno. Essa conjuntura serviu de motivação para que, em 1952, por iniciativa do presidente Saturnino Vanzelotti - mas sob protestos públicos e veementes de muitos associados (que inclusive se desligaram do clube) -, o Grêmio contratasse o negro e ex-jogador do Internacional Tesourinha (DAMO, 1998). Com isso, o Grêmio rompeu uma das últimas barreiras para sua entrada plena na era da profissionalização, que colocava o desempenho esportivo no centro do processo de acesso ao time.

⁴¹ Entre 1933 e 1955 o Grêmio venceu apenas dois campeonatos gaúchos e o Internacional a maioria deles, sendo esse campeonato o principal disputado na época.

A eleição do Presidente Saturnino Vanzelotti, em 1949, representou uma virada e o começo da saída da crise financeira e de identidade na qual o Grêmio estava mergulhado. Foram três os principais movimentos que marcaram essa virada. Primeiro, a contratação de Tesourinha, depois, a forte mobilização dos torcedores que ‘Até a pé’ iriam ‘Com o Grêmio onde o Grêmio’ estivesse, tendo o hino do cinquentenário como alegoria central, e a construção do Estádio Olímpico, inaugurado em 1954, com grandes esforços da comunidade gremista (DAMO, 1998).

Além dessa mobilização entre os dirigentes, outra mobilização foi importante: a dos torcedores. Damo (1998) condensa a realidade dessa reação a partir do surgimento e institucionalização do Hino do Cinquentenário, composto por Lupicínio Rodrigues, como Hino Oficial do Grêmio, cantado até hoje com tanta frequência e entusiasmo pelos torcedores. Damo (1998) fala em uma ‘verossimilhança’ entre a letra composta por Lupicínio e acontecimentos relevantes da época, uma espécie de ‘invenção coletiva’, ou reinvenção das tradições, traduzida pela bricolagem feita pelo músico e compositor.

Tudo começou, continua Damo (1998), a partir da crise de resultados que vinha assolando o Grêmio e as derrotas frequentes nos denominados ‘clássicos’ Gre-Nais. Era a época do ‘Rolo Compressor’ do Internacional, time formado por muitos negros. A crise de resultados, no entanto, não implicava em uma crise de pertencimento. Já havia nos anos 40, e foi se consolidando e crescendo de forma mais contundente a partir dos anos 50, uma comunidade imaginada de sentimento que transcendia, em muito, aquela composta pelos associados do clube. Figura importante nessa remobilização e movimentação para uma popularização da torcida do Grêmio foi Salim Nigri, o equivalente, no Grêmio, de Vicente Rao, no Internacional.

Como coloca Damo (1998, p. 151),

Querendo ou não, o Grêmio estava se popularizando e não era porque sua torcida ganhasse novos adeptos, mas pela forma inusitada com que passara a se comportar nos jogos. Muitos gremistas ilustres criticaram e outros tantos mostraram-se céticos quanto ao futuro carnavalesco da torcida. Para eles, aquilo era coisa da torcida do “outro”; o Grêmio era diferente, sem tanto estardalhaço. Prova disso é que o termo “torcedor” é pouco freqüente nas fontes letradas mais antigas do Grêmio, onde, em geral, aparece “associados e simpatizantes” ao invés de “torcedores”, como na atualidade. De outra parte, são freqüentes referências às “torcedoras”, como se coubesse a estas o papel de co-participação, agitação, enfim, aquilo que, nos dias de hoje, está a cargo das Organizadas. [...] Contrariando as expectativas, as faixas e foguetes tiveram grande aceitação do público e tornar-se-iam indispensáveis daí por diante. Atento, Vicente Rao percebeu a guinada gremista e, em tom sarcástico, confeccionou uma enorme faixa com a seguinte mensagem: “Imitando crioulo, hein?”.

Uma faixa da torcida do Grêmio que foi importante nesse movimento, e que tudo indica foi a primeira usada pela torcida do Grêmio, por iniciativa de Salim Nigri, tinha a inscrição “Com o Grêmio/Onde estiver o Grêmio”. A faixa teria surgido a partir de um jogo amistoso em Novo Hamburgo, no qual estreou o jogador argentino Baresi. Nas palavras de Salim (DAMO, 1998, p. 150),

Uma vez levamos dezoito vagões de trem lotados de torcedores a Novo Hamburgo [...]. Se conseguíssemos uns cinquenta ou sessenta torcedores, a

Viação Férrea levaria toda a delegação de trem. Não iriam os jogadores, a direção, aquela coisa toda e se eu conseguisse uns cinquenta torcedores iria outro vagão. Aí, na segunda-feira eu saí com uma folha de papel almaço: - Arlei, vamos, vamos, não vamos; ah, então tá, eu vou! Bota aí: Arlei não sei das quantas. [...] quando chegou na sexta-feira, tchê, começou a fazer fila lá na sede 9 do Grêmio prá comprá passagens prá ir a Novo Hamburgo [...]. Prá te encurtar a história, tchê, de hora em hora eu telefonava pro cara da Viação e dizia: olha, mais um vagão [...] e a fila não acabava nunca. Foram dezoito vagões, com gente sentada e em pé às pampas. [...] Acho que foram mais de duas mil pessoas!

Vale a pena reproduzir essa fala, pois, além de mostrar o contexto em que a reação do Grêmio aconteceu e as forças que ajudaram nesse processo, evidencia o mesmo tipo de surpresa e dificuldade de previsão de presença de público em eventos que os profissionais de marketing demonstram nos dias atuais. O pertencimento militante, a paixão, as ‘grandes massas de pessoas’ eram uma forma de participação que começava a se consolidar. A vitória do campeonato gaúcho de 1946 ajudaria a dar força para o *slogan* e a faixa surgidos no ano anterior, assim como ao símbolo do Mosqueteiro, inventado pelo chargista Pompeu no mesmo ano (DAMO, 1998).

A consagração definitiva do *slogan* “Com o Grêmio/Onde estiver o Grêmio” ocorreu em 1953, com a criação do Hino do Cinquentenário, por Lupicínio Rodrigues, como conta Damo (1998). Nele, as frases “Até a pé nós iremos/para o que der e vier/mas o certo é que nós estaremos/com o Grêmio onde o Grêmio estiver” simbolizariam o compromisso da torcida com o clube e a retomada de um caminho de vitórias sobre o arquirrival, que aconteceria na sequência. Assim, Lupicínio Rodrigues e Tesourinha “emprestaram sua cor” (DAMO, 1998) para marcar e construir uma nova fase na vida do Grêmio. Somando-se à quebra da segregação racial formal e a empolgação e popularização da torcida do Grêmio, que passou a se dizer “formidável”, foi a construção e inauguração do Estádio Olímpico (DAMO, 1998). Com o novo estádio, o Grêmio tinha capacidade para receber públicos muito maiores do que na Baixada e, portanto, aumentar suas rendas de jogos, a principal fonte de receitas até a década de 1980, conforme me relatou em entrevista um dirigente da época.

Tramada a todos estes acontecimentos já há por volta das décadas de 1940 e 1950 evidências da preocupação e a centralidade que a ‘administração’ e ‘organização’ passaram a assumir no clube, conforme registrado no *Histórias Ilustradas do Grêmio* (1983, n° 4, p. 28):

[...] [O presidente Saturnino Vanzelotti] primou desde logo, ainda em 1949, por uma profunda reforma na organização administrativa definida em três grandes ramificações: secretaria, tesouraria, e parte esportiva, todas diretamente subordinadas à Presidência. Paralelamente, fez funcionar dois departamentos especializados: Legal e de Difusão, enquanto que ao Conselho Técnico tocou a supervisão de toda a parte esportiva dividida em dois ramos: futebol e esportes amadores (divisão eclética). Sob esse forte esquema organizacional, o Grêmio cresceu social, esportiva e patrimonialmente, a ponto de, no fim da última gestão, dar por cumprida o Presidente Saturnino Vanzelotti a mais importante de todas as suas realizações: a conclusão e a inauguração da primeira parte do monumental Estádio Olímpico, orgulho da torcida gremista.

Tal processo de organização e modernização administrativa estavam ligados à popularização e massificação das torcidas dos clubes. A esta altura dos acontecimentos históricos já é possível falar, como coloca Damo (2005), que Grêmio e Internacional constituem-se como totens que reproduzem diferenças sociais importantes via pertencimento aos clubes, dando identidade às comunidades imaginadas de sentimento, conforme comecei a elaborar no capítulo anterior. O Grêmio, clube de elite, é pensado e sentido como o clube dos brancos, ricos e europeus, e o Internacional como o clube do povo, dos negros, pobres e brasileiros.

5.5 AS DÉCADAS DE 1960 E 1970: CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO

As décadas de 1960 e 1970 foram um período de estruturação administrativa e do começo de um trabalho mais sistemático por parte dos dirigentes/gestores de aproximação aos torcedores, no sentido de arregimentar mais seguidores participativos afetiva e financeiramente. Saído da crise que quase o levou a fechar as portas, o Grêmio teve um período de muito sucesso desportivo entre a metade da década de 1950 e a de 1960. Com a entrada em definitivo no profissionalismo e a inauguração do Estádio Olímpico, em 1954, o Grêmio conseguiu conquistar 12 campeonatos gaúchos em 13 anos, à época em que este era o principal certame disputado. Logo após, com a construção do Estádio Beira-Rio durante a década de 1960 e inauguração em 1969, o Internacional recuperou novamente a hegemonia dos resultados esportivos e do estado de espírito torcedor na década de 1970. De 1969 a 1978, o colorado conquistou 9 títulos do Campeonato Gaúcho e mais três títulos do Campeonato Brasileiro.

A fonte oficial “Histórias Ilustradas do Grêmio” (1983) que utilizo com frequência aqui é mediada por todas essas alternâncias com o Internacional. Nos anos em que o Grêmio foi campeão, predominou o tema do futebol. Em anos de derrotas no futebol, destacaram-se no texto os feitos de outras áreas, como as administrativas. Sendo o “Histórias Ilustradas do Grêmio” orientado e controlado por dirigentes, sua análise numa perspectiva mais ampla, a partir de outras fontes como Damo (1998) e Rodrigues (2012), pode nos falar algo sobre os próprios dirigentes e sua realidade. Nesse sentido, a presença cada vez maior de temas sobre administração, organização, finanças e busca do envolvimento de torcedores como fonte de arrecadação mostra uma orientação crescente dos dirigentes em questões relacionadas à gestão do clube. A orientação para a gestão mostra também um tipo de aproximação específico, do tipo que se estabelece com torcedores anônimos da comunidade imaginada de sentimento.

Durante este período aumentaram também as especializações dos cargos diretivos. As fotos do time (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983), que levavam no período da fundação apenas os sócios-dirigentes-jogadores, passou a ter a presença dos jogadores, treinador e presidente nas décadas de 1930 a 50. Na década de 1960, além dos anteriores, começa a aparecer uma série de novas especialidades: ‘Assessor de futebol’, ‘Roupeiro’, ‘Preparador físico’, ‘Vice-Presidente do Departamento de Futebol Profissional’, ‘Vice-Presidente do Departamento Médico’ e ‘Massagista’. Claramente começou a se desenvolver maior divisão e especialização do trabalho, conforme a competitividade foi aumentando. Nas primeiras excursões à Europa, de 1961 e 1962, são citadas, compondo a “Embaixada Gremista”, pessoas nas funções de ‘tesoureiro’, ‘jornalista’, ‘kinesiólogo’ e ‘Representante da torcida’ (Henrique Amábile) (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, nº 5).

Em 1955, ocorreu aumento considerável no número de vice-presidência do clube, de 2 para 9. Também foi criado o cargo de ‘superintendente’. Na década seguinte, o número de vice-presidências chegou a 23. Na mesma linha de ações orientadas para o ‘aumento de eficiência administrativa’, em 1966, o cargo de ‘Superintendente’ foi atualizado para o de “Gerente Geral”, com a contratação de Antônio Carlos Verardi, ainda no clube em 2014:

O Grêmio introduziu em sua estrutura diretiva, em 1966, a figura do gerente geral. [...] Era uma experiência pioneira no Rio Grande do Sul e que, nas agremiações do centro do país começava a tomar vulto, sugerida pelas próprias contingências do progresso social e patrimonial das maiores entidades esportivas. [...] A orientação ao número crescente de funcionários indispensáveis para o perfeito funcionamento de todos os setores da agremiação; a necessidade permanente de superintendência dos serviços não só burocráticos, mas também de obras e correlatos; o imperativo em prover e determinar medidas em execução às resoluções da diretoria; a distribuição e cumprimento de uma série imensa de pequenas e grandes tarefas do complexo

administrativo da agremiação, só isto, já bastava para aconselhar a inovação. [...] Ao serem centralizados nos escritórios do Estádio Olímpico todos os setores da administração do clube, o Grêmio passou a contar com seu primeiro gerente-geral, na pessoa de Antônio Carlos Verardi (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 5, p. 29).

Diversas campanhas para arrecadação de fundos foram criadas à época. Diferente das que ocorrem nos dias de hoje, onde se invoca uma necessidade geral (ou abstrata) por recursos, na lógica do ‘círculo virtuoso do futebol negócio’ (REALE, DALMORO e SEGABINAZZI, 2013), as arrecadações derivadas das campanhas tinham destino específico e a maioria delas era para a construção de módulos das arquibancadas, inferior ou superior, do Estádio Olímpico. Diversas ações foram desenvolvidas, a exemplo da “Campanha dos Legionários”, com o uso dos símbolos do clube, dentre eles o ‘Mosqueteiro’ (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 5).

Destaco a Primeira e a Segunda Feira Tricolor; Recriação da revista do Grêmio, com o nome “Mosqueteiro”; uma ação para o aumento do número de sócios, chamada de “Sócios Olímpicos”, com a criação de 500 vagas de sócios com “[...] direito ao uso de carteiras especiais e de artísticos distintivos de ouro numerados [...] também a inscrição do nome e número correspondente no pórtico social do Estádio Olímpico após o pagamento de 60 contribuições mensais” (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 5, p. 27); a criação da “Secção de Bairros”, “[...] destinada a arregimentar a torcida gremista e estimular seu entusiasmo e solidariedade nas competições esportivas, favorecendo a emulação e o progresso do quadro social”, com “[g]rande número de núcleos espalhados pelos diferentes bairros da cidade”, e atividades nos moldes das atribuídas aos cônules do interior (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 5, p. 28).

O registro de diversas inovações, como a ‘contratação de serviços de computadores, de empresa especializada em técnicas de administração’ e a atenção à ‘padronização’ e formação de uma ‘perfeita engrenagem administrativa’ no início dos anos de 1970 denotam as mediações de um jovem campo da administração/gestão que surgia no Brasil (STORCK, 1983), o que nos remete à potencial agência Taylorismo (COCHOY, 1998; SLATER, 1997; TAYLOR, 1982), tardia no Brasil em relação à Europa e EUA, na forma de condução das coisas do clube.

Daquela época cabe destacar, ainda, como ação significativa de arregimentação de torcedores a “I Cruzada Tricolor”. Não sei se por acaso ou intencionalmente, o termo ‘Cruzada’, como potencial referência às Cruzadas da Contrarreforma da Igreja Católica na época medieval, talvez ajude a criar a alegoria (LAW, 2004) para a compreensão do espírito dessa ação:

Durante a semana comemorativa dos 66 anos de existência, o Grêmio promoveu gigantesca campanha promocional visando às crianças das escolas primárias de Porto Alegre. [...] A essência da ideia forneceu-a o Presidente Flávio Obino que, por longos anos, alimentou o desejo de um dia vir a realizar seu sonho de atingir todos os escolares com a mensagem do Grêmio. [...] A cruzada marcou época. A divulgação do Grêmio, com o sentido eminentemente educativo, em atraente material distribuído entre todas as escolas, não poderia ser melhor recebida. [...] Quando o primeiro mandatário viu chegada a oportunidade, lançou as bases da campanha e fez comandar sua execução pelo Departamento Eurico Lara, através da equipe de trabalho do Diretor José Dantur Buaes mobilizada para a missão. [...] O que deu bem a dimensão da iniciativa foi o número de crianças contempladas: 50.000. Todas receberam, junto com um folheto ilustrando as cores, farto material escolar representado por cadernos, lápis, régua e outros objetos de uso dos colegiais, além de merendas. Não se tinha ainda notícia de empreendimento promocional de tamanha envergadura e de finalidade similar. [...] Paralelamente, foi instituído entre os escolares um concurso de composições, para estimular a capacidade criativa de cada um. Os melhores colocados recebem prêmios, inclusive uma bolsa de estudos no Colégio Luiz Dourado, oferecida pelo Vice-Presidente Hélio Dourado (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983, n° 6, p. 26).

Com a comunidade de torcedores gremistas cada vez mais no horizonte, ao mesmo tempo imaginados e sendo construídos, foram os próprios dirigentes e suas ações de arregimentação e busca de receitas que ajudaram a criar uma comunidade imaginada de sentimento de tamanho expressivo como a que vemos hoje. Com a circulação crescente de emblemas, propagandas, carnês, revistas e consulados, a presença material desses atores não-humanos (LATOURET, 2005) foi dando unidade, sentido e força para a comunidade imaginada de sentimento. Adicionalmente, não tenho dúvidas de que o surgimento do rádio e das transmissões das partidas de futebol a partir da década de 1930 (FERRARETTO, 2002), como mais uma dimensão do interesse constante das mídias especializadas, também teve papel importante nesse processo de massificação das torcidas.

5.6 AS DÉCADAS DE 1980 E 1990: SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DO MARKETING NO FUTEBOL DE ESPETÁCULO BRASILEIRO

Nos anos de 1980 e 90, dois fatos importantes marcaram a vida do Grêmio: a conquista dos seus mais importantes títulos esportivos e o advento do marketing. Muitos autores afirmam que a década de 1980 foi a da entrada do marketing no futebol brasileiro (AREIAS, 2009; HELAL, 1997; PRONI, 1998), o qual teve como motor principal a criação do ‘Clube dos 13’ e os correlatos primeiros contratos para a transmissão ao vivo das partidas pela televisão. Como mostro o surgimento do marketing também marca a busca sistemática de novas fontes de receita financeira. Mediado pelo movimento mais amplo do ‘marketing esportivo’ e de mercadorização

dos esportes que vinha acontecendo na Europa e especialmente nos EUA (PRONI, 1998), esses processos começaram a criar novos elementos na relação que os gestores do clube estabelecem com as comunidades imaginadas de sentimento.

O início da década de 1980 foi marcada pelo avanço das obras do Estádio Olímpico. Entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980, grandes esforços foram empreendidos no clube para a conclusão do anel superior (segundo andar de arquibancadas do estádio), no que era chamado de “Olímpico Total” (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983). A mobilização dos dirigentes era grande e compartilhada pela torcida. Vendo o arquirrival Internacional com seu novo estádio há uma década, a não conclusão do Olímpico tornava-se mais uma munição colorada no fluxo de jocosidades. Registros no Histórias Ilustradas do Grêmio (1983, nº 7) dão conta da realização de diversas campanhas de sorteios como o “Bolão Tricolor” e o “Bolão do Grêmio” e banquetes festivos, com o objetivo específico de gerar recursos para a obra, assim como a doação de cerca de 26 mil sacos de cimento pelos torcedores.

Enquanto nas décadas de 1960, 1970 e início da de 1980 o Grêmio executava as ações para arregimentação de torcedores e arrecadação de recursos nos moldes relatados acima, movimentos que viriam a repercutir mais diretamente na gestão da agremiação somente na década de 1980 já estavam se desenvolvendo em outras partes do globo. Um exemplo elucidativo é o do patrocínio de material esportivo. No Grêmio, o primeiro contrato com uma empresa fornecedora de material ocorreu em 1984. Até então, os uniformes eram produzidos pelo clube em empresas de confecção locais, mediante pagamento, e raramente se podia encontrar uniformes à venda para os torcedores em algumas das poucas lojas com material esportivo que havia em Porto Alegre, conforme relato em entrevista de ex-dirigente do Grêmio da segunda metade da década de 1970 e início dos anos 80.

É interessante notar que até 1982 o patrocínio das camisas dos clubes era vedado pela legislação brasileira. A partir desse ano, com a regulamentação do Art. 183, por meio do Decreto n. 80.228, de 1977, do Conselho Nacional de Desportos, a quem cabia legislar sobre o assunto, o patrocínio nas camisas foi liberado (PRONI, 1998). Fontes indicam que logo depois da liberação, ainda em 1982, o Grêmio já teve suas primeiras experiências de patrocínio (KRUSE, 2011), mesmo que fugazes - aparentemente para jogos amistosos ou especiais, e segundo relatos dos dirigentes, envolvendo valores financeiros pequenos. De qualquer forma, este fato marca o início de um interesse mais importante de empresas privadas no capital afetivo e simbólico dos clubes de futebol brasileiros.

Outros dois fatos ocorridos nos anos 1980 são bastante elucidativos das mediações que ajudam a compreender de forma mais complexificada, pela adição de agências (LATOURE, 2005), as escolhas, dispositivos e gostos, orientando o trabalho de marketing atual no Grêmio: a criação das “cabins de imprensa” e dos “camarotes” entre 1982/3. A primeira ressalta que mesmo antes de haver televisionamento ao vivo das partidas (ou contratos relevantes com as empresas de TV para sessão dos direitos de transmissão, o que só ocorreria em 1987), continuava por parte dos dirigentes uma atribuição de importância para os mídias especializados na disseminação das coisas e ações do clube.

O segundo, de interesse ainda mais central, remete à questão da estética (gosto) dirigente, por sua vez ligada à identidade, ou posição do Grêmio no sistema totêmico do clubismo brasileiro (DAMO, 2005). Uma das escolhas feitas pelos dirigentes do Grêmio foi pela construção de ‘camarotes’ e depois de ‘cadeiras’ à frente dos camarotes. Como Damo (1998) elabora, enquanto o Grêmio construía ‘camarotes’⁴² no Olímpico, o Internacional construiu a ‘coreia’⁴³ no Beira-Rio, constituindo-se, assim, em ‘marcas diacríticas’ que ressaltam diferenças sociais que o clube/totem representa e reproduz no sistema do clubismo. Essas escolhas, feitas nos anos 1980, fazem circular, pelo menos em parte, uma visão de clube, de quem são e do que gostam os torcedores desde a perspectiva dos dirigentes.

5.6.1 O “Clube dos 13” e o surgimento do marketing

Central para a história do marketing na vida do Grêmio, assim como para o futebol de espetáculo brasileiro em geral, foi a fundação do Clube dos 13. Esse Clube é uma associação dos 13 maiores ou mais representativos clubes do futebol brasileiro⁴⁴. Sua origem teve como agência relevante a ‘crise’ que muitos viam nos clubes e no Campeonato Brasileiro durante a década de 1980, e a visão de que no marketing haveria um caminho para a salvação (AREIAS, 2009; HELAL, 1997; PRONI, 1998). Sua criação ocorreu em um momento de certo consenso entre os dirigentes e a mídia esportiva especializada de que o futebol brasileiro passava por uma crise sem precedentes. As médias de público e renda nos estádios em declínio, aumento da saída de jogadores para o exterior, crise econômica no país, inflação galopante e

⁴² Espaços privativos de alto padrão e preço, com visão privilegiada para o campo de jogo, para até 20 pessoas assistirem ao espetáculo em poltronas estofadas e serviços variados.

⁴³ Espaço popular para assistência do jogo em pé, com os valores mais baixos do estádio. Ficava em nível abaixo do gramado, próximo ao campo de jogo, e por isso oportunizava uma visão ruim do espetáculo.

⁴⁴ O Clube dos 13 foi fundado por Flamengo, Fluminense, Botafogo e Vasco da Gama (Rio de Janeiro), São Paulo, Corinthians, Palmeiras e Santos (São Paulo), Grêmio e Internacional (Porto Alegre), Cruzeiro e Atlético Mineiro (Belo Horizonte) e Bahia (Salvador).

comparação/aproximação crescente aos campeonatos da Europa via transmissão dos jogos pela televisão fundamentavam essa visão (AREIAS, 2009; HELAL, 1997).

Também se destacava a questão da organização do campeonato. Além das regras dos campeonatos mudarem, algumas vezes no decorrer dos mesmos, partidas eram transferidas em cima da hora e jogos atrasavam com frequência. Os elementos mais importantes para a crise, no entanto, foi o uso político da CBF pelo Governo Militar, que fez com que o campeonato Brasileiro chegasse a ter 96 clubes em 1979 (e em 1986 ainda contava com 48) (AREIAS, 2009). Essa quantidade de clubes gerava uma grande disparidade técnica entre equipes, por consequência diminuía a tensão da maioria dos embates, uma vez que, de antemão, já se sabia o vencedor. Como estopim mais concreto da crise, em 1987, a CBF afirmou não ter dinheiro para financiar o Campeonato Brasileiro, pois o recurso para esse certame derivava da Loteria Esportiva, que perdia apostadores para outras loterias e, além disso, tinha seus recursos direcionados às áreas sociais (AREIAS, 2009; HELAL, 1997).

Helal (1997) apresenta algumas das mudanças que a recém-fundada entidade propunha para o Campeonato Brasileiro: a) criação de divisões (Série A, Série B etc.); b) campeonato de 1987 com apenas 13 clubes, jogando em turno e returno; c) em 1988, divisão A e B com dezesseis clubes cada; d) menos clubes nos campeonatos regionais; e) jogos só nos fins de semana a partir de 1988; f) Conselho arbitral na CBF, com participação dos clubes da divisão principal; g) imediata adoção de um sistema proporcional de voto (voto de qualidade ou voto plural); h) convocação de jogadores pela CBF não mais compulsória, mas facultativa; i) elaboração do calendário de 1988 em diante. Os valores e princípios proferidos pelo movimento eram basicamente os de ‘modernidade’, ‘racionalização’ e acima de tudo ‘profissionalismo’. O objetivo era o de ‘salvar o futebol brasileiro’ da bancarrota (AREIAS, 2009; HELAL, 1997).

João Henrique Areias (2009, p. 31), o primeiro diretor de marketing do Clube dos 13, afirmou que “[...] o objetivo dos dirigentes era o de aumentar o poder de negociação dos clubes com a CBF, tratar o futebol como uma atividade econômica que precisava ser lucrativa para sobreviver e reatar a credibilidade dos dirigentes”. Observa-se, assim, pela ideia de que a atividade do clube ‘precisa ser lucrativa’, que a lógica da necessidade inelutável e ‘natural’ de ‘retorno sobre o capital investido’, princípio fundador da gestão financeira, passa a circular com mais força no universo dos clubes de futebol, mesmo que esses constituam-se em instituições sem fins lucrativos no caso brasileiro.

A trajetória de Areias (2009) ilustra bem uma das mediações importantes das transformações desse período. Como acontecia com muitos dos dirigentes e executivos do final da década de 1970 e década de 1980 no Grêmio, a formação de Areias não poderia ser em

Marketing, uma disciplina ainda incipiente no Brasil (RICHERS, 1994). Tinha formação universitária em contabilidade e atuava, em 1978, na área comercial da multinacional norte-americana de informática IBM. Trabalhava especificamente na gerência de Eventos e Promoções, como responsável por prospectar e gerir as ações promocionais e patrocínios da marca.

Em determinado momento do ano de 1987, o recém-eleito presidente do Flamengo (e Deputado Federal), Marcio Braga (também um dos principais articuladores do Clube dos 13), chegou ao nome de Areias como um potencial vice-presidente de marketing para o Flamengo. O presidente desse clube buscava alguém para lidar com as questões de patrocínio e o nome de Areias se encaixou bem, pois tinha experiência com patrocínio de eventos esportivos, atletas e artistas. Além disso, era flamenguista, condição essencial para se assumir um cargo diretivo em um clube de futebol brasileiro⁴⁵, até mesmo porque ele não seria remunerado e trabalharia fora do horário comercial (AREIAS, 2009).

É interessante notar que a aproximação de Areias com o universo do esporte começou a se dar por uma mediação vinda dos EUA. Em um curso da IBM em Nova Iorque, ouviu de um dos palestrantes que a área de entretenimento (incluindo os esportes) era uma das que apresentava maior potencial de crescimento. Os números econômicos dos negócios e nível de especialização/profissionalização desse universo nos EUA era impressionantemente maior e mais profundo do que no Brasil (AREIAS, 2009). Areias tinha já formada uma expectativa, uma referência e uma visão de futuro para a questão do entretenimento e do marketing esportivo inserida no paradigma empresarial e do marketing esportivo norte-americano.

No decorrer da realização do trabalho no Flamengo, Areias foi convidado pelo Presidente do clube a desenvolver o plano de marketing da Copa União, o Campeonato Brasileiro de 1987, organizado compartilhadamente pelo Clube dos 13 e CBF. No dia 11 de julho de 1987, o Clube dos 13 foi criado e, no dia 24 de agosto do mesmo ano, uma reunião decisiva aconteceu. Os clubes já pensavam em devolver a organização do campeonato para a CBF, assim como na organização de uma competição alternativa em razão da falta de dinheiro e de não saberem como alavancar o campeonato. Foi então que Areias (2009, p. 32-3) e o marketing esportivo entraram para, em termos várias vezes utilizados por ele, ‘salvar’ e ‘revolucionar’ o futebol brasileiro.

⁴⁵ Minha experiência de campo nesta pesquisa e em outras (REALE, 2011), assim como pelo que relata Areias (2009), indica que ser torcedor é regra para se trabalhar em um clube do futebol de espetáculo, mesmo em cargos executivos. Nos casos de exceção, a identidade clubística é guardada com muito cuidado e a pessoa age como se fosse torcedora ou simpatizante do clube em que trabalha.

A partir do texto de Areias é possível rastrear uma série de mediações na construção desse projeto. Em suas palavras, ele tomou como base um projeto de comunicação e imagem da IBM e adaptou-o para a realidade do futebol brasileiro e da Copa União. Viu similaridades entre a situação da IBM e do Clube dos 13, pois ambos eram ‘líderes nos seus segmentos’. Também circulava na sua mente o caso da apresentadora de programa infantil da Rede Globo, Xuxa, “[...] uma ex-modelo gaúcha sem qualquer apelo popular que, em poucos anos, havia se tornado uma febre nacional”, graças à televisão. Para Areias, a televisão seria fundamental para as ambições dos clubes em alavancar dinheiro junto a empresas patrocinadoras, pela sua força multiplicadora da imagem (AREIAS, 2009, p. 33).

Areias disse estar muito tenso no momento da apresentação para os presidentes dos 13 clubes, pois havia um ‘tabu’ contra a televisão. Predominava a visão de que as transmissões ao vivo afastariam os torcedores dos estádios. Ele argumentou para os dirigentes que no estádio 100 mil pessoas veriam os clubes, mas na televisão apareceriam para 30, 40 milhões, e as empresas patrocinadoras ‘pegariam carona’ nessa exposição por ‘amplificação da mensagem’. Ele afirma ter falado o seguinte para os dirigentes:

[U]sei o exemplo da Xuxa, que não saía da minha cabeça. Uma moça que de repente virou Rainha dos Baixinhos, cujo toque transformava qualquer produto em ouro. Naquela época, ela venderia gelo para esquimó. A massificação pela televisão, portanto, era um fenômeno inexorável, não podíamos lutar contra ela. Cabia a nós explorar o seu potencial da melhor maneira possível. Assim, a TV não tiraria público do estádio, mas ajudaria a consolidar ainda mais a paixão do torcedor pelo seu time. Já acontecia com outros esportes, como o boxe, o futebol americano e o beisebol, no Estados Unidos, e com o próprio futebol na Europa (AREIAS, 2009, p. 35).

Areias ressaltou a necessidade de “[...] organizar um campeonato em que todos soubessem, de antemão, quando e contra quem os times jogariam” (2009, p. 35). Essa assertiva é interessante e sua justificativa ensina bastante sobre a lógica de marketing e especificamente sobre a noção de ‘produto’. Conforme Areias, “Para vender um produto, o comprador tem que saber exatamente o seu conteúdo e, até então, o calendário era uma palavra pouco importante para dirigentes de futebol” (2009, p. 35). Pensar o campeonato como ‘produto’ implicava previsibilidade e controle sobre a oferta. Mediando o conceito de ‘produto’ estava a necessidade de criar uma expectativa e satisfazer o cliente, mas também relações contratuais entre promessas e entregas entre parceiros comerciais. Entre os patrocinadores, é preciso transformar todas as ações em dimensões calculáveis para que ações de marketing alternativas possam ser avaliadas segundo o critério de efetividade em termos de retorno sobre o investimento. Como dirigentes de futebol, antes do marketing e da TV, estavam mais preocupados em garantir grandes públicos

nos estádios (sua maior fonte de renda até então), mudavam o calendário conforme esses interesses. A entrada de empresas comerciais via TV no campeonato exigia um ‘produto’ previsível e mensurável para esses agentes econômicos que adentravam no espaço do futebol de espetáculo. Assim, novos elementos foram considerados no cálculo econômico (CALLON, 1998) realizado pelos dirigentes de futebol.

Areias (2009) afirma que os presidentes estavam ‘rachados’ e alguns não queriam ceder à tese da televisão, para muitos a ‘maior inimiga’. Naquela época, os dirigentes calculavam em termos de ‘pagantes médios por jogo’, sendo que era sua principal receita. Para chegar aos valores necessários ao financiamento do Campeonato Brasileiro, precisariam ter 35 mil pessoas por jogo em média, mas a maior média dos últimos anos (até 1983) havia sido de 22 mil pagantes e continuava em queda. Areias saiu da reunião tensa sem saber qual seria a decisão. Um dia depois, as manchetes dos principais jornais seguiam a mesma linha: ‘Clube dos 13 anuncia plano de salvação do futebol brasileiro’. O mais interessante foi que o anúncio não derivou de uma decisão e consenso dos 13 presidentes, mas uma estratégia de Marcio Braga (Flamengo) e apoiadores para pressionar os que estavam contra: com o apoio da imprensa, os clubes contrários encontrariam dificuldades em abandonar o projeto. Essa constitui uma entre as ‘táticas de negociação’ do mundo corporativo como parte da cultura da gestão.

Com o projeto em curso, era necessário precificar o campeonato. Areias entrou em contato com o diretor de marketing do São Paulo, Celso Grellet, que havia negociado a transmissão da final do Campeonato Paulista de 1987, entre São Paulo e Corinthians, com a Rede Globo: valor do jogo, US\$ 70 mil. Areias usou esse valor como base para calcular o valor do campeonato: 42 jogos entre os 16 clubes da Copa União, vezes US\$ 70 mil por jogo, igual a um total de US\$ 3,4 milhões. Esse valor seria US\$ 2,4 milhões maior do que o custo do campeonato.

O preço causou espanto em muitos, até mesmo em Celso Grellet, mas em especial aos negociadores da Rede Globo, que haviam pago um valor menor pela Copa do Mundo de 1986, no México. Para convencer seus interlocutores, Areias elaborou outra dimensão da entidade ‘produto’: o conceito. Ele procurou convencer os parceiros e negociadores que “[...] não estavam vendendo um jogo de futebol, pura e simplesmente, mas um conceito. Estamos oferecendo a salvação do futebol brasileiro [...] Queremos recuperar um bem do povo brasileiro, sua maior paixão,

e fazer parte disso não tem preço” (AREIAS, 2009, p. 36). Argumentou com os negociadores que ajudar a “salvar” o futebol brasileiro seria uma boa forma de melhorar a imagem da empresa frente à população brasileira que, segundo ele, sofria como toda e qualquer

líder de mercado. A TV Globo acabou fechando um contrato de 5 anos, sendo US\$ 2,1 milhões em dinheiro e US\$ 1,3 milhão em espaços comerciais institucionais de 15 segundos. E, o mais importante no que tange a questões da relação entre marketing e futebol: “[...] a Globo participaria do planejamento do calendário, seguindo obviamente critérios que lhe facilitassem a venda das duas cotas de publicidade” (AREIAS, 2009, p. 37).

Desse modo, o Campeonato Brasileiro de 1987 foi garantido e Areias e Celso Grellet (diretor de Marketing do São Paulo) foram convidados pelo Clube dos 13 para serem executivos da entidade e comandarem a busca por recursos. Areias se desligou imediatamente do Flamengo e com tempo também da IBM. O contrato oferecido pelo Clube dos 13 para Areias e Grellet foi o seguinte: todos os contratos seriam divididos em 17 cotas, uma para cada clube e uma para ambos, sem contar com o contrato com a Rede Globo.

Os dois executivos começaram então a pensar em empresas que poderiam ter interesse em patrocinar a Copa União. Acabaram na Coca-Cola, segundo Areias, após reportagem na revista *Veja* sobre uma campanha publicitária agressiva da Pepsi-Cola para todo o território nacional com artistas estrangeiros. Aproveitando o clima nacionalista do momento, e o mesmo argumento de ‘aproximação com povo brasileiro’ de luta contra a imagem negativa de multinacional, convenceram a Coca-Cola, que já patrocinava grandes eventos esportivos internacionais (PRONI, 1998), a comprar cotas de patrocínio da Copa União. Em uma conta de difícil compreensão, Areias afirma que entre os contratos com a TV Globo e a Coca-Cola foram levantados “US\$ 6 milhões em apenas um mês. “[...] Pela primeira vez desde a criação do Campeonato Brasileiro, em 1971, eles [os clubes] entrariam numa competição sabendo que ela seria superavitária” (AREIAS, 2009, p. 39), ressaltando a dimensão de previsibilidade e controle financeiro que o marketing poderia trazer.

As negociações dos patrocínios do Clube dos 13 geraram uma série de controvérsias relacionadas à rivalidade entre clubes que cabe ressaltar. Um dos casos, a que Areias (2009) chama de “*case* mundial de marketing”, colocou Grêmio e Internacional no centro da controvérsia. Trata-se do episódio em que ‘o Grêmio fez a Coca-Cola ficar preta’, como referem os dirigentes do Grêmio. De acordo com narrativa do próprio Areias (2009, p. 40-1):

Estávamos chegando a um acordo final quando o presidente do Grêmio, Paulo Odone, me chamou reservadamente num canto e me disse que estava com um problema grave. Os conselheiros do clube acabavam de decidir que não aceitariam pôr o logotipo da Coca-Cola na camisa da equipe pelo simples fato de que era vermelho, a cor do arqui-inimigo Internacional. Eu não acreditava no que estava ouvindo. A Coca-Cola já tinha mais de cem anos de existência e sempre exibiu aquela logomarca, qualquer criança sabe que ela é vermelha.

O Odone, um homem corretíssimo, disse que me entendia, mas não podia resolver nada sem a aprovação do seu conselho.

Então, nós fomos na sala ali ao lado conversar com o Jorge Gigante, o presidente da Coca-Cola que participava da reunião. O Odone começou a explicar as origens da rivalidade entre Grêmio e Internacional, que a torcida gremista jamais entenderia qualquer traço vermelho na camisa do clube. Por sorte, o Gigante era argentino e entendia muito bem até onde chegava as rivalidades como a que existe entre Boca Juniors e River Plate. Se fosse um executivo americano ali, o contrato iria por água abaixo, porque lá essas paixões não se sobrepõem aos interesses comerciais.

E, então, a Coca-Cola aceitou mudar a cor do seu logotipo na camisa do Grêmio. Seria preto e branco. Depois, outros clubes reivindicaram o mesmo direito, como o Coritiba, o Santos e o Botafogo. Tudo em nome do futebol brasileiro (AREIAS, 2009, p. 40-1).

Areias chama a rejeição do vermelho no ‘manto sagrado’ do Grêmio de “simples fato”, exatamente por estar pensando a partir de uma perspectiva da gestão, de um profissional de marketing. Tratava o caso como parte do universo corporativo e não do universo do pertencimento clubístico gremista. “Não acreditar no que estava ouvindo” só faz sentido se pensado de fora da relação histórica de mútua constituição de Grêmio e Internacional descrita anteriormente. Claramente Areias (2009, p. 41) dá mais crédito e peso à história da marca da empresa - “A Coca-Cola já tinha mais de cem anos de existência e sempre exibiu aquela logomarca” - do que à rivalidade histórica e também centenária dos clubes. Assim como “[...] qualquer criança sabe que ela [a marca Coca-Cola] é vermelha”, qualquer criança gremista foi socializada a rejeitar o vermelho e qualquer colorado, o azul. A presença da cor vermelha na camisa do Grêmio é um tabu fortíssimo e óbvio para um gremista. Para Areias (2009, p. 41), “Se fosse um executivo americano ali, o contrato iria por água abaixo, porque lá essas paixões não se sobrepõem aos interesses comerciais”, mas a negociação em torno das cores denota que, no caso do futebol, as questões comerciais são tramadas às paixões e pertencimentos, e este caso ilustra esse emanhamento na perspectiva do clube, e uma potencial incompreensão desde a perspectiva da gestão que se pensa como ‘profissional’ ou ‘de mercado’. No entanto, essa sensibilidade só pode ter quem viveu as intensas rivalidades do futebol, como foi o caso do executivo da Coca-Cola, um argentino, afeito a rivalidade entre Boca Juniors e River Plate.

Areias e Grellet ainda negociaram outros patrocínios, como o da Editora Abril, que fez o álbum da Copa União e vendeu 480 mil álbuns e 20 milhões de pacotinhos de figurinhas. Mas, a ação que mais reverberou e serviu de mediação para a ação de marketing nos clubes de futebol, e em específico no Grêmio, foi o processo de licenciamento das marcas encabeçado pelos dois executivos (AREIAS, 2009). Conforme me relataram gestores do Grêmio daquela

época, no período em questão e por força das ações de Areias e Grellet via Clube dos 13, começou-se a falar em ‘marca’ e ‘imagem da marca’ no âmbito do clube.

Areias (2009) possuía informações sobre a indústria de licenciamento nos EUA, onde esse tipo de negócio cresceu mais do que 1000% entre 1977 e 1986, chegando a cifras superiores a US\$ 60 bilhões anuais. Ciente desse fato, o executivo entrou em contato com representantes da empresa Dover, de plástico e adesivos, para produção de artigos com as marcas dos clubes: “[...] pedimos 6% de royalties sobre a venda dos produtos e adiantamento de US\$ 85 mil, sendo que US\$ 5 mil seriam para mim e para o Celso, os intermediários. Foi o primeiro contrato de licenciamento coletivo da história do futebol Brasileiro” (AREIAS, 2009, p. 42). Para Areias, esse processo fez ver “[...] como os clubes estavam atrasados em termos de marketing”, pois o licenciamento não era praticamente explorado.

No que tange à mediação do Clube dos 13 nas questões comerciais e de marketing relacionadas ao Grêmio, foi possível captar que circula entre dirigentes a ideia de que os acontecimentos daquele evento foram cruciais para as questões de marketing dentro do clube. Segundo palavras de um dos gestores do Grêmio entrevistado, com o Clube dos 13 foi ‘descoberto valor da imagem’, em especial pela entrada com força da Televisão e a transmissão sistemática dos jogos. No Grêmio, conforme o mesmo gestor, em 1989 havia apenas uma pessoa responsável pelo que seriam as questões de marketing, mas cujo trabalho era o de encaminhar dentro do Grêmio os acontecimentos e determinações a partir do Clube dos 13.

5.6.2 Década de 1990 no Grêmio: reconfigurações e consolidação do marketing

Do início da década de 1990 até a primeira metade da década de 2000 o Grêmio foi marcado pelas ‘idas e vindas’ do marketing como uma função interna. As atividades relacionadas ao marketing/comercial, no início dos anos 1990, foram terceirizadas para o consultor de marketing Wesley Cardia e, no início dos anos 2000, para a multinacional do marketing esportivo ISL⁴⁶ (*International Sports and Leisure*). Em 1991, assumiu o Presidente Rafael Bandeira dos Santos, em cuja gestão o Grêmio acabou sendo rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro. Relatos obtidos junto a pessoas que trabalhavam no Grêmio à época indicam que as questões comerciais ‘perderam força’ com a gestão de Bandeira. Por conta disso, o Superintendente Executivo da época se desligou da função.

⁴⁶ A ISL (*International Sports and Leisure*) era uma empresa de marketing esportivo de atuação internacional - uma das “gigantes mundiais do marketing esportivo” (PLACAR, ago. 1999). Foi criada e presidida durante muitos anos por Horst Dassler, filho de Adi Dassler, fundador da Adidas. No Brasil a empresa foi condenada pela justiça por fraudes. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/54131-escandalo-da-isl.shtml>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

Os clubes de futebol no Brasil não são empresas privadas, mas clubes esportivos sem fins lucrativos e têm seus comandantes eleitos pelos sócios conforme periodicidades estabelecidas no seu Estatuto. A cada nova eleição Presidencial e para o Conselho Deliberativo no Grêmio, os candidatos são levados a pensar e propor ações que façam da sua candidatura a melhor opção aos olhos dos sócios/eleitores. Essas ações precisam ‘resolver os problemas’, colocar o clube no ‘rumo dos títulos’ ou, nas situações de crise, ‘salvá-lo de fechar as portas’, como verbalizam torcedores e mídias especializados. Tudo indica que, nesses momentos cruciais de mudança, os candidatos se esforcem para pesquisar e elaborar um plano que faça circular o que há de mais moderno e inovador no momento no campo da gestão/administração e do futebol com o objetivo de fomentar o bom desempenho do clube.

Tem-se como exemplo Fábio Koff que, em sua eleição para presidente do Grêmio em 1993, chamou para compor sua diretoria, na função de “Vice-Presidente de Marketing”, o empresário Ricardo Vontobel, proprietário e dirigente da empresa Vonpar, distribuidora da Coca-Cola no sul do Brasil. Foi, ao que tudo indicam as fontes consultadas, a primeira vez que apareceu o nome “marketing” em um cargo de direção/gestão no Grêmio e justamente tendo à frente um homem do mundo dos negócios, vinculado à comercialização de Coca-Cola. Vontobel, por sua vez, chamou Wesley Cardia, que já havia sido Gerente de Marketing e Planejamento no Grupo RBS, empresa de comunicação com sede em Porto Alegre, e recém retornava dos Estados Unidos onde cursou um *MBA (Master in Business Administration)* na *University of California*, de Berkeley.

De acordo com Cardia, em entrevista, o curso de *MBA* nos EUA ofertava a disciplina opcional de *Sports Marketing*, mas considerou à época que não havia espaço para esse conteúdo no Brasil e decidiu não cursá-la. Ainda assim, vislumbrou uma possível fonte de ideias para pensar as ações a serem desenvolvidas no Grêmio. Desse modo, foi nos exemplos e conhecimentos do marketing esportivo norte-americano e das práticas dos maiores clubes e ligas europeias que esse executivo buscou inspiração.

Cardia afirmou em entrevista ter implantado uma série de inovações de marketing no Grêmio nas áreas de licenciamento da marca, em contratos de publicidade estática no estádio e com promoções dos jogos para aumento do faturamento de bilheteria. Foi durante sua gestão que o licenciamento de produtos com a marca Grêmio tomou força. Segundo ele, levou o Grêmio ao número de 350 produtos licenciados. Também por sua iniciativa, foi criada a rede de lojas do Clube, a Grêmio Mania. Entre os licenciados, conforme Cardia, havia grandes empresas e empreendedores individuais, como a ‘dona fulana’, que fazia ‘macacãozinho’. O importante, afirmou ele, era que o Grêmio faturasse alguma coisa desse universo, pois muitos

produtos já eram feitos e vendidos com o símbolo do Clube à sua revelia, sem o pagamento de *royalties*. “O que interessava era o cômputo geral. Não era o produto ‘a’, ‘b’ ou ‘c’, era ter essa grande estrutura que pudesse atender às lojas também”.

Essa forma de fazer as coisas ressalta um elemento que, não raro, o conceito dominante de marketing com base na ‘satisfação do consumidor’ (LEVITT, 1960; KOHLI e JAWORSKI, 1990) encobre: mercados são muitas vezes, e em grande parte, formados pelas ações dos profissionais de marketing, estejam eles parcialmente conscientes, como no caso de Cardia, ou não. Não são realidades que ‘lá estão’ com sua natureza esperando para ser compreendida e explorada. O executivo via um mercado em parte atendido pela pirataria e em parte adormecido pela ‘falta’ de opções de produtos, tendo como alteridade a visão do licenciamento de marcas esportivas norte-americano. Cabia a ele, o consultor responsável pelo marketing, capturar parte do valor que a pirataria estava levando e também criar mais opções de compra de produtos com a marca Grêmio, conforme o modelo americano ‘mostrava que funcionava’.

Assim, as ideias sobre licenciamento se repetiram quase 6 anos depois do Clube dos 13 no Grêmio, de Areias para Cardia. As mediações fundamentais são as mesmas: o marketing esportivo norte-americano e do futebol europeu, tal qual se repetirá em outras ações de marketing descritas na sequência do texto. Cardia, por exemplo, tornou-se, em 1997, diretor de marketing (também terceirizado) do Internacional, depois do Clube dos 13, da Federação Gaúcha de Futebol e de clubes como Juventude, Flamengo, Palmeiras, Vitória da Bahia e SER Caxias. Foi assim, entre outras tantas formas, que as entidades do marketing foram viajando no espaço e no tempo, ajudando a formatar a realidade do futebol de uma forma específica.

Mais uma mediação fundamental desse período, e essencial para o ‘sucesso’ do marketing e das ações comerciais, foi o excelente desempenho esportivo do Grêmio. O clube foi campeão da Copa do Brasil em 1994, da Libertadores da América em 1995, do Campeonato Brasileiro em 1996, Recopa Sul-Americana de 1996 e Campeonato Gaúcho de 1993, 1995 e 1996. O próprio Cardia admite: “Só se eu fosse mágico pra ter, naquele momento, perdido tudo (dentro de campo) e ter tido os resultados que teve. O marketing sozinho, sem [cotas de] televisionamento, pagava toda a despesa do futebol”. Com a saída de Cardia do Grêmio para o Internacional em 1997, o departamento de marketing e comercial deixou de ser terceirizado e passou novamente a ser uma função interna. O restante dos anos 1990 até o início dos anos 2000 caracterizou um período de consolidação e refinamento das técnicas de gestão e do marketing no Grêmio, conforme relatou um gestor dessa época.

A partir do início dos anos 1990 começou uma nova ‘onda de salvação’ do futebol e dos clubes brasileiros: surgem os contratos com empresas de investimento e gestão de marketing

esportivo internacionais e nacionais. Empresas como ISL (*International Sports and Leisure*), *Hiscocks Muse Tate and Furst* (HMTF) e *Parmalat* entraram com força no Brasil, com a promessa e expectativa de “profissionalizar de verdade o esporte” e “ganhar muito dinheiro” (PLACAR, 1999, p. 64).

ISL no Flamengo e no Grêmio, HMTF no Corinthians e Cruzeiro-MG, *Parmalat* no Palmeiras e Juventude, *Nations Bank* no Vasco da Gama e *Banco Opportunity* no Bahia fizeram contratos com o objetivo de, mediante participação ou controle total da gestão, buscar retornos sobre os investimentos milionários. Encontrei duas formas de contrato/relação típicas nas fontes consultadas: ou a gestão total - das questões de marketing e comerciais e do futebol - ou apenas a gestão do marketing/comercial.

A gestão do futebol por estas empresas prometia um desempenho mais ‘profissional’ com formação de times competitivos e vendas lucrativas de jovens talentos. A gestão do marketing tinha como promessa a entrada de grandes quantidades de receitas para os clubes, e em contrapartida as empresas desejavam um grande lucro pela participação nas receitas. Basicamente, os acordos consistiam na cessão do direito de uso da marca do clube em contratos de licenciamento, realização da negociação de venda dos direitos de transmissão para TV, negociação do patrocínio esportivo e demais patrocínios do clube com direito à retenção de percentual por parte da empresa de marketing esportivo.

Segundo a revista Placar (1999), o Corinthians Paulista, por exemplo, passou o controle do futebol e do marketing por 10 anos para a HMTF em 1999. A empresa teria o direito de explorar a imagem da agremiação, assim como 85% do valor do passe em negociações de jogadores. Além disso, construiria um estádio para o clube. A investidora pagou as dívidas do Corinthians no valor de R\$ 28 milhões e, no ano de 1999, investiria um total de R\$ 54 milhões para a montagem de um time competitivo. Já no Cruzeiro, também a partir de 1999, a HMTF também assumiria o futebol a partir da criação de uma empresa, a Cruzeiro S.A., que receberia R\$ 25 milhões de reais no primeiro ano de atuação. Haveria uma divisão em 50% dos valores da venda de jogadores semelhante à do Corinthians. A empresa prometia, ainda, a construção de um estádio para a agremiação.

No Grêmio, segundo reportagem da Folha de São Paulo (GERCHMANN, 1999), a ISL⁴⁷ fechou, no ano 2000, um contrato por 15 anos que previa o repasse de R\$ 97 milhões de reais. A empresa não assumiria o controle do futebol, conforme exigência do Conselho Deliberativo, ficando apenas com a gestão dos assuntos relacionados ao marketing e comercial. O presidente

⁴⁷ Tentei por diversas vezes buscar informações sobre o caso ISL com informantes do Grêmio, mas este parece ser assunto interdito entre dirigentes.

da época da negociação com a ISL, José Alberto Guerreiro, afirmou à Folha de São Paulo (GERCHMANN, 1999) que “Não admitimos entregar o departamento de futebol para uma empresa. O futebol é do Grêmio, é movido a paixão”.

Segundo a reportagem da revista Placar (1999), esse foi o motivo para o Grêmio não fechar acordo com a HMTF que, como fez nos contratos com Corinthians e Cruzeiro, exigia o controle sobre o futebol. Registra também a exigência por parte do Grêmio de que qualquer empresa criada para administrar os assuntos do clube deveria ser propriedade do clube na proporção mínima de 51%. O Grêmio ainda haveria negociado com a empresa mexicana CIE (*Companhia Interamericana de Entretenimento*), mas acabou fechando com a ISL, que à época tinha como Presidente, no Brasil, Wesley Cardia. A ISL prometia, como parte do contrato, uma reformulação do estádio Olímpico, com a construção de shopping interno e a ampliação do estacionamento, bem como a construção de um sofisticado centro de treinamentos, além de contratações milionárias de jogadores (DIÁRIO DO GRANDE ABC, 2000).

No entanto, no Grêmio, como em todos os outros casos relatados, as parcerias com os fundos de investimento/empresas de marketing esportivo não obtiveram os resultados esperados. Todas as promessas se mostraram ilusões, enganos. A ISL foi à falência no início de 2001 em meio a um escândalo de corrupção e acabou deixando dívidas elevadas para os clubes com quem fez parceria. Para o Grêmio, essa quebra gerou uma crise de grandes proporções que culminou na sua desestruturação administrativa e financeira e, mais tarde, na queda para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, pela segunda vez na sua história, em 2004.

Um gestor do Grêmio à época da parceria com a ISL relatou em entrevista que, com a entrada da empresa no clube, a área comercial e mesmo a área administrativa foi muito reduzida. A ideia do então presidente, José Alberto Guerreiro, era a de entregar o que chamava de “atividades meio” (marketing/administrativo) para uma empresa especializada e montar uma estrutura forte, concentrada no futebol, que ele pressupunha ser onde o Grêmio possuía ‘competência’ para agir. Com a falência da ISL e a quebra de contrato, o Presidente Guerreiro tomou a iniciativa de remontar a área de marketing/comercial. O gestor entrevistado relata que

[...] foi muito fácil de fazer, porque aí tem uma peculiaridade: a ISL no período que ela teve no Grêmio ela não fez [sequer] um contrato. Pouca gente sabe disso. [...] Sabe por quê? Tu ia botar um painel aqui eles pediam um milhão por dia. Não tem como fazer contrato assim. Licenciamento, que a maioria dos caras são caras pequenos, eles diziam ‘Não, pra tu assinares o contrato com o Grêmio tu tem que pagar 100 mil na assinatura e uma garantia mínima de 30 pau por mês’. Não fizeram contrato com ninguém. ‘Zero’, não tô exagerando não. Então foi uma barbada essa reconstrução (Gestor, 18 de julho de 2012).

O caso da ISL no Grêmio e dos fundos de investimento e empresas multinacionais de marketing esportivo nos clubes de futebol brasileiros faz circular uma série de elementos importantes. O insucesso dessas empresas, os maus resultados em todos os casos podem nos ensinar certas coisas sobre as mediações que se conectam nessa ligação entre futebol e marketing. A justificativa de Areias (2009) para esses insucessos, corroborada por Helal (1997, p. 15) e coerente com o senso comum do universo da administração, é ilustrativa: “[Os trabalhos] [f]oram feitos por profissionais, mas em ambientes amadores, sem transparência e com interesses escusos como pano de fundo”.

Desde o ponto de vista do universo de marketing, toda e qualquer falha está no ‘amadorismo do futebol’ e jamais nas próprias técnicas, dispositivos e formas de lidar com o mundo das empresas ou profissionais de marketing esportivo, afinal o marketing se arroga o papel de ‘salvador’. Apesar das dificuldades recorrentes das empresas em lidar com o universo do futebol, o problema sempre se posiciona como uma falta daquilo que as próprias empresas supostamente têm a oferecer, o profissionalismo. A possibilidade de que são as próprias empresas ou os profissionais de marketing que têm uma compreensão equivocada do cenário, ou quem sabe, buscando inspiração em Kuhn (2011), paradigmática, nunca é sequer cogitada. E isso nos fala coisas importantes sobre a natureza do marketing: pode ser entendido como uma província, - ou universo/mundo - (LAW, 2004), a partir da qual a complexidade do real é reinterpretada, ou traduzida (LATOUR, 2005), de uma forma específica, tendo a sua suposta eficiência e eficácia para aplicação em todos os casos (FOUGÈRE e SKÅLÉN, 2013) como eixo.

**

Os dados apresentados e as análises elaboradas conduzem a algumas reflexões e problematizações em relação ao que vem sendo teorizado sobre a transformação do futebol brasileiro, a partir da associação aos ‘mercados’ ou ao processo de ‘empresarização’. Parece ter ficado claro que mudanças relevantes no futebol brasileiro vêm ocorrendo desde muito antes da década de 1980 e do advento do Clube dos 13. Desse modo, a circulação considerável de elementos pensados como ‘de mercado’ ou ‘empresariais’ ocorre nos clubes de futebol brasileiros há muito mais tempo do que propõem os autores que escrevem sobre o assunto (ALVITO, 2006; GONÇALVES e CARVALHO, 2006; HELAL, 1997; PRONI, 1998a e 1998b; RODRIGUES e SILVA, 2007 e 2009). Estes estudos tendem a tornar irrelevante (sem agência), o que aconteceu antes do surgimento do Clube dos 13. Na maioria dos casos, os trabalhos tomam o livro de Helal (1997) como ponto de partida. Esse estudo constitui uma das

primeiras pesquisas acadêmicas sobre o assunto no Brasil e um dos mais citados. No entanto, apresenta uma série de elementos passíveis de crítica. Entre eles está o que se pode chamar de uma naturalização da visão dos dirigentes e dos mídias especializados, tomando-os como pressuposto sem o necessário questionamento⁴⁸. Parece evidente a necessidade de se revisar a noção de um futebol “[...] cercado por uma forma cultural, lúdica e popular, [...] uma forma de distração social, de cultivo do ócio e do tempo livre” (RODRIGUES e SILVA, 2009, p. 18) ou uma atividade caracterizada pelo “[...] caráter lúdico e pela centralidade de valores como a construção de laços afetivos e de identidade entre os indivíduos” (GONÇALVES e CARVALHO, 2006, p. 2) durante a maior parte do século XX, sendo transformadas pela visão empresarial, pela ‘lógica de mercado’ e pela ‘profissionalização’ a partir dos anos de 1980. De forma geral, estes textos atribuem as transformações a elementos como a ‘globalização’ e a ‘nova ordem do futebol mundial’ (ALVITO, 2006); ao surgimento do ‘marketing esportivo’ concomitante com a ‘atuação de grandes empresas transnacionais do e no esporte’ (PRONI, 1998a e 1998b); a introdução de características ‘típicas do mercado’ como ‘competição, profissionalização, eficiência’ (GONÇALVES e CARVALHO, 2006); a introdução da ‘lógica de mercado’ e da consequente ‘ênfase por resultados’ que ‘transforma as atividades em mercadorias’ (RODRIGUES e SILVA, 2007; 2009).

Os dados expostos nesta tese permitem elaborar um quadro um pouco diferente, no qual se notam as condições para que esses elementos empresariais (de mercado) fossem adquirindo presença no universo do futebol como resultado de um conjunto de agências. Em outras palavras, torna-se possível sensibilizar-se para a rede-de-atores que desloca a ação (LATOUR, 2005), ou as diversas camadas de agências de atuam no processo de transformação do futebol. Nessa perspectiva, foi possível adicionar mediações que constituem o coletivo do futebol de espetáculo brasileiro a partir do estudo de um espaço concreto e particular, com destaque para a rivalidade entre clubes e o surgimento de uma comunidade imaginada de sentimento. A rivalidade entre Grêmio e Internacional descrita, com sua intensidade e conteúdo, é elemento fundamental que fez (e faz) dirigentes e torcedores buscarem melhorar seus clubes esportiva, patrimonial e financeiramente para sobrepujar o rival. Elemento central da paixão dos

⁴⁸ Ronaldo Helal (1997), autor do estudo, é filho do presidente do Flamengo, George Helal, um dos responsáveis pela criação do Clube dos 13 e um dos principais defensores da dita ‘modernização do futebol brasileiro’ (AREIAS, 2009). Na minha leitura, Helal, nessa obra, não conseguiu resistir a seu pertencimento clubístico, de parentesco e de classe, acabando por escrever, de forma bem posicionada, contra o que chamava de ‘tradição’ (atrasada/problemática) e a favor da ‘modernização’ através da ‘profissionalização’ (HELAL, 1997). Em relação à imprensa, expõe vários trechos de textos de jornalistas que trata como evidência direta da crise do futebol brasileiro. Seu livro, por exemplo, é prefaciado pelo jornalista Juca Kfourri, o que já diz algo sobre suas filiações e alguns dos compromissos de sua pesquisa.

torcedores, da sua ‘loucura’, a rivalidade caracteriza um dos atores importantes na constituição dos dispositivos de reconversão de capital elaborados pelo marketing, afetando as mais diversas relações, especialmente na medida em que ela se caracteriza numa forma de totemismo moderno em que os clubes assumem significados sociais distintos.

Essa rivalidade também foi ator importante para o surgimento das comunidades imaginadas de sentimento que, unidas via pertencimento clubístico, dão a força e o colorido que faz o clubismo brasileiro acontecer. As relações de parentesco que mediam a fidelidade clubística tornam possível a sociabilidade via circulação de emoções jocosas, dadas pelo desfecho imprevisível do jogo que eleva tensão e envolve os torcedores de forma contundente com as coisas do clube, entre elas seus produtos e serviços. Sem a presença de todas essas entidades agentes, a reconversão de capitais afetivos e simbólicos em econômicos não seria possível tal qual vemos acontecer ao longo da história.

Outro ponto importante deste capítulo refere-se à descrição do processo de ‘democratização funcional’ ocorrido no futebol brasileiro (DAMO, 2005) para o qual o caso do Grêmio oferece uma instância particular. Conforme elaborado acima, com o desenvolvimento do futebol brasileiro e concomitante advento da profissionalização e surgimento das torcidas massificadas, ocorreu uma divisão de funções no universo do futebol, onde as atividades de jogar, ser sócio/torcedor e dirigente do clube passaram de funções exercidas pelo mesmo grupo de pessoas, para atividades exercidas por grupos sociais distintos. As torcidas se democratizaram e, hoje, a maioria dos grandes clubes brasileiros, pelo menos certamente no caso de Grêmio e Internacional (DAMO, 1998), têm torcedores em todas as classes sociais, etnias, gêneros e faixas etárias; a maioria dos jogadores vêm das classes populares (DAMO, 2005); já os dirigentes, desde a década de 1930, com a profissionalização do futebol, concentraram-se no comando político-administrativo dos clubes. Nesse processo, os dirigentes levaram o *habitus* (BOURDIEU e WACQUANT, 1992) das camadas altas da sociedade brasileira - e no caso do Grêmio, da sociedade Porto Alegre - para os espaços onde as decisões gerenciais são tomadas e o marketing é realizado.

Além disso, uma série de forças anteriores ao próprio capitalismo, ou que surgiram junto com ele e formando-o em mediação (CAMPBELL, 2005; SLATER, 1997), são elementos centrais do universo do futebol, entre elas está o Romantismo, com a invenção do ‘amor eterno’; Nem o Romantismo, nem o pertencimento clubístico, onde as relações de parentesco são fundamentais para a fidelidade clubística, por exemplo, são fruto do capitalismo, dos mercados, da economia, do neoliberalismo ou da ação da classe dirigente, no entanto são fundamentais para as transformações que vem ocorrendo, e em especial para o desenvolvimento do

marketing. Muito mais razoável é pensar que cada uma dessas entidades constrói e é construída por uma rede de mediações, uma trama. No contexto do futebol, em grande parte, se faz ‘negócios’ porque se quer vitórias dentro de campo, para se ter orgulho do time e para poder gozar no/do rival.

6 DISPOSITIVOS DE RECONVERSÃO DE CAPITAL: PRODUTOS E SERVIÇOS COMO REDE-DE-ATORES

Neste capítulo reproduzo o rastreamento dos atores que compõem alguns dos principais produtos e serviços ou, como tenho designado, dispositivos de reconversão de capital afetivo/simbólico em econômico. A análise inclui atividades de venda/aluguel de patrimônio afetivo/simbólico, mais diretamente relacionadas à reconversão de capitais por meio de trocas diretas com os torcedores. Enfoca, portanto, as ações de marketing pensadas pelos dirigentes/gestores do clube no que tange ao Comercial (projetos especiais como o Guia da Partida e patrocínios de pequeno porte), Licenciamento e Quadro Social/Campanha de sócios. São atividades pensadas localmente como ‘comerciais’ em oposição a ‘institucionais’. Sendo assim, deixa em segundo plano atividades relacionadas com a venda de jogadores, venda de direitos de transmissão pela TV, patrocínios de maior vulto e receitas de jogos (venda de ingressos, concessões comerciais), além daquelas ações pensadas como ‘institucionais’ (correspondentes, genericamente, as atividades dos departamentos de Comunicação e Marketing - ver Capítulo 3). No conjunto, as atividades analisadas corresponderam, no ano de 2014, a cerca de 33% das receitas totais, com valor aproximado de R\$ 68 milhões.

As atividades associadas ao Departamento Comercial geralmente são designadas como ‘projetos especiais’ que seguem o princípio de funcionamento do licenciamento de marca (aluguel da marca via cobrança de uma taxa, os *royalties*), porém mais complexos. Entre eles estão a criação do Guia da Partida (sobre a descrição do qual me detenho aqui), a agência de turismo oficial Grêmio Tur, a ação ‘Olímpico Eterno’ e ‘Meu Pedaço do Olímpico’, ‘Jogue no Olímpico’, ‘Corrida do Grêmio’ e patrocínios de menor vulto entre outras.

As atividades intituladas de ‘Licenciamento’ são pensadas e organizadas pelos gestores em três tipos: ‘Produto’, ‘Loja própria’ (ou ‘Loja Premium Grêmio Mania’) e ‘Rede franqueada Grêmio Mania’. ‘Produto’ é considerado o conjunto de ações direcionadas à sessão da ‘marca Grêmio’ (símbolo principal do clube) para aplicação em produtos de terceiros mediante ressarcimento monetário (*royalties*). ‘Loja própria’ corresponde à gestão da loja que fica no estádio (Estádio Olímpico até 2012 e depois na Arena Porto Alegre). Já a ‘Rede franqueada’ consiste em um ‘sistema de franquias’ no qual uma empresa franqueadora (Meltex Franchising) prospecta e escolhe interessados em possuir e gerenciar uma loja Grêmio Mania mediante uma série de obrigações contratuais, que inclui o pagamento de *royalties* e o compromisso em comprar e vender somente produtos licenciados pelo Grêmio. O Grêmio recebe parte do valor dos contratos da Meltex com os franquizados.

As atividades de marketing relacionadas ao Quadro Social referem-se especialmente, às campanhas para arregimentação de sócios, e correspondem a um conjunto de estratégias e ações para desenhar e comunicar diferentes formatos de associação ao clube. Tendo se tornado uma das maiores fontes de receita de diversos clubes brasileiros nos últimos anos, gestores de clubes e diversos outros atores têm voltado sua atenção para esse tipo de vínculo entre torcedor e clube de futebol, procurando dar-lhe formas que fazem circular agências que ajudam a revelar a natureza do marketing que se faz nesse contexto, destacando-se a disseminação da capacidade dos torcedores em calcularem monetariamente sua relação com o clube.

Durante o processo de pesquisa procurei responder à questão: que entidades (atores) essas atividades fazem circular no universo do Grêmio (e por extensão do futebol de espetáculo)? Que ‘global’ (atores de outros tempos ou espaços) o ‘local’, dispositivo de reconversão, faz circular em objetos e quasi-objetos (LATOUR, 2005) presentes nos espaços ligados ao Grêmio? Como (com que forma, transportando o que?) esse ‘local’ se torna relevante (‘global’) em outros espaços? Que tipo de formatação do real, que social, coletivo (LATOUR, 2005) ou mundo (LAW, 2004) esse conjunto de dispositivos ajuda a criar a partir dos atores que fazem circular?

Para Latour (2005, p. 220), “Sempre que um *locus* quer agir sobre outro *locus*, ele tem que ir por algum meio, transportando algo pelo caminho; para ir agindo, ele tem que manter algum tipo de conexão mais ou menos durável”. “No sentido contrário”, afirma Latour (2005, p. 220), “[...] todo o local é agora o alvo de muitas atividades desse tipo, o entroncamento de muitos desses caminhos, o repositório provisório de muitos desses veículos”. Assim, o local dispositivo de reconversão de capital (ou produto/serviço) é transformado em rede-de-atores de fato e deve ser movido para segundo plano; conexões, veículos e ligações (afeto, amizade, idolatria, paixão, rivalidade, orgulho, comparação, controle, distinção, encanto) são colocadas em primeiro plano; os dispositivos de reconversão como superposição de vários canais: como se a rede sanguínea de um corpo humano fosse colorida e visível (LATOUR, 2005).

Procurei ser ‘literal’, ‘ingênuo’ e fiz ‘perguntas grosseiras’ (LATOUR, 2005) e simples para os dispositivos de reconversão de capital, procurando rastrear o tipo de agência que fazem circular. Inspirei-me também no trabalho de Cochoy (2007), no qual o sociólogo analisa como um supermercado francês direciona material e visualmente as escolhas dos consumidores (com placas, prateleiras, etiquetas de preços), assim como abre ‘janelas’ para dilemas políticos circulantes em outros espaços para além do próprio supermercado (com exposição de animais vivos na entrada da loja para ‘abrir janelas’ à qualidade da carne, por exemplo).

6.1 COMERCIAL E PROJETOS ESPECIAIS

A rede-de-atores formada pelas atividades do Comercial serão reproduzidas a partir de um caso central na minha análise: o Guia da Partida⁴⁹. Apesar de o Guia da Partida não ser uma ação de marketing (ou comercial) do peso econômico ou simbólico da criação da Arena Porto Alegre, do Quadro Social, da venda dos direitos de transmissão para a TV, por exemplo, sua reprodução aqui parece pertinente, pois foi uma das ações em que tive maior acesso aos bastidores de produção, acesso facilitado ao produto final e seu uso e acompanhamento de desdobramentos durante o período de campo. No Guia, como tento mostrar textualmente, se condensa e se traduz uma série de entidades circulantes por diversas outras ações de marketing, vindas de outros tempos e lugares, tornando-o bom para pensar o marketing no espaço estudado. Além disso, com tiragem inicial de 5 mil exemplares no seu lançamento, passando para 10 mil no final de 2014, teve repercussão que não foi desprezível entre torcedores e mídias especializados.

6.1.1 Guia da Partida: localizando o global e globalizando o local

O Guia consiste em uma revista colorida, com fotos e textos, medindo cerca de 24cm x 17cm e 32 páginas, distribuída gratuitamente aos torcedores nos portões do estádio e na loja Grêmio Mania (no Olímpico e depois na Arena) somente em dias de jogos. Como seu próprio nome sugere, serve como um ‘guia’ para a partida. Traz informações sobre o jogo do dia em que é distribuído, ‘estatísticas’ da equipe e do campeonato em disputa, informações sobre o adversário, conteúdos com ídolos, outras informações relevantes para o momento do clube, propagandas de produtos e serviços do próprio Grêmio e de patrocinadores, uma entrevista e um pôster com o destaque de capa, que sempre é uma personalidade importante para a agremiação, a exemplo da primeira edição, conforme ilustrado na Figura 6.

⁴⁹ No Apêndice I, apresento a descrição de outros dispositivos de reconversão de capital associados ao Comercial. Por motivo de espaço, preferi retirar estas descrições adicionais, uma vez que elas apenas reforçam elementos presentes em outros produtos e serviços cuja a descrição permanece no texto principal.

Figura 6 - Capa da Edição nº 1 do Guia da Partida, destaque de capa para o técnico Wanderlei Luxemburgo



Fonte: Grêmiofbpa⁵⁰

O Guia da Partida é fruto da iniciativa de alguns gestores e de uma visão predominante entre a classe dirigente: está na Europa ‘o que há de melhor’ em termos de marketing para o futebol. A ideia de fazer um Guia da Partida surgiu a partir de experiência de gestores que foram para a Europa em busca de qualificação e experiências que lhes dessem ‘diferenciais’ na carreira ligada ao marketing esportivo e quem sabe *insights* sobre ações de marketing, produtos e serviços que pudessem ser aplicados no Brasil. Em suas viagens, buscavam “o que acontece de diferente no marketing” (Gestor, 14 de junho de 2012); comparavam as ações, produtos e serviços com o que estava ocorrendo no futebol brasileiro. Perceberam que o *Matchday Programme* (como o do Manchester City da Inglaterra, abaixo), prática comum em países europeus, poderia ser uma interessante inovação, pois era coisa que “nunca tinha visto no Brasil” (Gestor, 14 de junho de 2012).

⁵⁰ Disponível em: <http://issuu.com/gremiofbpa/docs/guia_da_partida_-_edi_o_n_1>. Acesso em: 13 ago. 2015.

Figura 7 - Matchday Programme do jogo Manchester City x CSKA Moscow

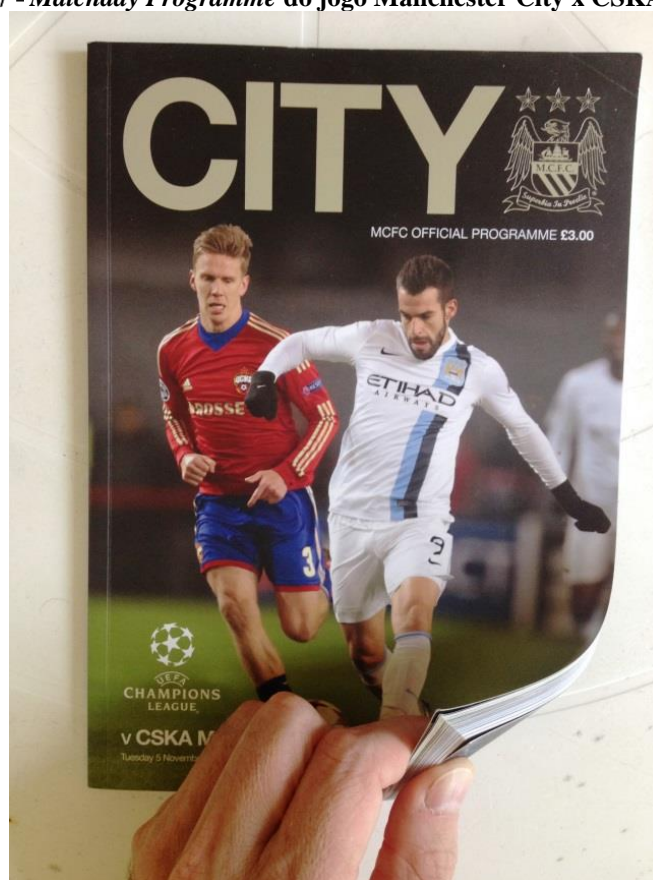


Foto do autor.

Nas palavras dos gestores, o Guia é pensado como uma “contribuição para o espetáculo”, que “agrega valor para o torcedor e para a imprensa” e um elemento que adiciona positivamente para a imagem do clube, como “coisa de clube grande”. Além disso, era uma “novidade” e o Grêmio “foi o primeiro clube brasileiro a realizar” (Gestor, 14 de junho de 2012). Assim, utilizaram os diversos *Matchday Programmes* que trouxeram da Europa como modelos a partir dos quais pensaram o Guia da Partida do Grêmio.

Tendo definido que a ação era interessante, os idealizadores enfrentaram o sério limitador dos custos. Sua realização dependia da viabilidade econômica, e, especialmente, o Guia precisaria se tornar fonte adicional de receitas, e não de utilização de recursos financeiros. Os custos basicamente eram os de impressão do material (os quais não são pequenos, segundo um dos interlocutores) e a compra do projeto gráfico (*template*), pois todo o conteúdo seria realizado pelo Departamento de Comunicação, que cuida da geração de conteúdos para o site e redes sociais do clube e não representaria custo adicional. A restrição de custo foi elemento importante na decisão de ter um Guia de 32 duas páginas (menos da metade das 84 páginas do *Programme* do *Manchester City*, por exemplo): tamanho suficiente para obter um ‘volume razoável de informação’, nas palavras de um dos interlocutores.

Os gestores acreditavam que se o Guia fosse vendido, como ocorre na Inglaterra⁵¹, por exemplo, a R\$ 2,00, ninguém o compraria. O caminho natural, sendo uma revista, seria a busca de anunciantes, mas isso se mostrou inviável em um primeiro momento. Na visão dos gestores, as empresas dispostas a investir no futebol já patrocinavam o Grêmio, ficando complicado solicitar aporte adicional para mais um produto. Além disso, outra dificuldade, pensavam, era o fato de que as matrizes e os mercados das grandes empresas brasileiras localizavam-se no centro do país (São Paulo e Rio de Janeiro) e que o Rio Grande do Sul era, à época, um estado ‘quebrado’. A viabilidade do Guia chegou a estar em risco, mas uma solução foi encontrada. Foi sugerido aos proprietários de uma gráfica da cidade de Serafina Corrêa, distante 211km de Porto Alegre, que ‘há horas queriam fazer uma parceria’ com o Grêmio, que assumissem a totalidade do custo da impressão em troca (permuta) de espaços para divulgação da sua marca em ‘propriedades’⁵² (espaços para divulgação de marcas de patrocinadores) do clube - a permuta, prática bastante comum da área comercial do clube. Eles aceitaram e o projeto foi viabilizado.

Em uma das tarefas de implementação do projeto, acabaram contratando a empresa Inglesa, a *O Publishing & Media Ltd.* para a criação do ‘projeto gráfico’, também chamado de *layout* ou *template*, que consiste no desenho da revista em si, para posterior preenchimento dos conteúdos (fotos, textos, brasões) pelo Grêmio. Interessante notar, que *O Publishing* é uma empresa especializada no *design* e impressão de *Matchday Programmes*. A empresa desenha, imprime e vende (também na versão digital) *programmes* de diversos clubes da primeira e segunda divisão do futebol da Inglaterra e Irlanda (e também de clubes de rúgbi, entre outros produtos). Mesmo os *programmes* de clubes Ingleses que tive a oportunidade de observar e manipular, como o do *Manchester City* e do *Manchester United* (de 19 de outubro de 2013, jogo contra o *South Hempton*), que não são produzidos/desenhados pela empresa *O Publishing*, são muito parecidos em termos de estrutura/tipos de conteúdo com o Guia da Partida do Grêmio: foto de jogadores em ação na capa, entrevistas com jogadores do plantel atual, matérias com ídolos do passado, informações sobre o jogo, sobre o plantel do time da casa e do visitante, análise do último jogo, notícias dos atletas da base, ‘estatísticas’ do time e dos jogadores,

⁵¹ Os *programmes* de times ingleses que tenho foram comprados por 3 libras esterlinas cada no segundo semestre de 2013.

⁵² ‘Propriedade’ é termo que vem sendo recentemente utilizado entre os gestores de futebol para designar elementos comercializáveis, especialmente via aluguel ou cessão de direito de uso, sobre os quais o clube pode reivindicar judicialmente o poder de uso exclusivo. Trata-se de uma noção que migra do marketing esportivo dos EUA para o Brasil.

variedades relacionadas aos torcedores e propagandas de produtos e serviços do clube, patrocinadores e anunciantes.

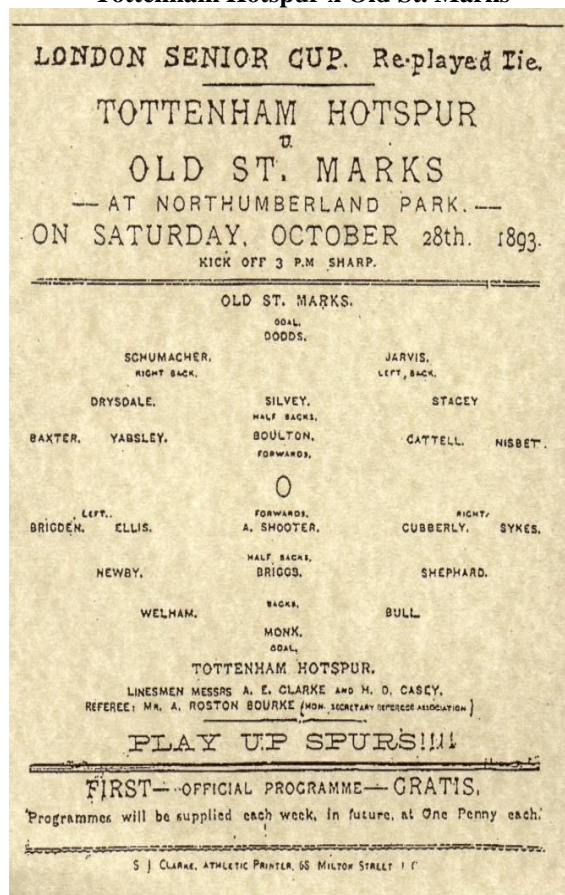
A contratação da empresa inglesa aconteceu por dois motivos principais. Sua proposta foi a de menor preço entre as empresas orçadas, incluindo brasileiras, o que foi fundamental. Mas o fato de ser uma empresa inglesa especializada em *programmes* também foi motivo de evidente satisfação e orgulho para os envolvidos nessa ação, afinal sua contribuição conferia credibilidade e prestígio ao projeto, e isso pôde ser sentido durante as interações com os interlocutores.

Paixão e economia materializadas e circulando no Guia - ele é o local onde circulam/conectam a paixão e as restrições econômicas que vêm de outros tempos e espaços (global) -, foi lançada a primeira edição em 11 de março de 2012. A aprovação foi imediata, como pude acompanhar no trabalho de campo. Pessoas pedindo pelo Guia na loja Grêmio Mania, pessoas lendo-o pelo pátio do estádio e arquibancadas eram cenas comuns.

A revista ativa (*enact*) faz circular uma estrutura, ou *template*, que não mudou ao longo desse período de campo. Ela é dada pela repetição dos temas (o tipo de conteúdo, mas não o conteúdo em si) que são tratados a cada edição, pela posição deles nas páginas, assim como pelo *design* (estilo de fotos de capa, cores, fontes e gráficos); também pela frequência e situação em que são distribuídos (em jogos em casa) e pela própria ideia de ‘guia’ ou ‘programa’ para o jogo de futebol. Continuamos a ver aqui a Europa como a fonte das ideias sobre as coisas a serem feitas, ‘do que há de melhor’. É possível notar outro elemento que se destaca ao longo da análise da história do clube, conforme vimos anteriormente: a preocupação dos dirigentes com o ‘pioneirismo’, em ‘ser o primeiro clube’ a fazer as coisas.

O dispositivo ‘programa’ (*programme*), com informações sobre o jogo, é algo presente há muito tempo na Europa, como ilustra a Figura 8, sobre um jogo entre *Tottenham Hotspur* e *Old St. Marks* da Inglaterra, realizado em 1893. E foi também comum na época do advento dos clubes de futebol no Brasil, como atesta o programa do primeiro Gre-Nal, de 1909, conforme Figura 9.

Figura 8 - Official Programme do jogo Tottenham Hotspur x Old St. Marks



Fonte: Site oficial da Goals and Wickets⁵³

Figura 9 - Programa Oficial do jogo Grêmio x Internacional, de 1909



Fonte: Wikimedia upload⁵⁴

Daquela época para cá, os ‘programas’ desapareceram no Brasil, mas continuaram presentes e mudando ao longo do tempo na Europa. Até chegar à forma atual, como no exemplar do *Manchester City*, uma publicação com 84 páginas, qualidade de impressão e material que impressionam, quantidade muito grande de conteúdos e presença marcante de muitas propagandas, ao custo de 3 libras (Figura 7). É interessante notar que em nenhum momento o Guia da Partida do Grêmio foi pensado como uma retomada dessa prática, quem sabe uma retomada de uma ‘tradição’, mas como uma ‘inovação’ recém-vinda do futebol europeu.

⁵³ Disponível em: <<http://www.goalsandwickets.co.uk/wp-content/uploads/2012/12/img092.jpg>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

⁵⁴ Disponível em: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/2/2d/Programa_I_Grenal.jpg/270_px-Programa_I_Grenal.jpg>. Acesso em: 20 jun. 2015.

O Guia chegou a tornar-se objeto colecionável, sendo vendido em *sites* da Internet. Ou até trocado entre torcedores no pátio do estádio, como pude observar certa vez na esplanada da Arena. Os mídias especializados também teceram muitos elogios ao Guia. Acompanhei diversos comentários positivos tanto de jornalistas locais quanto do centro do país, como por exemplo, o ex-jogador Neto, hoje comentarista esportivo da Rede Bandeirantes. Após ir a Porto Alegre acompanhar o jogo entre Grêmio e Corinthians, no dia 24 de agosto de 2014, o mídia publicou uma foto do Guia da Partida no seu *twitter* com o texto “@10neto: Material de imprensa sensacional p/ o jogo aqui”, fato que foi devidamente publicado no *Facebook* pessoal dos gestores do Grêmio em demonstração de orgulho e de realização profissional.

Devido à crescente aceitação e circulação entre torcedores e mídias especializados, contratos de anúncio no Guia começaram a ser fechados. Ainda antes do primeiro ano de atividade, o Guia já contabilizava um resultado financeiro positivo de R\$ 50 mil. Todos esses são indicativos de que o Guia da Partida foi ganhando relevância para outros locais, na medida em que aumenta a quantidade de conexões que estabelece. Mas quais conteúdos ele transporta/traduz?

Entre a primeira edição, distribuída em 11 de março de 2012 para o jogo Grêmio e Novo Hamburgo pelo Campeonato Gaúcho, e a última, distribuída antes do jogo Grêmio e Flamengo pelo Campeonato Brasileiro em 2014, foram lançadas 99 edições. Somam-se 32 edições no ano de 2012 no Estádio Olímpico e 67 edições na Arena Porto Alegrense a partir de 8 de dezembro de 2012.

A maioria desses Guias tem como matéria de capa jogadores do plantel vigente na época de lançamento (cerca de 70% das edições). Outros temas de capa são: treinador do time e comissão técnica (edições 1, 48, 73, 86, 97), ex-dirigentes ilustres (ed. 32 e 90), ex-jogadores (ed. 4, 43), estádio (ed. 27, 31, 33, 66), nova camisa de jogo (ed. 66), títulos históricos (ed. 29, 34, 45, 49, 53, 79), torcida (ed. 13, 61), datas comemorativas (ed. 23, 56, 91), categorias de base (ed. 30, 57, 59), campanhas/causas (ed. 52, 60, 89), clássico Gre-Nal (ed. 50).

Tomando o caso da presença de jogadores, o Guia ganha relevância em outros espaços na medida em que transporta a imagem desses que são objeto de grande interesse dos torcedores. São eles que representam a nação torcedora, sua paixão, no momento sagrado do jogo; são a extensão dos torcedores e do seu vínculo apaixonado com o clube nas ‘batalhas’, cujo resultado faz circular as fortes emoções positivas e negativas constituintes do pertencimento clubístico (DAMO, 2005); ídolos ou odiados em potência dependendo do seu desempenho dentro de campo.

Observando o conteúdo de algumas dessas entrevistas com jogadores, fica bastante claro que o Guia localiza em narrativa uma determinada imagem comum dos jogadores de futebol, descrita em profundidade por Damo (2005), por exemplo. É a história do menino pobre, de periferia e infância difícil, como Luan, jogador das categorias de base, na capa da edição 80 (de 30 de abril de 2014 - Figura 10), que conseguiu vencer na vida pelo futebol, e em especial pelo Grêmio - em parte graças a seu dom natural, aprimorado na várzea, onde também aprendeu a coragem e a malandragem. Faz circular, portanto, o futebol, e o Grêmio por extensão, como um caminho de salvação e sucesso para pessoas que, de outra forma, teriam uma vida muito mais complicada. Nessas entrevistas também são, geralmente, ressaltados o orgulho e o sentido de oportunidade para o jogador em poder defender o Grêmio, sempre exaltado como um dos grandes clubes do Brasil e do mundo.

Figura 10 - Capa do Guia da Partida edição n° 80, com o jogador Luan

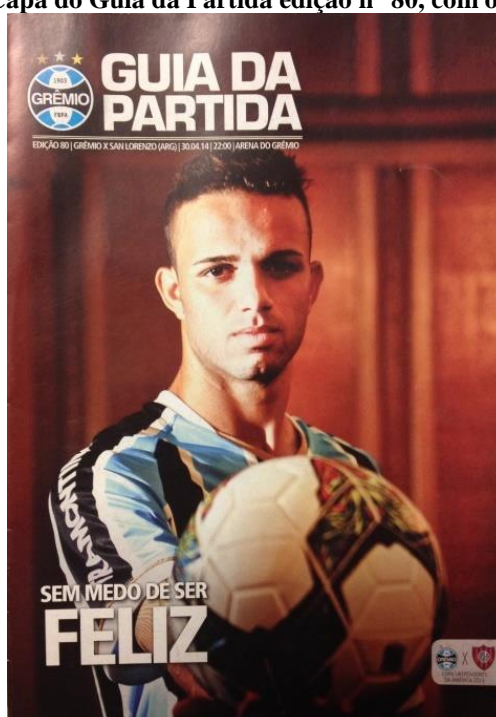


Foto do autor.

A escolha do jogador para a capa do Guia faz circular um conflito que aparece em diversos outros espaços no Grêmio e em outros clubes (REALE, 2011): o conflito entre marketing e (departamento de) futebol. A escolha do atleta que vai figurar na capa é feita pela Assessoria de Futebol, na prática, sem qualquer consulta aos profissionais da Gerência Comercial e Marketing ou discussão sobre qual atleta seria o mais apropriado. O Departamento de futebol tem seus critérios, muitas vezes obscuros na perspectiva dos gestores de marketing, e os faz prevalecer a partir de uma clara e forte hierarquia entre futebol e as demais áreas

funcionais. Essa posição na hierarquia incomoda bastante os gestores de marketing, que pensam que critérios comerciais, ou com base em seu ‘conhecimento sobre o interesse do público alvo’, deveriam estar à frente dessas decisões.

Matérias com ex-dirigentes, ex-jogadores, títulos históricos, datas comemorativas e os estádios seguem a linha de glorificação do Grêmio como ‘o maior’ e ‘o melhor’ em tudo o que faz, ‘um grande clube’ que sempre defendeu os ‘valores mais elevados’, bastante em linha com elementos centrais da história do clube que descrevi no Capítulo 5. O próprio estilo narrativo soa semelhante ao documento oficial sobre a história do clube “Histórias Ilustradas do Grêmio” (1983) escrito há mais de 30 anos, mantendo um tom que pode ser pensado como conservador se comparado a reações típicas das arquibancadas, no que Eich (2012) diz ser uma característica normal de um *house organ* como o Guia.

Dado o interesse que esta tese tem no marketing, como parte das atividades da classe dirigente, parece oportuno analisar algumas das matérias sobre ex-presidentes do clube. A que trouxe o ex-presidente Hélio Dourado, na edição nº 90, de 10 de setembro de 2014, ilustra alguns desses elementos. Ajuda a perceber a circulação de elementos que caracterizam o universo da classe dirigente do clube estudado. Faz agir à distância, no local Guia da Partida, o global dos valores históricos gremistas desde a perspectiva da classe dirigente; e, partindo do Guia para outros espaços, pode tornar-se presença mediadora no imaginário e coração de torcedores/leitores.

O referido Guia começa ressaltando os 74 anos “dedicados ao clube de coração” (p. 14) do recém-eleito “Patrono do Grêmio”, a “honraria maior que o Tricolor pode oferecer”, feita antes apenas para outros dois gremistas ilustres. Depois passa para a história de Dourado no Grêmio, começando pelo orgulho da mãe quando este foi admitido no Colégio Anchieta - um dos mais tradicionais da cidade de Porto Alegre -, presenteando-lhe com a carteirinha de sócio do Grêmio. As diversas funções diretivas de Dourado no clube são descritas e palavras suas sobre o período de sua presidência, no qual “colocou o Clube nos trilhos” (p. 15), são reproduzidas: “Deixei a presidência em 1981 depois de seis anos de mandato, como Campeão do Brasil. Fui o primeiro presidente a conquistar o Brasil. A equipe era espetacular e, com poucas modificações, ganhou a Libertadores da América e o Mundial. O Grêmio terminou, da maneira que eu queria, aquilo que eu comecei”.

A narrativa que demanda pioneirismo, protagonismo e mérito individual foi comum nas diversas conversas e entrevistas que tive com dirigentes e gestores. Trata-se de uma narrativa compartilhada/confundida com as narrativas do próprio clube sobre si. Esse tipo de narrativa, ou ativação (*enactment*) do dirigente como figura de realização e liderança individual é comum

no primeiro semestre de 2012 com um gestor do Grêmio, ao analisar elementos importantes da peça que eu tinha em mãos (a edição nº 2, de 26 de março de 2012, do jogo contra o *River Plate SE* pela Copa do Brasil - Figura 12), o entrevistado exaltou orgulhosamente aquele Guia como sendo uma “quebra de paradigma do clube” por utilizar a cor vermelha na apresentação do adversário, justamente a cor do Sport Club Internacional.

Figura 12 - Apresentação do adversário *River Plate S.E.*, edição nº 2



Fonte: Grêmio fbpa⁵⁶.

Nossa conversa sobre esse fato ocorreu nos seguintes termos:

- Isso aqui foi uma quebra de paradigma do clube, cara. Eu quero ver no Grenal como é que vai ser... Eu quero ver... (Gestor, 14 de junho de 2012).

- Hahahaha! (Pesquisador).

- Colocar vermelho aqui [aponta para o Guia]. A cor do Riverplate é vermelho, cara... Até porque está bem escrito aqui ‘O Adversário’, o cara sabe o que que é, então... Isso aqui foi uma quebra de paradigma muito elogiada também, a imprensa toda falou ‘Bah o Grêmio...’, isso aqui é coisa de time grande, né cara? O cara botar lá, como o Inter fez uma vez, há muito tempo atrás... (Gestor).

- ‘Eles estão fora’? (Pesquisador).

- Não, ‘Internacional x GFBPA’, isso é coisa de time pequeno, se é time grande o cara dá um tapa de luva (Gestor, 14 de junho de 2012).

⁵⁶ Disponível em: <http://issuu.com/gremiofbpa/docs/guia_da_partida_edi__o2>. Acesso em: 10 nov. 2014.

No entanto, conforme ele pressentira, no primeiro Gre-Nal no estádio Olímpico, após o advento do Guia da Partida, a sessão dedicada ao Internacional assume o seguinte aspecto (edição n° 32, de 2 de dezembro de 2012 - Figura 13):

Figura 13 - Apresentação do adversário S. C. Internacional, edição n° 32



Fonte: Grêmio fbpa⁵⁷.

Diferente dos times cujas cores predominantes são o verde, o azul, o amarelo, o branco ou o preto, o Internacional tem sua apresentação com base na cor preta, diversa da cor que o caracteriza. À exceção das fotos e do brasão, tudo o mais do projeto gráfico foi apresentado na cor preta. Conforme relato do gestor, em conversa no final de 2012, quando fizemos uma avaliação dos primeiros meses de Guia da Partida:

- Um fato também que me chamou a atenção foi aquela sessão do adversário, que a gente colocou o Inter, por exemplo, nessa última, tem uma sessão onde tá todos nossos adversários. Vai jogar contra o Inter, tem que ter uma sessão do Inter né? A única coisa que falou mais alto é que a gente colocou eles em preto (Gestor, 3 de dezembro de 2012).

- [...] Botar como destaque o Forlan, que tava muito mal.... (Pesquisador).

- Mas aí, o choro é livre né? (Gestor, 3 de dezembro de 2012).

A partir da edição do *River Plate SE*, nenhuma outra apresentou a cor vermelha no *template* da sessão dedicada ao adversário. Flamengo (edição n° 13), Sport Club do Recife (edição n° 15) e Náutico (edição n° 23) aparecem em preto ou cinza. Assim, aquela que seria “coisa de time grande”, “um tapa de luva” no adversário, mostrou-se inviável na prática. A rivalidade contra o Internacional é ator fundamental na vida do Grêmio e media, nesse caso e em outros descritos mais à frente, o desenho e conteúdo das ações de marketing realizadas pelo

⁵⁷ Disponível em: <http://issuu.com/gremiofbpa/docs/af_grenal>. Acesso em: 10 nov. 2014.

Grêmio. Na história do surgimento do Clube dos 13, até mesmo a ‘poderosa multinacional’ Coca-Cola teve que mudar a cor do seu logotipo para preto para que fosse estampado na camisa do Grêmio e o contrato de patrocínio fosse fechado (AREIAS, 2009). O que impressiona e pode informar sobre o que é marketing nesse contexto é a controvérsia gerada pela rivalidade (e sua manifestação pela interdição da cor vermelha nas coisas do Grêmio), tida como algo de “clube pequeno”, e sua utilização nos produtos/serviços do clube uma “quebra de paradigma”, um “tapa de luva” no adversário por parte dos gestores. O que isso nos diz sobre marketing e sua agência no universo do futebol?

Parece que, pela vontade de ser melhor do que o rival, dando-lhe um “tapa de luva” pela utilização de suas cores, e em oposição as suas práticas (como imaginadas pelo gestor gremista⁵⁸), não é exatamente a eliminação da rivalidade que se pretende. O que se deseja é ser melhor do que o rival em outros termos, de outra forma. Mas que forma seria essa? O que está agindo para criar esse tipo específico de rivalidade autorizada ao marketing?

Circula com força entre os gestores e também entre os mídias especializados a ideia de que aos clubes, na condição de instituições, não são autorizados certos comportamentos, permitidos somente aos torcedores, como a dita ‘flauta’ (jocosidade) sobre o arquirrival. Em relação ao Guia da Partida, derivado dos *Matchday Programmes* Ingleses - associados a uma vivência de gestores do Grêmio no exterior -, tudo indica que faz circular também um tipo de estética que implica em uma rivalidade mais amena, mais ‘europeia’, mais ‘civilizada’. O Guia da Partida pode estar servindo como um ‘tradutor’ (LATOUR, 2005) da rivalidade a partir da forma europeia. Além disso, há também nesse fato, a mediação de uma estética do mundo dos negócios, uma certa noção de como é correto comportar-se nesse mundo, onde racionalidade, civilidade e interesses comerciais devem estar acima das rivalidades entre clubes. Esta ideia será reforçada ao longo de algumas descrições, onde tais entidades aparecem com mais clareza.

Outro conteúdo dos Guias que gostaria de ressaltar refere-se às sessões iniciais da revista em que predominam números e tabelas (edição n° 23, de 13 de setembro de 2012 - Figuras 14 e 15):

⁵⁸ Tendo a oportunidade de conviver com o Internacional durante minha pesquisa do mestrado (REALE, 2011), aprendi que nesse clube os profissionais imaginam o Grêmio como o time apegado à rivalidade ‘pequena’, ‘agressiva’ e coisas do gênero, como é de se esperar dada a lógica da rivalidade Gre-Nal.

Figura 14 - Informações de predominância numérica, edição n° 23



Fonte: Grêmio fbpa⁵⁹.

Figura 15 - Informações de predominância numérica, edição n° 23



Fonte: Grêmio fbpa⁶⁰.

⁵⁹ Disponível em: <http://issuu.com/gremiofbpa/docs/guiagremio23>. Acesso em: 10 nov. 2014.

⁶⁰ Disponível em: <http://issuu.com/gremiofbpa/docs/guiagremio23>. Acesso em: 10 nov. 2014.

Se pensarmos que o jogo de futebol pode ser fruído de tantas maneiras diferentes quanto há diferenças entre torcedores (DAMO, 2005), a maneira específica de apreciação do espetáculo ativada pela disseminação de números sobre o time, jogadores e campeonatos não deve ser tomada como ‘óbvia’ ou ‘natural’. Se pensarmos na experiência de jogo e de estádio de uma torcida dita ‘organizada’, como a Geral do Grêmio, por exemplo, parece mais fácil ver o tipo de experiência e de relação com o time, e por extensão com o clube, que o olhar por meio dos números faz circular. A Geral do Grêmio é uma torcida de ‘alento’ (RODRIGUES, 2012), cujo prazer estético obtido com o jogo se dá no tempo da ligação ‘eterna’ com o clube e um senso de protagonismo da própria torcida nos resultados de campo. Cada jogo é uma experiência de dedicação, de ‘cantar sem parar os 90 minutos’, de ‘descontrole’ (como descrevo à frente, no próximo capítulo), que em nenhum momento passa por esse escrutínio analítico e numérico do desempenho do time e jogadores. Na comparação, a fruição do jogo mediada por tais tabelas e números certamente evoca e faz circular um tipo de experiência do espetáculo mais analítico e racionalizado do que encarnado e afetivo como o das torcidas organizadas.

A partir da vivência de campo, parece-me que esse constitui também o tipo de apreciação do jogo fortemente ativado pelos mídias especializados que trabalham constantemente com números e estatísticas dos times e dos campeonatos. Claro que esse tipo de relação com o time é também algo ‘dos próprios torcedores’, e mesmo muitos torcedores ligados ao universo das torcidas organizadas podem, em dados momentos, olhar o jogo pela lente dos números. No entanto, não deixa de ser uma escolha, uma dada ‘forma’ para estabilizar o mundo extremamente complexo das experiências resultantes da apreciação do jogo de futebol. A presença dos mesmos tipos de informações nos guias dos times da Europa a que tive acesso conecta essa forma de fruir o espetáculo em diferentes lugares. Funciona, assim, como parte de uma linguagem que permite uma aproximação entre Brasil e Europa. A Europa que se ‘globaliza’ no universo do Grêmio em mediação e de forma fragmentada pelo ‘local’ Guia da Partida.

Sendo assim, o ‘local’ Guia da Partida ‘globaliza’ uma série de atores relevantes na perspectiva dos seus produtores (entre eles a própria noção de um ‘interesse’ do público leitor imaginado) na medida em que se torna relevante para outros locais, em especial torcedores. É uma ‘forma’ que transporta e faz agir uma série de atores constituintes do universo do Grêmio. Globaliza, nesse sentido, um torcedor ‘guiado’ por uma forma de interação que o torna mais parecido com o torcedor de outros lugares; que tem no Guia um recurso adicional para interpretar e vivenciar o jogo a partir da mediação dos conteúdos/atores constantes nesse local. De certa forma, o Guia da Partida ajuda a globalizar uma ‘gramática’ da experiência europeia

de viver futebol, feita circular pelo ‘frágil condutor’ materializado pela ‘forma’ do Guia. Pode ser pensado como parte da ‘metrologia do marketing esportivo’, inspirado na linguagem de Latour (2005). Torna mais próxima a possibilidade de que empresas que já fazem esse tipo de prática na Europa encontrem aqui um meio familiar para se comunicar com o torcedor do Grêmio, assim como torna a circulação de torcedores de clubes brasileiros pela Europa potencialmente facilitada, pois já têm familiaridade com um dispositivo que potencialmente pode localizá-los mais rapidamente.

Como o próprio jogo de futebol e suas regras, nomes de muitos dos clubes e uniformes vieram da Europa, da Inglaterra em especial, o Guia da Partida do Grêmio é mais uma manifestação de ‘localização do global’ europeu materializado em uma determinada forma de mediação da interação entre torcedor, gestores, mídias, jogadores e o próprio clube no Brasil. Os *Matchday Programmes* fazem circular uma dada forma de relação/subjetivação que torna (em mediação, com eficácia incerta) torcedores e gestores mais parecidos com os respectivos da Inglaterra/Europa.

6.2 LICENCIAMENTO DE MARCA E SISTEMA DE FRANQUIAS

Entre os artigos comercializados pelo clube aos seus torcedores está um dos principais atores do universo gremista e o principal responsável pelas vendas nas lojas Grêmio Mania, a camisa do time de futebol, ou ‘manto sagrado’, como costumam referir os torcedores. As camisas oficiais de jogo são responsáveis por cerca de 60% do faturamento da ‘Loja Premium Grêmio Mania’ (loja do estádio, de propriedade do Grêmio). Seu poder de mobilização de capital afetivo e simbólico a torna um elemento híbrido: ao mesmo tempo é a própria camisa um símbolo central para a comunidade imaginada de sentimento (‘manto sagrado’); um produto carregando outros símbolos do clube (brasão, números, nomes de jogadores, cores) fabricado por terceiros (fornecedor de material esportivo - como por exemplo a Topper, na Figura 16) que pagam, para isso, um valor chamado de ‘fornecedor do material esportivo’ que pode ser pensado como uma forma de *royaltie*; e uma ‘propriedade’ que serve como dispositivo de reconversão de capital do tipo ‘patrocínio’ pela presença da marca de terceiros (patrocinadores da camisa), como é o caso do Banrisul.

Figura 16 - Camisa Oficial, coleção Libertadores 2013.



Fonte: site oficial do Grêmio⁶¹.

Dada a sua relevância no universo do Grêmio e a complexidade da rede-de-atores que a constitui, a camisa poderia ser objeto de análise detalhada aqui. No entanto, não houve a oportunidade de acompanhar reuniões ou debater com algum dos gestores envolvidos no processo de confecção de uma camisa específica, ou de negociações com fornecedores e patrocinadores durante o período de campo, o que geralmente é realizado pelo Diretor de Comercial e Marketing. Por outro lado, a maioria das questões de interesse e agência circulantes nos produtos analisados na sequência também circulam no espaço formatado por esse ente tão importante no universo do futebol, conforme foi possível capturar no trabalho de campo.

6.2.1 Licenciamento de marcas e produtos

No período mais intenso da pesquisa de campo (entre 2012 e 2014) o Grêmio contava, segundo dados dos meus interlocutores, com cerca de 3000 produtos⁶² licenciados para a utilização da marca Grêmio, de 110 empresas diferentes. Esses produtos espalham-se em diversas categorias que abrangem uma gama de necessidades e valores afetivos aos torcedores. Alguns desses produtos são ilustrados nas Figuras 17 a 23.

⁶¹ Disponível em: <http://www.gremio.net/upload/news/0_8532111151_0c65ceb7d6_o_1.jpg>. Acesso em: 14 nov. 2014.

⁶² Entre os tipos de produtos licenciados para o uso da marca Grêmio estão adesivos, almofadas, artigos para festa, aventais/panos de prato, bolas/brinquedos, cama/mesa/banho, canecas, capas para celulares, calçados, chaveiro/botton, copos, cuias/térmicas/bombas, decoração, dvd/cd/livros/revistas, flâmulas, informática/games, material escolar, mochila/bolsa/nécessaire, perfumaria, pet shop, presentes, relógios de pulso, relógios parede/mesa, serviços, uniformes oficiais, utilidades domésticas, utilidades para carro, variedades e uma grande linha de vestuário.

Figura 17 - Vestuário/Moda íntima



Foto do autor.

Figura 18 - Canecas e copo



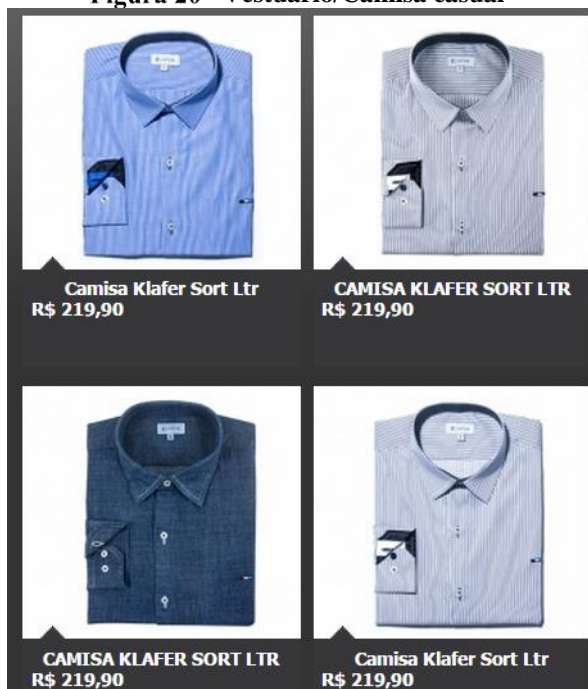
Foto do autor.

Figura 19 - Vestuário infantil



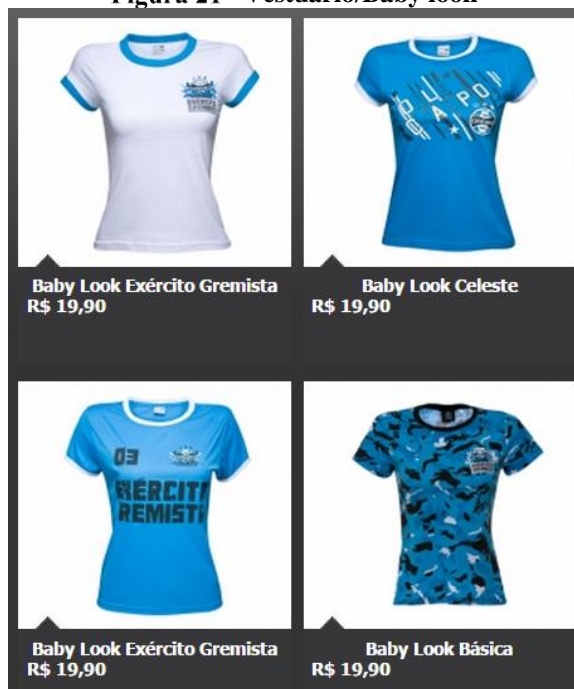
Fonte: Grêmio Mania⁶³.

Figura 20 - Vestuário/Camisa casual



Fonte: Grêmio Mania⁶⁴.

Figura 21 - Vestuário/Baby look



Fonte: Grêmio Mania⁶⁵.

⁶³ Disponível em: <<http://www.gremiomania.com.br>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

⁶⁴ Disponível em: <<http://www.gremiomania.com.br>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

⁶⁵ Disponível em: <<http://www.gremiomania.com.br>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

Figura 22 - Dvds, Cds, variedades



Foto do autor.

Figura 23 - Variedades/Material para churrasco

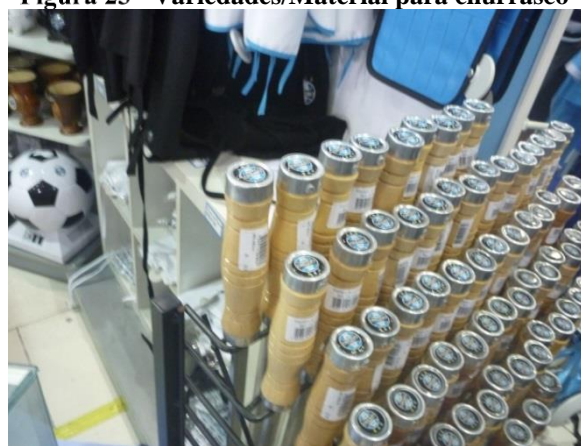


Foto do autor.

O licenciamento dos símbolos, especialmente o brasão, para aplicação em produtos fabricados por terceiros, começou a se disseminar mais intensamente no futebol brasileiro com o advento do Clube dos 13 no final da década de 1980, conforme relatado no Capítulo 5. O modelo de inspiração para o licenciamento foi o das ligas norte-americanas (*NFL*, *NBA*). A força da circulação desse ator pelo marketing do Grêmio poder ser sentida na fala do ex-diretor de marketing do Grêmio, Paulo Cezar Verardi, em entrevista concedida à Revista Veja (VILLELA, 1997): “Nosso modelo é a NBA, a liga de basquete profissional dos Estados Unidos. Queremos que a marca Grêmio seja tão conhecida no Brasil quanto a do *Chicago Bulls* é nos Estados Unidos”⁶⁶. De forma semelhante ao ocorrido com o Guia da Partida e outros projetos especiais (ver Apêndice I), o modelo, o conceito geral de licenciamento, foi uma importação, neste caso, dos EUA⁶⁷. Faz circular por meio dessa ‘forma’ um tipo de relação entre torcedores e clubes com base na compra e uso de artigos produzidos por terceiros com a ‘marca’ do clube.

A maioria das ideias (conceitos/*design*) dos produtos é apresentada pelas próprias empresas produtoras. Empresas que fazem um determinado tipo de produto, canecas por exemplo, percebendo no Grêmio uma oportunidade de alavancar suas vendas, ou seu prestígio, procuram o clube na tentativa de licenciar a marca para a aplicação em produtos do seu portfólio. A marca será licenciada conforme especificações contratuais que refletirão uma negociação com os gestores sobre critérios básicos de *design* de produto e quantidades a serem produzidas e vendidas.

⁶⁶ Disponível em: <http://veja.abril.com.br/300797/p_058.html>. Acesso em: 29 abr. 2013.

⁶⁷ De acordo com o exposto no Capítulo 5 (ver também PRONI, 1998), a gestão de marketing dos clubes Europeus, e em especial da liga Inglesa (*Premier League*), teve forte influência do modelo de gestão das ligas e do marketing esportivo norte-americano. Liga inglesa, por sua vez, é referência importante no Grêmio.

Gestores do passado ‘tinham que ir atrás de licenciados’, conforme me relatou ex-dirigente em entrevista. Olhavam produtos com a ‘marca do Batman’, do ‘Pato Donald’, buscavam o nome do fabricante na embalagem e entravam em contato para oferecer o licenciamento da marca Grêmio. Contemporaneamente, ocorrem visitas de empresas interessadas em licenciar o uso da marca semanalmente. Essas empresas vão “[d]esde um importador internacional que trabalha com milhões, até a tia da esquina que faz sorvete e que no final de semana gosta de bordar uma almofada” (Gestor, 9 de novembro de 2012). Além de empresas que têm foco na produção de um tipo ou categoria de produtos, há aquelas especializadas em licenciamento propriamente dito, orientadas justamente em prospectar, negociar ou produzir elas próprias artigos para aplicação de marcas de outros, como é o caso da Fama Licenciamentos e Grupo Meltex, parceiras/fornecedoras do Grêmio.

Essas empresas focadas em licenciamento estão conectadas a um circuito internacional de licenciamento de marcas que inclui grandes feiras, como a *Licensing Expo*⁶⁸, de onde muitas ideias de produtos migram para o Grêmio. Os próprios gestores do Grêmio, atuais e de décadas anteriores, afirmam aproveitar suas viagens à Europa e EUA para buscar novidades interessantes no universo do licenciamento de marcas de clubes/times. Quando encontram um produto que acreditam ter boas chances de sucesso, buscam fabricantes que possam ter interesse em desenvolvê-lo.

Ao questionar meus interlocutores sobre os ‘critérios’ para a escolha dos produtos de forma mais genérica como os apresentados nas imagens acima, no caso do licenciamento, e para produtos específicos, no caso dos projetos especiais, destacou-se na sua narrativa a utilização do *‘feeling’* comercial. Esse *feeling* é uma espécie de intuição de que um determinado produto tende a ter sucesso nas vendas e não gerar reações negativas entre torcedores. Resulta do “conhecimento da torcida” (Gestor, 9 de novembro de 2012), que depois é articulado com o *‘know-how’* do produtor, conforme relato transcrito na sequência:

Por exemplo, uma fábrica, uma confecção de pijama, a gente vai dizer ‘tal coisa funciona melhor’ sabe, um azul claro, um preto, a nossa torcida gosta muito do preto. Aí ele vai dizer, ‘não, mas preto não funciona no pijama’, ‘então vamos desenhar’. Vai se criando dessa forma, um trabalho bem de caso a caso (Gestor, 9 de novembro de 2012).

Da articulação entre o ‘conhecimento da torcida’, que o gestor do clube arroga para si, e os conhecimentos específicos do tipo de produto e do processo produtivo do licenciado surge um protótipo de produto. Esse protótipo, antes da sua produção em escala comercial, passa pela

⁶⁸ Ver: <<http://www.licensingexpo.com/>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

análise do Departamento de Marketing do Grêmio, que faz a avaliação e aprovação ou recomendação de ajustes quanto à correta utilização dos símbolos do clube (notadamente o emblema). No caso de produtos que envolvam a imagem de jogadores, precisaram também passar pela aprovação dos atletas, geralmente por intermédio de seus agentes/empresários.

No conjunto, como é possível notar nas Figuras 17 a 23, e pela quantidade de diferentes bens e fornecedores, os produtos licenciados são fruto de um conjunto muito heterogêneo e disperso de *expertises*, ideias e visões sobre mercado e quem é o torcedor do Grêmio para o qual essas ofertas se direcionam. No entanto, a partir do conceito de ‘defesa da marca Grêmio’, uma ideia central na gestão da marca Grêmio, conforme exponho mais à frente, recebem uma tradução por parte dos gestores que é rastreável.

Um dos elementos centrais na cosmologia dos gestores de marketing do Grêmio é a sua percepção de que o futebol caracteriza um universo extremamente complexo e incomum, no qual torna-se bastante complicado e desafiador praticar atividades relacionadas ao marketing. No discurso dos gestores, ‘investimentos, projetos e resultados dependem praticamente de uma loteria’, havendo ‘uma correlação de 0,9’ entre resultado de campo e desempenho de marketing. Essa percepção de variação nos resultados se dá pela suposta dependência das imprevisíveis e repentinas alternâncias de humor do torcedor mediadas pelo desempenho do time no campo, representadas pelos conceitos nativos de ‘bom momento’ em oposição ao ‘mau momento’⁶⁹ da equipe.

A alternância entre bons e maus momentos aparentemente tem impacto muito mais no tempo de lançamento e motivação para desenvolver novos produtos do que no conteúdo/*design* dos mesmos, conforme exposto por um dos interlocutores:

- E isso aqui tem um negócio também que não, não... tu não vais conseguir eliminar: Nós somos um clube de futebol, por mais academicismo que você tenha, por mais profissionalismo que você tenha, você tem um componente aí que é importante, e em alguns momentos a gente trabalha 24 horas para que não seja assim, mas em alguns momentos o campo é decisivo para o sucesso ou não de uma ação. Você pode lançar uma coleção maravilhosa em termos de *design*, vou te citar um exemplo aqui de coleção de material esportivo, em termos de *design*, em termos de preço, enfim tudo, se você naquele momento que você tá lançando, você tem um período muito ruim dentro do campo, você vai prejudicar a questão comercial, não tem como evitar, não tem mágica que faça essa alteração, isso... tem vários episódios para relatar. O que você tem que ter permanentemente, eu costumo dizer, são estratégias que te permitam

⁶⁹ Os ‘bons’ e ‘maus momentos’ do time não são dados apenas pelo desempenho do time do Grêmio, mas também pelo desempenho do rival Internacional. As sequências de vitórias ou derrotas, e a aproximação a títulos ou ao rebaixamento de divisão, respectivamente, são atores importantes desses momentos. Outros elementos importantes podem influenciar no ‘momento’, como por exemplo os conflitos que o Grêmio tem em relação a sua nova Arena, quando passou a circular a ideia de que o Grêmio ‘não tem casa’, ou ‘a Arena não é nossa’.

potencializar os bons momentos, tu tens que estar sempre preparado para isso, eu acho que esse é um grande desafio, você tem que ser muito rápido, o futebol é muito dinâmico. Vou pegar um exemplo pra ti: O Grêmio vinha num momento ruim até domingo passado. Domingo passado ganhamos bem do Cruzeiro, e já o espírito hoje é outro. Não vou dizer que mudou tudo, mas o espírito do gremista, e eu me incluo, eu sou muito gremista, é outro. [...] eu costumo usar isso... e uso isso até profissionalmente, pelo número de pessoas que eu vejo com a camisa do Grêmio na rua eu descubro o astral do Grêmio. As vezes um mau resultado também você tem sintomas que... no dia seguinte você vê muito gente com a camisa: é um recado claro da torcida que “vamo de novo” [...] Quando ela não... Às vezes ela tira o time de campo... a gente tem que tá muito preparado para fazer essas leituras assim (Gestor, 18 de setembro de 2012).

Ou ainda, no relato de um ex-dirigente do Grêmio:

- Muito menos pragmática. Não é pão-pão, queijo-queijo. Como qualquer outro planejamento de marketing, tu alinhas todas as variáveis e sabes que o orçamento tal, a promoção assim, o desconto assim, ao final do teu projeto, tu deves ter uma venda aproximadamente de 5 mil carros a mais nessa temporada, criando um exemplo qualquer. Em função da paixão, da relação amorosa do torcedor com o clube esse planejamento não funciona mais. Porque no meio do caminho tu podes ter 3 derrotas, no caso, como foi o Inter agora, e aí esculhamba todo o teu projeto. Literalmente esculhamba. Então o que fazer? Retrai, segura, tira a propaganda do ar, espera pra voltar daqui a duas, três semanas quando o pessoal tenha voltado à paixão antiga. Porque o coração é assim, né? A mesma coisa com uma namorada, tem um dia que tu estás apaixonado e no seguinte tu descobres que... tu viajaste, ela saiu com o fulano, quer matar a mulher e assim... o cara perdeu, tomou três a dois do Figueirense, eu quero matar todo mundo! Aí o cara rasga a carteira, não paga (Gestor, 8 de setembro de 2014).

Entre os produtos que os gestores sentem com mais força a imprevisibilidade da passagem dos ‘bons’ para os ‘maus momentos’ estão os identificados com jogadores. Os jogadores têm grande apelo junto à torcida e mídias especializados, na medida em que são atores importantes nos confrontos espetacularizados, por representam a comunidade imaginada de sentimento (DAMO, 2005). Esse apelo (capital afetivo/simbólico) tem o potencial de reconversão em capital econômico na esteira da utilização comercial dos demais símbolos do clube. Mas, tratando-se de jogadores do plantel atual, há um elevado risco de descompasso entre a velocidade das mudanças no desempenho do jogador (como percebido pela torcida e gestores) e o tempo que um produto leva para ser produzido e vendido, o chamado ‘ciclo operacional’ (ROSS, WATERFIELD e JAFFE, 2008).

Um jogador em um momento de alto desempenho esportivo e reconhecimento da torcida pode rapidamente cair em desgraça se tem uma lesão, erra uma jogada importante, se há desentendimento com a comissão técnica ou colegas ou simplesmente passa a jogar mal em sequência. Foi o caso, por exemplo, de jogadores como Kleber Gladiador e Marcelo Moreno

no segundo semestre de 2012. O Grêmio utilizou a imagem desses atletas para desenvolver linhas de camisetas e bonecos (Figuras 24 e 25). No entanto, ambos tiveram problemas na sua relação com o clube (desentendimentos, lesões, mau desempenho) e acabaram tendo seu prestígio prejudicado perante os torcedores. Como consequência, os produtos associados à sua imagem tiveram um desempenho insatisfatório de vendas na avaliação dos gestores, ficando grande quantidade nos estoques das lojas.

Figura 24 - Jogador Marcelo Moreno com a camisa da coleção ‘Flecheiro’



Fonte: Coração Gremista⁷⁰.

Figura 25 - Boneco em miniatura do jogador Kleber Gladiador



Fonte: Gblbimg⁷¹.

Há ainda casos como o de uma linha de canecas com a imagem do goleiro Victor que já estava em fase de produção quando o mesmo foi vendido para o Atlético MG no ano de 2012. A venda foi uma surpresa para a Gerência Comercial e Marketing e esses produtos acabaram ‘encalhados’, como se diz na linguagem do varejo, reativando, inclusive, o conflito/desconforto já relatado entre o marketing e o futebol, uma vez que os profissionais do primeiro acreditam-se no direito de saber com antecedência dessas negociações com jogadores.

O tempo médio entre a produção e a chegada de um produto nas lojas - é necessário desenhar o produto, aprovar a aplicação da marca do Grêmio pelo Departamento de Marketing, buscar a aprovação do jogador para o uso de sua imagem - fica entre 30 e 60 dias, período mais do que suficiente para ‘tudo mudar’ no futebol. Tanto para o ‘momento’ do time quanto para um jogador individualmente. A ideia que parece consolidar-se entre os gestores tem sido a de que a utilização de jogadores é mais indicada para peças de comunicação, como o Guia da Partida e *posts* no *Facebook*, que possam ter seu conteúdo trocado rapidamente. Para produtos,

⁷⁰ Disponível em: <http://www.coracaogremista.com.br/nova_camiseta_do_flecheiro-fotos_do_gremio-igfpo-339253.htm>. Acesso em: 22 ago. 2015.

⁷¹ Disponível em: <http://s.glbimg.com/es/ge/f/original/2011/11/23/kleber_gremio_div30.jpg>. Acesso em: 22 ago. 2015.

ou dispositivos de conversão direta (para venda para torcedores), apenas ídolos do passado, já consagrados, deveriam ser usados, porque o risco de sua imagem perante o torcedor mudar é muito menor, uma vez que seu valor já não é mais mediado pelas variações de desempenho da equipe.

Um elemento adicional que gera incerteza para os gestores de marketing, e que tem efeito sobre certos produtos/projetos e estratégias, é a política do clube. Na visão nativa da administração predomina a ideia de que o planejamento pensado como ‘estratégico’ deve ser de pelo menos 5 anos, às vezes 10 ou até mais, dependendo do tipo de negócio, geralmente mensurado pelo tempo esperado de retorno sobre o capital investido. Há um senso, portanto, de que se faz necessário tempo e continuidade para que um ‘bom trabalho’ gere resultados, coisas que o sistema político do clube tende a torna-los improváveis. Nesse sentido, há, mais uma vez, uma grande semelhança entre os discursos desde uma perspectiva do universo dos administradores/gestores profissionais sobre a gestão do Estado e a gestão dos clubes de futebol: aplicam uma visão de mundo forjada na realidade de negócios privados (com maior controle e estabilidade da gestão via propriedade privada) em uma realidade na qual o clube pertence à ‘nação’, ou mais propriamente aos sócios, ou ainda mais especificamente, no caso do Grêmio, preponderantemente ao CD, em uma aproximação com a estrutura de poder democrática, ou quem sabe aristocrática, não havendo a mesma possibilidade de controle sobre as ações das empresas privadas.

Assim, projetos como o Plano Azul (título de capitalização que dava direito a receber 5 réplicas de camisas históricas do Grêmio), o Exército Gremista (banco de dados que concede alguns benefícios aos participantes - um meio caminho para a lógica da associação ao clube, sem o pagamento de mensalidade, sem direito a voto e outros benefícios), projetos de ‘criação de marcas’ para ‘segmentação do torcedor’ perderam peso, enquanto outros como o projeto ‘Em 2012 Viva o Olímpico’ ou a ‘campanha de sócios’ ganharam espaço nas trocas de diretoria conforme pude acompanhar no trabalho de campo.

Até mesmo o ícone da ‘Imortalidade Gremista’ - consolidado no hino do clube (“Cinquenta anos de glórias, tens imortal tricolor”) e que foi fortemente reacendido e ressignificado com a famosa, entre os gremistas, ‘Batalha dos Aflitos’⁷² -, que vinha sendo

⁷² Jogo pelo quadrangular final da Série B do Campeonato Brasileiro de 2005 contra o Clube Náutico Capibaribe, quando o Grêmio ganhou a competição e retornou à Série A. Essa vitória foi das mais dramáticas, pois a continuidade na Série B era tida como o ‘fim do Grêmio’ pelos torcedores e o time precisava vencer ou empatar para ‘subir’ de divisão. Com apenas 7 homens em campo, dois pênaltis contra e invasões de campo por parte dos reservas e dirigentes, o Grêmio venceu o Náutico em um jogo que é considerado ‘épico’ por muitos do universo do futebol.

utilizado como um elemento da marca, teve de ser ‘esfriado’ por questões políticas. O presidente do Grêmio na gestão 2010/2012 era Paulo Odone, presidente também no período da Batalha dos Aflitos no ano de 2005. Ele trazia forte em seu discurso a “Imortalidade do Grêmio”. Durante a campanha para as eleições da gestão 2013/2014, os demais movimentos políticos e muitos torcedores via redes sociais começaram a minar a ideia de invocação da ‘imortalidade’, sendo necessário ‘jogar bola’, ‘ganhar títulos’ e ter mais ‘planejamento em vez de basear-se em magia’. Isso implicou em certo refreamento/constrangimento do uso desse ícone por parte dos profissionais de marketing a partir do segundo semestre de 2012, que não por acaso culminaria nas eleições para o CA em dezembro e na eleição da oposição com Fábio Koff.

Fica evidente nesses dramas vividos pelos gestores de marketing, tanto pelas variações geradas pelas incertezas do jogo quanto pelo *illusio* da política, a contradição entre diversos elementos da realidade do futebol e a necessidade de controle e previsibilidade sobre o desempenho de vendas dos produtos e serviços que são centrais para o marketing e para os mercados em geral (CALLON, 1998). No Capítulo 8 aprofundarei as reflexões sobre essa característica fundamental do marketing, pela conexão aos circuitos da contabilidade de economia (CALLON, 1998; MILLER, 1998).

Outro ator fundamental nos processos de licenciamento de marcas e produtos, como não poderia deixar de ser, é a rivalidade com o Internacional. Em uma das passagens mais divertidas das entrevistas feitas durante a pesquisa revela-se essa agência no licenciamento de marca:

- E tem uns produtos que... e outra coisa [sobre] aquilo da marca. A Kimberly [Kimberly-clark, empresa do setor de higiene], inclusive, queria licenciar papel higiênico... Eu vou licenciar pro Inter!!! (Gestor, 29 de abril de 2013).

- HAHHAHAHA! (Pesquisador).

- Primeiro produto do Inter licenciado pelo Grêmio!!! Ia ser um sucesso de venda! (Gestor,).

- HAHHAHAHA! É, limpar a bunda com papel higiênico do Grêmio não dá... (Pesquisador).

Embora o tom jocoso e a ironia - partindo para um tom mais sério, mas ainda com momentos de ironia como se mostrou típico entre os gestores - constantes nessa relação de rivalidade entre Grêmio e Internacional, a marca Grêmio e sua identidade é reproduzida a partir da distinção na escolha de certos produtos passíveis de licenciamento por esses dois clubes:

- O Inter já licenciou cachaça, a gente não licenciou cachaça [Figura 26]. A gente licenciou espumante [Figura 27], a gente licenciou vinho, sabe? Tem

algumas coisas que basta um exemplo pra nós e... ‘puta que pariu, não quero isso’. Imagina se bate o carro, morre alguém, vai a Zero e fotografa uma garrafa com a cachaça do Grêmio dentro do carro, sabe? Isso é um risco institucional imenso. [...] Aí, pô, o espumante, é um consumo mais diferenciado, claro, aí eu mordo um pouco a língua porque, óbvio, a Polar a gente tem um há um tempão, mas aí é um contrato Ambev, com uma marca grande, não é uma.... a cachaça licenciada, ‘água de bateria’... (Gestor, 29 de abril de 2013).

Figura 26 - Bebida licenciada pelo Internacional



Fonte: Cachaca Express⁷³.

Figura 27 - Bebida licenciada pelo Grêmio



Fonte: Página oficial da Peterlongo⁷⁴.

As comparações entre Grêmio e Internacional, que se caracterizam como um dos elementos do que os gestores chamam de ‘defesa da marca’ Grêmio, são constantes, carregadas de ironia e, às vezes, caracterizam-se pelo ímpeto próprio de torcedores. Há possibilidade de pensar, então, que essa diferença entre Grêmio e Internacional, tal qual ativada pelos gestores do Grêmio, seja uma manifestação da posição dos clubes no sistema totêmico do clubismo (DAMO, 2005; ver Capítulo 5).

6.2.2 Sistema de Franquias Grêmio Mania

Um ponto importante sobre o Departamento Comercial e Marketing é que este age como criador de um canal de entrada de empresas comerciais e suas mediações no universo do

⁷³ Disponível em: <<https://www.cachacaexpress.com.br/cachaca-jacuba-internacional-ouro.html>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

⁷⁴ Disponível em: <<http://www.peterlongo.com.br/pt/produtos/espumantes-licenciados/gremio-champagne-branco-brut/>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

Grêmio. Tendo uma ‘marca’ com o poder de atração e fidelidade do pertencimento clubístico, e o futebol como fim, a estratégia geral de atuação consiste em uma transferência de risco, custos e do direito de uso da marca para os parceiros empresariais em troca do recebimento do valor econômico dos *royalties*.

Na linha dessas práticas de terceirização ou parceria, um projeto importante no universo do marketing do Grêmio foi estruturado: o Sistema de Franquias Grêmio Mania. O sistema consiste na criação de um ‘modelo de negócio’ que tem no seu centro a abertura de lojas Grêmio Mania por pessoas interessadas mediante processo de seleção dos candidatos e assinatura de complexo contrato de franquia. O sistema envolve a criação de projeto arquitetônico para a loja, orientação e treinamento de franquiados, desenvolvimento de fornecedores, definição e fiscalização regras de atuação, entre outros, que tem como contrapartida o pagamento de *royalties* pelo uso da marca Grêmio.

Nas palavras dos gestores, o sistema de franquias representa um ‘salto de qualidade’ em termos do processo de oferta de produtos à torcida. Esse salto de qualidade foi construído a partir de vários elementos. Um deles é o tipo de relação que se estabelece com o lojista. Antes desse sistema, a relação era pautada por um ‘contrato de autorização de uso da marca Grêmio Mania’. Com o novo modelo, por meio de um ‘contrato de franquia’ muito mais complexo, completo e favorável ao desenvolvimento da marca Grêmio, na visão dos gestores, a nova relação contratual com os franquiados é diferenciada em termos de liberdade de atuação, manifestada, por exemplo, pela intensa ‘padronização e manualização’. Em parte, isso acontece porque a gestão do sistema foi assumida pela Meltex⁷⁵ que, na visão dos gestores do Grêmio, tem *expertise* ou *know-how* e estrutura para condução desse tipo de relação, coisa que o Grêmio não teria, conforme a percepção dos gestores. Além de desenhar e implantar o projeto, a Meltex tornou-se ‘franqueada master’, proprietária das lojas em pontos estratégicos. Com a Meltex e o sistema de franquias, pensam os gestores, o Grêmio transfere a gestão para quem tem capacidade para isso, enquanto estabelece em contrato uma meta de crescimento - 80 lojas em 2 anos (informações de 2012) - que o Grêmio jamais teria condições de alcançar se gerenciasse todo o processo, entre outras coisas, por ter equipe de tamanho insuficiente. A Meltex paga *royalties* para o Grêmio pelo uso da marca no sistema de franquia.

Nessa linha de aumento das competências de gestão, consolida-se a ideia de que o Grêmio deve ‘gerenciar a marca Grêmio’ e ‘cuidar do futebol’ - o que, por sinal, também está entre os argumentos dos gestores para a criação do seu novo estádio, a Arena Porto Alegre.

⁷⁵ Ver: <<http://www.meltex.com.br/index.php/meltex-franchising>>. Acesso em: 22 jan. 2013.

O sistema de franquias, já mencionado, também faz circular elementos relacionados a uma determinada imagem da marca Grêmio e às práticas de relação com torcedores promovidas pelo marketing. Na perspectiva dos gestores, o novo sistema de franquias oportunizou um ‘salto de qualidade’. Além de maior padronização, capacidade e competência gerencial, o sistema de franquia Grêmio Mania representa uma mudança no estilo das lojas, que pode ser informativo sobre o tipo de torcedor (de gosto e poder aquisitivo) que se deseja atrair.

A comparação entre as fachadas das lojas do tipo ‘autorizada’ da cidade de Santa Maria e da loja conceito (*flagship store*) no bairro Moinhos de Vento, o mais nobre de Porto Alegre, apresentam uma dimensão visual para esta diferença, conforme ilustrado nas Figuras 28 e 29.

Figura 28 - Fachada da loja ‘autorizada Grêmio Mania’ (Santa Maria)



Fonte: Página do Elegância Center Shop⁷⁶.

Figura 29 - Fachada da loja ‘franquia Grêmio Mania’ (Porto Alegre)



Fonte: Tribuna Hoje online⁷⁷.

A comparação entre a atmosfera da loja própria do Grêmio no Estádio Olímpico (desativada no primeiro semestre de 2013) e a loja modelo do sistema de franquias também evidencia linguagens distintas, conforme ilustrado nas Figuras 30 e 31.

Figura 30 - Loja Grêmio Mania do Estádio Olímpico

⁷⁶ Disponível em: <<http://www.eleganciacentershop.com/#!gremiomania/c1mnd>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

⁷⁷ Disponível em: <<http://www.tribunahoje.com/noticias/61736/brasil/2013/04/24/loja-do-gremio-e-arrombada-e-ladros-levam-130-camisetas.html>>. Acesso em: 26 ago. 2015.



Fonte: Site oficial do Grêmio⁷⁸.

Figura 31 - Loja Franquia Grêmio Mania, rua 24 de Outubro



Fonte: Jornal de Blumenau online⁷⁹.

Arquitetura composta de materiais mais nobres e caros (madeira x cimento, iluminação cênica x iluminação normal), menor quantidade de produtos expostos, atmosfera considerada ‘mais *clean*’, são elementos com apelo do comércio de alto padrão em oposição ao comércio popular, geralmente associado a grande quantidade de produtos expostos, decoração colorida e chamativa e comunicação interna da loja com foco em preço. Associada a uma dada atmosfera de loja, há um gosto correspondente, mas também um ‘*markup* maior’. Na visão dos gestores, a nova proposta exige e permite maior ‘margem de contribuição’ na remarcação dos preços de

⁷⁸ Disponível em: <http://www.gremio.net/upload/news/0_loja_o.jpg>. Acesso em: 26 ago. 2015.

⁷⁹ Disponível em: <http://www.jornaldeblumenau.com.br/geral/img/noticias/04955/2014_04_30_03_28_00.jpg>. Acesso em: 26 ago. 2015.

venda em relação aos valores de custo, havendo acréscimo no nível geral de preços dos produtos com o novo sistema.

Mais um ator importante e recorrente nos dispositivos de reconversão de capital e discursos, a rivalidade Gre-Nal, aparece em certas dimensões do Sistema de Franquias, especificamente na negociação com franquizados (e também com candidatos para o licenciamento da marca). Quando alguém procura o Grêmio para abrir uma franquia da loja Grêmio Mania ou licenciar a marca para aplicar no seu produto, os gestores afirmam sempre perguntar “tu já procurou o Inter?”. Tal sugestão, relatam, é recebida com incredulidade pelo potencial parceiro comercial: “Vocês não são concorrência?” (Gestor, 9 de setembro de 2012). A surpresa dos candidatos que os gestores afirmam presenciar também foi minha quando ouvi o relato.

A lógica para esses procedimentos é construída a partir da ideia de que no futebol há muita variação nos resultados, e essa variação, no caso da dupla Gre-Nal, é dada também em sentido inverso ao desempenho do rival.

Quando um tá mal, o outro não vai mal igual. Pode ver cara. O Inter e o Grêmio, se um tá disputando a Libertadores e o outro tá disputando o título, ‘Pô’, o da Libertadores tá puto da cara. É uma dependência muito grande, e quem não se dá conta disso quebra a cara. Então um ajuda a dar sustentação pro outro (Gestor, 9 de setembro de 2012).

O risco de mau desempenho nos negócios que essa variação acarreta faz os gestores importarem mecanismos de gestão de risco típicos de mercado. Mais especificamente, a relação explícita feita aqui pelos gestores relaciona-se à noção de ‘diversificação da carteira (ou portfólio) de investimentos’, usual, por exemplo, em gestão de investimentos em bolsas de valores. A ideia de busca por variedade do portfólio de ações reside no fato de o valor das ações de diferentes empresas e indústrias alterar por motivos diferentes e, às vezes, complementares ou inversamente proporcionais. Com uma diversificação bem estudada, que leve em consideração as tendências de variação conjunta das opções de investimento, tende a ocorrer uma equalização e controle dos resultados. Com a aplicação desse dispositivo ao caso dos franquizados e licenciados, incentivando-os a trabalharem com Grêmio e Internacional, diminuiu-se o risco de falência desses parceiros comerciais, evitando prejuízos financeiros e institucionais para a marca Grêmio. Esse procedimento é entoado com pompa e orgulho, e é uma instância da ideia de que ‘Grêmio e Inter são rivais dentro de campo, mas parceiros nos negócios’. Um trecho de entrevista com ex-gestor que reforça essa ideia e nos remete a reflexões interessantes é a seguinte:

- Isso pra mim tem dois ou três momentos do marketing esportivo que são os melhores momentos da minha vida profissional. Este é um deles. Nós fomos à GM... um aparato todo, cheio de sigilo, foram dois, três de cada clube [Internacional e Grêmio]. Aí o Cacalo recém tinha assumido [a presidência do Grêmio] - foi logo em seguida, eu saí do Grêmio... eu comecei a tratar disso no Grêmio e terminou quando eu estava no Inter. Aí fomos a São Paulo, lá na sede de São Caetano, sala de reuniões é de mil novecentos e trinta e poucos, toda em lambri de madeira e coisa, e estava o... Como é o nome do alemão que era presidente na época? André Beer. Aí começa lá a apresentação, aí veio o folder do Inter, passo a apresentação no telão imaginando que o Grêmio faria o mesmo. Aí quando acaba a exposição, eu disse: 'Tá, e agora quem fala em nome do Grêmio?' Aí o Cacalo, presidente, diz: 'Tu falas em nome do Grêmio'. Aí foi aquela gargalhada na sala. Todo mundo achou que era brincadeira. E todo mundo olhou assim: 'É ele que vai falar, presidente?', 'Sim, ninguém conhece melhor isso do que ele'. Aí o André Beer para a reunião e diz: 'Se Grêmio e Inter...' Essa frase.... marcada! 'Se Grêmio e Inter têm a maturidade pra vir até aqui e trazer a mesma pessoa para negociar em nome dos dois é porque vocês estão preparados para serem patrocinados pela GM'. Agora convido os dois presidentes para tomar um café na minha sala e você fica e trata com o pessoal do marketing aí pra ver como vai ser. Foi aí, depois de alguns meses de negociação, fechou assim (Gestor, 8 de setembro de 2014).

Portanto, tramado a essa dimensão funcional da preocupação com a gestão de risco há também um simbolismo importante dado pelo tipo de relação distanciada e racional para com a rivalidade que se quer estabelecer: a do profissionalismo. Os gestores dos clubes de futebol são constantemente acusados, especialmente por profissionais do mundo dos negócios (de fora do futebol), de não serem profissionais e eficientes. A luta para mostrar sua eficiência passa pela importação de ferramentas do mundo dos negócios e pela dramatização elaborada e central da 'loucura do futebol', culminando em um emaranhamento de elementos desses dois universos. De certa forma, os gestores precisam mostrar-se diferentes dos torcedores, de um torcedor típico, para o qual o envolvimento no fluxo afetivo do clubismo é compreensível e natural. Mas um 'verdadeiro homem de negócios' precisa estar de posse de suas faculdades racionais, tomando decisões que maximizem os resultados e contribuam da forma mais para a realização das estratégias. Precisa, portanto, ter condições de colocar o cálculo econômico (CALLON, 1998) à frente das paixões ativadas pelo clubismo. Desenvolver essa capacidade de operar nessas duas lógicas, saber onde, quando e como vivê-las, mostrando controle sobre o pertencimento clubístico (até mesmo porque a grande maioria dos gestores que tive contato se dizem e se mostram muito gremistas, torcedores de coração) constitui um fator que ajuda a classificar quem é e quem não é parte do universo dos gestores ou 'verdadeiramente profissional'. O profissionalismo no futebol pode ser pensado, na linha proposta por Fougère e Skálén (2013) sobre o gerencialismo como ideologia, tendo como um dos seus elementos constitutivos a subjetivação da capacidade de cálculo como forma de controlar as paixões

clubísticas dos gestores. Operam na constituição desse ‘profissionalismo’ também ideologia liberal e o individualismo que são subjetivados nos dirigentes como a busca pela ‘liderança’ e o pelo ‘protagonismo’, tão valorizados nesse universo.

6.3 ‘MARCA GRÊMIO’: CONCEITO ORGANIZADOR DA COMPLEXIDADE E CONHECIMENTO INCORPORADO

Uma entidade que circula com presença forte nas metafísicas (LATOURE, 2005) dos gestores de marketing do Grêmio e está materializada em documentos e relatórios é a ideia de ‘marca’. O uso da palavra ‘marca’ remete ao uso comercial dos símbolos do clube, na medida em que passou a circular junto com as práticas de licenciamento da marca. Ao conceito de marca, nas metafísicas dos gestores, estão associados termos como ‘identidade da marca Grêmio’, e ‘qualidade da marca’ e ‘defesa da marca’, cujo significado e agência cabe explorarmos para entender as mediações da noção de marca neste universo.

6.3.1 Defesa da marca como defesa contra o popular: estratégias de segmentação e posicionamento

Predomina entre os gestores a ideia de que a ‘marca Grêmio’, genérica, representada pelo símbolo principal (Figura 32), pensada a partir do conjunto de produtos e serviços lançados nas últimas décadas, constitui-se uma marca dita ‘de massa’. Atende desde ‘classe A+ até classe E-’, nas palavras de um dos gestores, havendo predomínio de produtos aos quais o ‘preço’ e não a ‘qualidade’ foi o principal requisito de produção.

Figura 32 - Emblema do Grêmio, marca genérica



Essa condição, por sua vez, é pensada como um problema, em parte porque predominam os produtos ‘populares’ dentro do ‘mix de produtos’ com a marca Grêmio, segundo a sua perspectiva. A consequência disso é um ‘prejuízo à imagem da marca’. Ser visto como marca popular não é bom, não ‘agrega valor’, por um lado, e por outro, acarreta na dificuldade de

atendimento adequado às aspirações dos variados públicos de torcedores do clube, em especial daqueles para os quais os gestores consideram mais estratégico colocar sua atenção: os torcedores de maior poder aquisitivo e gosto pensado como ‘diferenciado’.

Na perspectiva dos gestores, o público das “classes ‘C’ e ‘D’” (uma metáfora a ser melhor compreendida) está satisfatoriamente servido pela oferta dos produtos licenciados de baixo custo, como ‘chaveiros de R\$ 5,00’. Isso porque, pensam os gestores, com os valores necessários para ir a jogos, no Olímpico e depois na Arena, esses torcedores não têm, há tempos, condições de participar dessa parte central da experiência torcedora. Assim, a estratégia predominante para alcançar o principal (mas não único) objetivo explícito de marketing - gerar o máximo de receitas - é criar uma série de produtos e serviços que atendam a um público que possa “gastar mais com o clube” (Gestor, 14 de junho de 2012).

Essa visão, traduzida em estratégia, manifesta-se fortemente, por exemplo, no conjunto de produtos/serviços pensados como ‘projetos especiais’, como a Corrida Monumental, o Jogue no Olímpico, o Meu Pedacinho do Olímpico, Olímpico Eterno, Hamburgueria 1903, os serviços da Grêmio Tur, a renovação das lojas via Sistema de Franquias Grêmio Mania e até em alguns patrocínios e visão sobre patrocínios mais adequados à imagem da marca Grêmio (ver Apêndice I). E é também traço marcante da distinção entre o Estádio Olímpico e Arena Porto Alegre.

O princípio que orienta a percepção da necessidade de criação de marcas adicionais (segmentação) à marca Grêmio pressupõe que é difícil atender com uma mesma identidade de marca a públicos tão distintos quanto os do Grêmio, que vão de ‘A+ a E-’. A simples presença nas lojas Grêmio Mania de produtos *made in china*, com preços bastante baixos, gera reclamações formais por parte de gremistas cujas vozes se fazem ouvir no departamento de marketing:

- E aí entra naquela coisa dos torcedores que cobram que nem eu te falei. A gente já recebeu ene reclamações de produtos simplesmente por ser da China (Gestor, 29 de abril de 2013).

- É mesmo? Não tinha nem quebrado, mas... (Entrevistador).

- ‘Pô, eu não acredito que o Grêmio tá vendendo esses produtos! Tá dizendo aqui que é *made in China!*’ (Gestor).

Desse problema derivou a ideia de criar a marca ‘Nação Tricolor’, que seria associada a esses produtos de menor qualidade e preço, evitando uma conexão mais direta à marca Grêmio. Já a marca ‘Imortal Tricolor’ teria como objetivo o oposto. Esta última permitiria a aplicação de um preço mais elevado e a criação de produtos como camisetas sociais, roupas para ‘balada’ e outros artigos que se aproximem da ideia de luxo. Ela seria operacionalizada com

desenhos mais discretos, marcas d'água e outras formas de estética mais 'clean', na linha da distinção entre as novas franquias Grêmio Mania e as antigas lojas autorizadas. Esse processo de segmentação das marcas ficou no estágio inicial em função das mudanças de comando político do clube, que alterou as prioridades de execução de projetos.

Os gestores sentem-se em meio a um bombardeio de cobranças intensas, exigentes e agressivas por parte de diversos indivíduos e grupos, nas palavras de Soriano (2010), 'gerenciando no aquário'. A forte ligação dos torcedores com o clube faz com que eles o sintam como seu e tenham um zelo extremo, a partir de perspectivas variadas, sobre o adequado uso dos símbolos do Grêmio. Nas palavras de gestores entrevistados:

- Tu tá 100% (cem por cento) do tempo exposto, a palavra é essa né, tu tá pelado no meio do pessoal, no meio da torcida. E tu tem que te proteger, qualquer coisa que tu falar, qualquer coisa que tu criar, que tu fizer, vai ser criticado, esse é o primeiro conceito. 'O Grêmio vai fazer a pré-temporada treinando com o Barcelona e com o Real Madrid', porra, do caralho! 'É, o que que tá fazendo lá, tem que prestigiar o Alegrete, tem que prestigiar Caxias, Bento Gonçalves sempre foi sede...', sabe, é complicadíssimo. 'O Grêmio como de costume vai fazer a pré-temporada em Bento Gonçalves', 'Ah! Só pode ter bruxo lá! Caxias é do lado e é bem maior!', 'E a metade sul?'. Cara, é complicadíssimo, não é exagero, é complicadíssimo. É um produto que tu lança, aí digamos, tem o brinquedo, tem aquela plaquinha de proibido em vermelho com o risquinho sabe, proibido pra menores de 4 (quatro) anos, isso é lei, isso vai ter que fazer, vai ter gente que vai [reclamar] 'puta, como é que botam vermelho na embalagem?' Cara, não é exagero, é sério isso, são... E óbvio, isso aí a gente... isso também é nossa identidade cara, nosso torcedor ele é exigente, ele cobra, ele exige, isso molda nosso trabalho, molda nossa marca também" (Gestor, 9 de novembro de 2012).

O fluxo afetivo intenso, mediado pela rivalidade com o Internacional, que as vitórias e derrotas, culminando em 'bons' ou 'maus momentos', fazem circular determinam em boa parte a estratégia para a definição de conteúdo da comunicação e dos demais elementos de marketing:

- É um nível de exposição, tu mistura uma superexposição com uma paixão incrível, tu tem um ambiente sem comparações, e olha que eu não to entrando no resultado de campo, por que qual é a nossa, digamos, diretriz grande nossa é maximizar o pico, o resultado quando tá no pico, e minimizar quando tá embaixo. Claro que, aquele problema né, tu não pode falar de ônibus e em sites quando tá na parte de baixo né, sabe o que que eu quero dizer né⁸⁰, mas tu tem que.... cara, é complicado, tu tem que levar pro outro lado, tu tem que exaltar a paixão, tem que pensar no planejamento de longo prazo... E quando tá em alta, tu usa mais jogadores, tu usa o Luxemburgo, tu usa... Quando tá em baixa, tu usa o Olímpico, tu usa a torcida, busca alguma data do passado,

⁸⁰ O Gestor refere-se a um caso do ano de 2004, quando o Grêmio foi rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro. Em meio à séria crise de resultados esportivos, o então presidente do Grêmio, Flávio Obino, foi a público exaltar que o Grêmio tinha o melhor ônibus e o mais moderno *site* de internet entre os clubes brasileiros. Tal ato virou motivo de chacota entre torcedores do Internacional e motivo de muita revolta entre torcedores do Grêmio, que imediatamente pediram bons jogadores, time e títulos.

‘poxa, hoje a gente foi a campeão de não sei o que é lá! (Gestor, 9 de novembro de 2012).

No entanto, o ‘torcedor’, cujas reclamações e pressões causam toda essa preocupação e drama para os gestores, não é genérico ou ‘médio’ como esses trechos de discurso podem fazer pensar. Mesmo que formalmente os gestores afirmem uma preocupação com ‘todos os torcedores’ e que a pressão seja ‘de todos’ - analisados no conjunto e a partir da observação participante e em diversos momentos indiretamente nos próprios discursos dos gestores -, circula com intensidade um ator em especial personificando esse torcedor: os Conselheiros do clube (membros do CD). Gestores relataram que conselheiros inclusive já enviaram e-mails diretamente a eles ordenando recolhimento de produtos que julgavam estar com problemas na aplicação dos símbolos do clube. São guardiões ativos da tradição gremista dominante, conforme descrito no Capítulo 5, e não hesitam em atuar junto aos gestores com críticas e elogios sobre produtos e serviços executados.

6.3.2 Defesa da marca como defesa da propriedade privada do clube

Uma das dimensões da ‘defesa da marca’, portanto uma das entidades que a noção de ‘marca’ faz circular, é a de ‘propriedade’, como um daqueles elementos que o clube tem o poder de reivindicar juridicamente o uso exclusivo. A marca é, portanto, ‘propriedade privada’ do clube. Embora possa sugerir obviedade e naturalidade, especialmente no universo da administração, esse tipo de relação com o uso dos símbolos do Grêmio só começou a circular no universo do futebol quando foi desenvolvida no Brasil a noção de licenciamento, no final dos anos 1980. Até então, tudo indicava que os símbolos do clube eram usados por empresas e torcedores sem maiores problemas. Eram praticamente símbolos públicos da comunidade imaginada de sentimento.

Assim, parte da estratégia de defesa da marca consiste no combate e substituição de produtos ‘piratas’ (vendidos sem o pagamento de *royalties*) por produtos licenciados/oficiais. Para esse fim, o Grêmio estabeleceu contrato com um ‘serviço terceirizado de combate à pirataria’, que fiscaliza e aciona o poder público contra empresas que utilizam os símbolos do clube sem ressarcimento financeiro. Com o mesmo fim, um sistema de selos holográficos para aplicação em produtos licenciados foi desenvolvido, meio encontrado para diminuir as chances da pirataria. De um lado, serve como forma de identificação de produtores autorizados, pois os selos são de difícil falsificação. De outro, servem como forma de combater a fraude entre os próprios licenciados, pois precisam um selo para cada produto, tornando-se um elemento de controle de vendas.

O uso dos símbolos do clube por torcedores para produzir artefatos de uso pessoal não é objeto de interesse da ‘defesa da marca’. O uso comercial pelas torcidas organizadas, no entanto, como fazem a Torcida Jovem e a Geral do Grêmio, é tolerado com constrangimentos. Nesses casos, especialmente em relação à Geral do Grêmio, que começou a ganhar relevância política (*lato sensu*) no universo do Clube a partir do ano de 2005, a invocação da propriedade privada sobre os símbolos do Grêmio tornou-se tema de debates e negociações entre membros da torcida e dirigentes, culminando com a proibição explícita da utilização ‘das marcas de propriedade intelectual do Clube’ no ano de 2014, após a eliminação do Grêmio da Copa do Brasil por atos de racismo atribuídos a torcedores presentes no espaço ocupado pela Geral do Grêmio⁸¹.

Assim, a ‘marca’, ao fazer circular a noção de propriedade privada sobre os símbolos do clube, torna-se um elemento político na determinação ou formatação de certos tipos de relação que são possíveis ou não com a entidade. Ela torna os símbolos materializadores da paixão clubística, elementos centrais na unidade da comunidade imaginada de sentimento e do processo de reconversão de capitais, mais controláveis por parte dos gestores, inclusive pela possibilidade de invocação do uso da violência legítima do Estado no sentido da exclusão de determinados usos por certas pessoas sob certas condições. Vemos surgir, desse modo, uma ideia de onto-política (LAW, 2004) da marca Grêmio que tem no seu centro a noção de propriedade privada e que, conforme elaborado por Araujo (2007), constitui-se num dos elementos fundadores dos mercados como instituições.

6.3.3 Dimensão incorporada do conhecimento da marca Grêmio

Conforme relatei no início deste capítulo, os gestores frequentemente referem a utilização de um *feeling* comercial no processo de escolha e desenho dos produtos e serviços do Grêmio. O *feeling* é um termo bastante usado no universo da administração no Brasil, e denota na sua tradução literal, ‘sentimento’, um tipo de conhecimento não articulado, que opera no nível do corpo (BOURDIEU e WACQUANT, 1992). Junto com os termos ‘institucional’ e ‘conhecimento do torcedor’ são metáforas (WILK, 2004) que fazem circular uma série de entidades relevantes para a organização da visão de mundo e práticas dos gestores estudados, sobre as quais cabe ao pesquisador problematizar, avançando controvérsias. Elementos

⁸¹ A questão da relação entre dirigentes e Geral do Grêmio será objeto central da trama que elaborará elementos que o advento da Arena Porto Alegrense fez circular no universo do Grêmio, mais à frente.

interessantes da cosmologia de marketing do Grêmio, que por sua vez também ressaltam a dimensão incorporada de grande parte do conhecimento de marketing, aparecem quando gestores pensam as atividades de licenciamento e os projetos especiais a partir do conceito de ‘identidade da marca Grêmio’ e ‘qualidade’.

Nesse sentido, um aspecto que chamou bastante a atenção durante as entrevistas foi a dificuldade considerável dos gestores em elaborar explicitamente, em palavras, a tantas vezes proclamada ‘identidade da marca Grêmio’. Por mais que a citassem muito, quando eu os questionava qual era, solicitando que a descrevessem, a convicção passava para um estado reflexivo, um pensar mais distante, tentando transformar em palavras o que era resumido tão bem pela simples expressão ‘identidade de marca Grêmio’. Fizeram, algumas vezes, referências a pesquisas de terceiros, mas que, logo em seguida, eram de certa forma desacreditadas, por serem superficiais. Outras vezes falaram em ‘conhecimento do dia-a-dia’, no sentido de que ‘quem está ali todo o dia sabe’, ‘todo o gremista conhece’. No entanto, a verbalização dessa identidade não aconteceu de forma direta ou explícita, do modo como os livros texto de gestão de marca (AAKER, 1996; KELLER, 1998) orientam a fazer.

Não quero de forma alguma sugerir que os gestores desconhecem a identidade da marca Grêmio. Pelo contrário. Acima de tudo, e esse talvez seja um traço especial desses gestores, são gremistas de coração. Têm a identidade do Grêmio cravada na sua carne, forjada por anos indo aos jogos do Grêmio, torcendo, passando por glórias e tristezas profundas que forjaram o seu pertencimento. A questão de interesse para esta tese é a de que a sua incapacidade de articular essa identidade é confrontada com a sua capacidade de ‘praticar’ a gestão da marca Grêmio. Enquanto possuidores de um conhecimento encarnado e pré-reflexivo do que é o Grêmio, a ‘identidade da marca Grêmio’, passam pelas mesmas condições de possibilidade dos demais torcedores: sua visão está tramada a elementos relevantes da vida em sociedade, entre eles os que podem ser pensados como de classe social e da sua posição de dirigentes do clube, em linha com o conceito de *habitus* de Bourdieu (BOURDIEU e WACQUANT, 1992). Soma-se a isso, o fato de que a Gerência de Comercial e Marketing não realiza pesquisas formais profundas com torcedores. As que circulam e pude observar, operam a partir de categorias definidas *a priori* por pesquisadores externos, conforme a lógica dominante na disciplina de Marketing (FOUGÈRE e SKÅLÉN, 2013), sendo bastantes genéricas e informando sobre o perfil sociodemográfico.

O conhecimento dos gestores sobre os torcedores é prático, da rotina cotidiana como administradores e também torcedores. Torna-se difícil não pensar que o seu conhecimento esteja sujeito as mesmas condições de todos os outros, ficando, portanto, preso a alguma forma

de etnocentrismo (ROCHA, 2006) ou parte de uma província de significado (LAW, 2004). A implicação disso é que o ‘torcedor do Grêmio’ ou ‘todos os torcedores’ de que falam os gestores é melhor pensado, do ponto de vista ético, como um ‘torcedor imaginado’, uma espécie de metáfora (WILK, 2004) que também caracteriza, em parte, uma forma de conhecimento encarnado, tal qual ocorre com a noção de ‘imagem da marca Grêmio’. Aprofundo esse debate no Capítulo 8, problematizando implicações para essas práticas da gestão da marca Grêmio para o universo mais amplo do Clube e seus torcedores.

6.3.4 Marca como instrumento de cálculo econômico

Mas não é só isso. A ideia de marca faz circular outros atores relevantes. Desde a sua fundação, o Grêmio, representado pelos seus dirigentes, sempre esteve às voltas com o problema de arrecadar fundos para sua sustentação e crescimento. Seus símbolos sempre estiveram envolvidos de alguma forma nos pedidos de doação, nas campanhas de sócios, nos banquetes e nos bolões. O aparecimento do conceito de ‘marca’, no entanto, ocorreu com a entrada, digamos, formal do marketing no universo do futebol na década de 1980, que por sua vez colocou mais ao centro empresas privadas, orientadas para o lucro, na utilização dos seus símbolos.

A ‘marca’, entre outras coisas, pode ser pensada, então, como um dispositivo que traduz (LATOUR, 2005) os símbolos do clube em números, na medida em que o processo de licenciamento, por exemplo, consiste em cobrar um determinado valor pelo ‘aluguel da marca’ (*royalties*) para terceiros. É, portanto, também um dispositivo de disseminação de ‘agências calculadoras’ (CALLON, 1998) no universo do futebol. A maior evidência disso é que, a partir do final da década de 2000, empresas de consultoria e auditoria começaram a calcular o ‘valor das marcas’ e a criar rankings para comparar os valores das marcas dos clubes de futebol brasileiros (ver Rankings da BDO RCS)⁸². Como se diz no jargão gerencial, ‘não se gerencia o que não se mede’⁸³. Esses rankings, uma vez que têm apresentado um aumento constante do valor da ‘marca Grêmio’ (de R\$ 213 milhões em 2009 para R\$ 478,5 milhões em 2014), são usados pelos gestores como recurso para negociações ou renegociações de contratos de patrocínio e licenciamento com valores majorados. A ‘marca’, por meio do seu ‘valor’, funciona

⁸² Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

⁸³ Ou conforme a revista Exame atribui a E. Deming (um dos fundadores do conceito de ‘qualidade total’): “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, ou seja, não há sucesso no que não se gerencia” (Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-do-management/2012/10/24/o-que-nao-se-mede-nao-se-gerencia/>>. Acesso em: 25 ago. 2015), o que, por sua vez, nos diz muito sobre a natureza da ‘gestão’.

como um dispositivo que auxilia os gestores a atribuir um valor monetário (preço) ao poder de atração e potencial de reconversão de capital afetivo/simbólico em econômico dos símbolos do Clube. O conceito de ‘marca’ estabelece, assim, uma conexão dos símbolos do clube às cadeias metrológicas da economia (CALLON, 1998), por meio da contabilidade (MILLER, 1998), via a noção de valor da marca (ou *brand equity*; AAKER, 1996) e do direito, via a noção de propriedade privada materializada em contratos (ARAUJO, 2007).

A ‘marca Grêmio’ funciona, portanto, como elemento organizador do pensamento nativo da gestão de marketing, uma abstração ou metáfora que auxilia os gestores a organizarem suas ações frente a um ‘oceano complexo’ (LATOUR, 2005) de diferentes torcedores e diferentes formas de interação. De certa forma, empresta um tipo de unidade aos diversos produtos e serviços associados aos símbolos do clube, servindo como ator no julgamento sobre quais podem ou devem estar relacionados à ‘imagem do Grêmio’. Um quase-objeto (LATOUR, 2005), na forma de uma rede-de-atores, que faz circular diversos elementos relevantes do ‘global’ para o ‘local’ da marca, e deste ‘local’ para o ‘global’ de outros espaços do clube, entre eles, os torcedores.

6.4 O PROGRAMA DE SÓCIOS: CRIANDO O ‘CONSUMIDOR’ NO FUTEBOL

Uma das principais transformações no futebol brasileiro relacionadas ao marketing foi a reinvenção da relação entre sócio e clube, a partir da expansão do número de sócios e o aumento da receita proveniente do quadro associativo, especialmente com a criação das categorias de ‘sócio-torcedor’. No Grêmio, de uma fonte de receita que era insignificante no início dos anos 2000 em comparação com outras, como bilheteria, venda de jogadores e cotas de TV, ela passou para uma das mais relevantes no decorrer da década. Até o início de 2005, o Grêmio possuía entre 4 e 5 mil sócios em dia e, no ano de 2014, chegou a 74 mil sócios. O Quadro 8 retrata a evolução da quantidade de sócios e receitas do Quadro Social do Grêmio:

Quadro 8 - Sócios e Receitas anuais do quadro social do Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre

Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Número de sócios (milhares)	4,8	17	25	50	44	46	53	65	70	71	74
Receita (R\$ milhões)	-	-	8,4	18,5	23,6	26,2	28,1	29,7	43,1	57,5	60,7

Fonte: Balancetes Financeiros disponíveis no site do Grêmio (www.grêmio.net; RODRIGUES, 2012; KRUSE, 2011; BOLA ATLÂNTIDA, 2014) *[Importante ressaltar que: a) os valores não estão atualizados pela inflação do período; b) os dados de número de sócios provavelmente correspondem ao total de sócios. Dados obtidos em entrevistas indicam que o Grêmio tenha algo entre 20% e 30% de inadimplentes em cada período, correspondendo então a receita a esse valor descontado].

As receitas provenientes dos quadros associativos se tornaram preocupação de marketing para todos os grandes clubes brasileiros, como se pode observar em diversas discussões elaboradas em *sites* e *blogs* da mídia especializada (ALLIATTI e MUNDIM, 2015; BETING, 2013; BOLA ATLÂNTIDA, 2014; MÁLIA, 2015; PAIVA, 2011), entre torcedores (KRUSE, 2011; SOUFLA, 2013), acadêmicos (RODRIGUES, 2010; SOUZA e LUBISCO, 2006). O potencial mercadológico dos sócios também chamou atenção de grandes empresas, especificamente da *AbImBev*, por intermédio da marca Brahma, com a criação do “Movimento por um futebol melhor”.

No Grêmio, a preocupação diferenciada com o quadro social começou por força de várias mediações. Entre elas, a própria busca incessante dos dirigentes por novas receitas de forma mais genérica, mas passando mais pontualmente pela rivalidade e comparação constante com o Internacional, e pela agência da torcida Geral do Grêmio em uma relação de mútuo interesse político-econômico com os dirigentes (RODRIGUES, 2012).

O Internacional é, há alguns anos, o clube brasileiro com mais sócios (INTERNACIONAL, 2013). Com um total de 129 mil associados em 2015 (dados que provavelmente incluem os inadimplentes), coloca-se como sexto colocado no mundo, tendo acima *Benfica* (270 mil), seguido por *Bayern* de Munique (238 mil), *Arsenal* (225 mil), *Real Madrid* (206.500) e *Barcelona* (154 mil) (ADAR/LANCEPRESS!, 2015; ALLIATTI e MUNDIM, 2015). Para chegar a tal resultado, realizou uma série de ações de marketing e contou com a mediação fundamental dos ótimos resultados esportivos entre os anos 2006 a 2010.

No ano de 2005, durante a gestão do então Presidente Fernando Carvalho, do Vice-presidente de Marketing Otávio Rojas e a Direção de Marketing do executivo Jorge Avancini, foi lançada a campanha de sócios “Alma Colorada: venha viver esta paixão”. Conforme Souza e Lubisco (2006) colocam os fatos, em uma linguagem típica do marketing, o Inter identificou a partir da análise de dados obtidos junto a sua Ouvidoria, manifestações por telefone e e-mail, e de entrevistas em profundidade individuais, que seu ‘público alvo’ primordial estava ‘dentro de casa’: eram os sócios. Essa análise permitiu ao clube ter ciência de que os sócios constituíam um ‘segmento’ interessante para o clube buscar maior interação e geração de receitas.

Na interpretação de Souza e Lubisco (2006, p. 114), a campanha de marketing não era uma “[...] campanha estanque, baseada em aparições na mídia, sem distinção de públicos e sem proposta de valores relevantes”, mas era parte de uma “estratégia mais abrangente”, uma “[...] filosofia que traz o sócio para a vida do clube, gerando relevância e experiências mais consistentes com a marca”. A iniciativa entendia a importância dos resultados de campo, mas

buscava ir além, tentando “[...] quebrar o vínculo entre desempenho da equipe e o grau de fidelidade dos associados”. Os autores reportam ainda uma série de outras ações. A promoção do programa de sócios do Internacional também contou com uma forte campanha de mídia de massa em jornais, rádio e televisão, além da divulgação nos canais próprios do clube, como ‘e-mail marketing’ para o banco de dados de sócios, a revista e o *site* do clube. Essas campanhas tinham como objetivo claro no seu conteúdo legitimar o torcedor que fosse ‘sócio em dia’ como o verdadeiro sócio do Inter, aquele que é ‘colorado de verdade’.

Além desse tipo de apelo, outros dois elementos são centrais para o crescimento dessa fonte de receitas no Internacional: o desconto no valor e prioridade na compra dos ingressos, e o direito ao voto para Presidência e Conselho Deliberativo do clube. Com um estádio com capacidade para cerca de 60 mil pessoas e um quadro associativo que evoluiu de cerca de 8 mil sócios em 2002 para 129 mil em 2014 (um aumento de 1.612% em 12 anos), fica complicado que nos embates de grande tensão, os jogos absorventes, todos consigam assistir no estádio. Como a associação tem como característica fundamental a prioridade da compra de ingressos, e em alguns casos (tipos de associações mais antigas, de antes do projeto “Alma Colorada”) a associação garante acesso a todos os jogos, fica muito difícil que não sócios tenham acesso aos jogos mais importantes e atrativos mediante a compra simples de ingressos.

A inclusão do direito a voto para Presidente e Conselho Deliberativo no Internacional também foi ator importante no crescimento do quadro associativo (PAIVA, 2011; SOUZA e LUBISCO, 2006). Para um torcedor do tipo engajado, militante, poder participar da vida política formal do clube dito ‘do coração’, eleger seus principais dirigentes é algo de grande valor. Os dirigentes do Grêmio (em entrevista) reconhecem que o Internacional teve a perspicácia de tomar a iniciativa de oferecer o direito a voto na modalidade de sócio-torcedor como um elemento de muita atratividade. Essa iniciativa do Internacional parece ter a mediação da posição totêmica dos clubes dentro do clubismo: o Grêmio novamente, como na época do advento do profissionalismo, sai atrás do Internacional quando a questão envolve a aproximação de populares a espaços sagrados do clube.

Além do olhar para as práticas do arquirrival, o Grêmio teve como mediador no processo de expansão do quadro social a força empreendida pelos integrantes da torcida Geral do Grêmio. Os torcedores solicitaram aos dirigentes que criassem um programa de associação mais barato que o vigente em 2005, diminuindo os custos de ingresso para os mais assíduos ao estádio (RODRIGUES, 2012). O Grêmio passava por uma séria crise institucional e financeira por conta da queda para a “Série B” do Campeonato Brasileiro e a torcida estava imbuída do espírito de apoiar emocional e financeiramente o clube, remobilizando-se naquele considerado

um dos piores momentos da sua história. Os dirigentes precisavam de recursos, mas também queriam os votos que a Geral do Grêmio e sua influência crescente poderia angariar nas eleições (RODRIGUES, 2012). Assim, na aproximação entre os interesses do clube, de dirigentes e torcedores, o Grêmio lançou seu programa de sócio-torcedor em moldes semelhantes ao do arquirrival no ano de 2005.

No período de campo da tese, o programa de sócios do Grêmio passou por fases de suspensão de novas associações em função dos conflitos e dilemas gerados com a troca de estádio do Grêmio, a passagem do Olímpico para Arena. Mas ao final de 2014 e início de 2015, as modalidades de associação se estabilizaram em um formato semelhante ao dos últimos anos no clube: Sócio Torcedor Ouro, Sócio Torcedor Diamante e Sócio Locatário de Cadeira. A diferença entre o Ouro e o Diamante reside apenas no valor da mensalidade e dos descontos na compra de ingressos, sendo os demais ‘benefícios’ semelhantes. Em valores de 2015, a mensalidade custava R\$ 26,00 para o primeiro e R\$ 45,00 para o segundo. O ‘Ouro’ oferece desconto de 10% em qualquer setor do estádio; ingressos com valores entre R\$ 36,00 e R\$ 99,00. O ‘Diamante’, descontos que variam de 30% a 50%, dependendo do setor do estádio. No Campeonato Brasileiro de 2015, isso significou ingressos com valores entre R\$ 20,00 e R\$ 77,00; torcedores não sócios ficam com a possibilidade da compra de ingressos com valores entre R\$ 40,00 (Arquibancada/Geral) e R\$ 110,00 (Cadeira Gold Leste/Oeste).

O elemento central desse tipo de vínculo como Sócio Ouro e Diamante está no fato de que o associado não garante a entrada nos jogos, mas apenas o direito à ‘prioridade na compra do ingresso’. Em outras palavras, trata-se de uma vantagem em relação aos torcedores não sócios, mas não garante a presença dos associados em jogos de grande atratividade. Já a modalidade Sócio Locatário de Cadeira tem como distinção a garantia de acesso a todos os jogos na Arena, com valores de mensalidade entre R\$ 120,00 e R\$ 360,00, dependendo do setor do estádio.

Um primeiro elemento que salta aos olhos nessa descrição mais básica das modalidades de associação é a matemática, os cálculos. O que as diferencia, além da questão da ‘garantia de acesso’ (Locatário de Cadeira) *versus* ‘prioridade na compra’ (Ouro e Diamante), que de qualquer forma constitui elemento muito importante, é o valor que se gasta para ir aos jogos do Grêmio. Fazer tais cálculos para saber quanto se gastará em cada modalidade demanda certa energia e, obviamente, condições e disposição para calcular, portanto pressupõe um sujeito calculador para que a distinção entre ofertas tenha eficácia. Um resumo de possíveis cálculos, feitos simplificada e, indicam que indo a todos os jogos do Grêmio na Arena (3 jogos por mês, no mínimo), comprando o ingresso mais barato disponível (Arquibancada Norte/Geral),

na modalidade Sócio Torcedor Ouro, seriam gastos (26+36+36+36) R\$ 134,00 por mês e, na modalidade Diamante (45+20+20+20), R\$ 105,00. Como na modalidade Sócio Locatário de Cadeira o menor valor é de R\$ 120,00 com acesso garantido a todos os jogos, fica evidente o incentivo aos que pretendem garantir a possibilidade de assistir a todos os jogos, e em contrapartida uma receita mais previsível com valor intermediário entre opções.

A preocupação dos gestores com a constância das receitas é desafiada pela ‘loucura do futebol’ e as variações correlatas de comportamento de compra dos torcedores. Essa preocupação se converte, na metafísica dos gestores, na ideia de que é fundamental oferecer ‘benefícios racionais’ para que, quando a ‘paixão estiver fraca’, o torcedor encontre razões econômicas para continuar pagando a sua mensalidade de sócio. Seria uma forma de lidar com as ‘intempéries emocionais’ do torcedor, como relatou um gestor, criando condições para que ele saiba que ‘vale a pena continuar pagando’, mesmo quando o time está em um momento de mau desempenho esportivo. Além do desenho dos preços, essa estratégia se converte no tema básico das campanhas de comunicação e de design do produto, mas não no único, como apresento a seguir.

6.4.1 Legitimação do sócio: o gremista protagonista

Elemento importante desse dispositivo de reconversão de capital é o trabalho que vem sendo feito nos últimos anos para a distinção do sócio do clube em relação ao torcedor não sócio. Por meio de diversas formas, como no logotipo da campanha de sócios de 2011, o sócio tem sido legitimado como o ‘verdadeiro torcedor’, o ‘torcedor que faz a diferença’, e até mesmo como ‘mais do que gremista’. O marketing tenta criar, assim, uma hierarquia simbólica entre sócio e não sócio (Figura 33).

Figura 33 - Logotipo da campanha de sócios do Grêmio no ano de 2012



Fonte: Força Azul⁸⁴.

Como está escrito no *site* do Grêmio na Internet, “Ser sócio do Grêmio é oficializar a paixão que você sente pelo tricolor. É ajudar a escrever uma história coroadada de conquistas inesquecíveis. É estar ao lado do tricolor mesmo quando ele está longe”⁸⁵. As ilustrações da Figura 34 (A, B, C, D) mostram como a mensagem era altamente disseminada no entorno do Estádio Olímpico, em placares eletrônicos, placas e banners:

Figura 34 - A, B, C, D - Elementos da campanha de sócios espalhados por diversos espaços do entorno do Estádio Olímpico, jogo Grêmio x Flamengo, de 24 de junho de 2012.



Fotos do autor.

A aparição de mensagens semelhantes nos telões do Olímpico e depois da Arena, além de faixas dentro do campo de jogo, estendem esse tipo de entidade no universo do clube e sua comunidade de sentimento. Adicionalmente, a maioria das promoções realizadas no momento

⁸⁴ Disponível em: <<http://www.forcaazul.org.br/imagens/estrutura/sociotorcedor.jpg>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

⁸⁵ Disponível em <http://www.gremio.net/user/NewPlan.aspx?i=associe_se>. Acesso em: 20 mar. 2015.

e espaço sagrado do jogo constitui-se exclusividade para sócios. Um exemplo é o sorteio de produtos do patrocinador de material esportivo entre ‘sócios em dia’ com o pagamento das mensalidades. No intervalo do jogo, os adimplentes eram convidados a levantar suas carteiras de sócio para serem filmadas. Aquele que for mostrado no telão do estádio é premiado⁸⁶. Trata-se de um tipo de ação que lembra muito uma promoção comum nos intervalos de jogos de basquete da *NBA* norte-americana (Figuras 35 e 36).

Figura 35 - Promoção para sócios no telão do Estádio Olímpico, de 21 de março de 2012



Figura 36 - Campanha de sócios no telão da Arena, de 24 de agosto de 2014



Fotos do autor.

Essa distinção do sócio também vem sendo ativada por uma associação explícita da sua condição com a noção de ‘escrever a história do clube’, oferecendo uma sensação e posição de protagonismo que, tradicionalmente, no nível do indivíduo pelo menos, reserva-se aos jogadores e dirigentes ídolos. Esse protagonismo e posição de distinção do ‘sócio em dia’ foi feito circular também pela ação ocorrida no mês de julho de 2014, quando os jogadores do plantel em atuação do Grêmio na época, Marcelo Groeh, Giuliano e Felipe Bastos, ligaram para sócios, convocando-os para um jogo do Grêmio⁸⁷.

6.4.2 Impulso de empresas de grande porte: Movimento por um Futebol Melhor

Um acontecimento que impulsionou e ajudou a reforçar certos elementos do programa de sócios do Grêmio foi o advento do Movimento por um Futebol Melhor (MFM), capitaneado pela *Ambev*, maior empresa de cervejas do Brasil e parte da gigante mundial *AbImBev*. O MFM consiste em um programa de benefícios por meio do qual os sócios torcedores dos clubes têm

⁸⁶ Três sócios eram selecionados por jogo no ano de 2012. Os que eram filmados recebiam um vale compras de R\$ 100,00 em produtos Topper para retirar na rede de lojas da Paquetá Esportes.

⁸⁷ Ver vídeo disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=700MWbsCs>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

direito a descontos em produtos das empresas participantes⁸⁸. Para participar, o torcedor precisa tornar-se sócio do clube e depois ativar a participação no site do MFM com seu CPF, pois seus dados já terão sido repassados pelo clube ao Movimento. Ao efetuar compras em estabelecimentos participantes, o sócio-torcedor ganha descontos nos produtos que fazem parte do programa.

O MFM tem, portanto, uma estrutura muito parecida com os programas de sócios de Grêmio e Internacional, clubes pioneiros no Brasil em tornar o tipo de receita proveniente do quadro social relevante. Segundo reportagem da revista Isto É Dinheiro⁸⁹, de 20 de setembro de 2013, na qual executivos de diversas grandes empresas foram entrevistados, vislumbrou-se uma oportunidade de negócio com a ampliação da ideia de sócio-torcedor para os demais clubes do futebol brasileiro:

A lógica foi promover o que todos os executivos chamam de uma relação ganha-ganha-ganha. O clube aumenta o número de sócios-torcedores e, por consequência, cria uma nova fonte de receita capaz de manter seus craques no Brasil -ou repatriar os que estão lá fora, como foi o caso de Júlio Baptista. O torcedor, por sua vez, ajuda seu clube de coração e pode receber de volta o dinheiro pago nas mensalidades, na casa dos R\$ 30,00 em compra de produtos. E, por fim, as empresas associam suas imagens a um contingente de milhões de consumidores, que podem se transformar em clientes fiéis - o sonho de todas elas (ISTO É DINHEIRO, 2013).

Segundo a matéria, a fonte das ideias para o desenho do MFM foi o *case* do Benfica de Portugal, na época da concepção do MFM (2012/2013), o clube com mais sócios no mundo. Repete-se, nesse caso, a prática de buscar na Europa as ideias sobre o que fazer em termos de marketing.

No site do MFM, os motivos para a criação do movimento são menos realistas ou explícitos, convertendo-se em argumentos de venda/marketing. Fala-se em ‘dar melhor estrutura para as equipes’, ‘ter os maiores craques jogando aqui’, ‘investir em estádios modernos’, ‘revelar e proteger novos talentos’ e ‘dar descontos inéditos em produtos e serviços’, todos frutos de pesquisas com torcedores sobre quais as melhorias que mais querem ver no futebol brasileiro. O MFM, pela voz dos executivos das empresas que o criaram, se coloca como uma entidade que veio ‘salvar o futebol brasileiro’, em mais uma manifestação do

⁸⁸ O Movimento por um Futebol Melhor teve como principais empresas participantes Ambev, Bradesco, Burger King, Danone, Netshoes, Pepsico, Seara, Sky, TIM e Unilever, resultando em centenas de produtos participantes no período de lançamento do programa em janeiro de 2013. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2013/01/com-ronaldo-clubes-lancam-movimento-por-um-futebol-melhor.html>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

⁸⁹ Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20130921/donos-bola/5144.shtml>>. Acesso em: 24 set. 2013.

marketing como dispositivo de salvação, tal qual expressado por Areias (2009), convocando à participação torcedores que têm ‘amor à camisa, mas também ao bolso’. Segundo a reportagem da revista Isto É Dinheiro (2013), os executivos projetavam um acréscimo de 3 milhões de novos sócios até 2015 e a injeção de R\$ 1 bilhão em recursos para os clubes participantes. Em agosto de 2015, portanto próximo da data para a meta de 3 milhões, o total de torcedores adicionais era de cerca de 1 milhão⁹⁰. No entanto, diversos clubes, como o Flamengo, por exemplo, que saiu de praticamente zero no início de 2013 para 70 mil sócios em agosto de 2015, tiveram um aumento significativo nos seus quadros sociais depois do advento do MFM.

O MFM tem uma dimensão política adicional: a promoção do profissionalismo no futebol brasileiro. Gestores do Grêmio, por exemplo, veem o interesse dessas empresas ditas *blue chip* (melhores cotadas na bolsa de valores) como uma consequência do crescimento do profissionalismo - este por sua vez mediado pelo advento do Estatuto do Torcedor de 2003, mediante publicação da Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003 (BRASIL, 2003)⁹¹, que passou a responsabilizar dirigentes por má gestão dos clubes. Soma-se aos efeitos do referido Estatuto o aumento das oportunidades comerciais com a construção das novas Arenas para a Copa do Mundo FIFA de 2014. O seguinte trecho da reportagem da supracitada revista captura bem o espírito dessa dimensão do movimento:

‘Todos os torcedores deveriam ser tratados como clientes VIP’, diz Gerardo Molina, CEO da consultoria Euroamericas Sport Marketing. Nada disso adiantaria se o futebol brasileiro não estivesse passando por uma fase de profissionalização de seus dirigentes. Saem de cena os cartolas folclóricos, ou simplesmente mal-intencionados, que usam o prestígio do cargo para promoção e enriquecimento pessoal. Em seus lugares, os novos presidentes trazem para dentro dos vestiários a experiência do mundo corporativo. Nobre, presidente do Palmeiras, é investidor do mercado financeiro. Mello, do Flamengo, é um ex-executivo do BNDES e conta com o apoio de uma equipe de empresários na sua administração (ISTO É DINHEIRO, 2013).

A presença e o interesse de empresas do porte da *AbInBev*, *Unilever*, e *Pepsi Co.* são tidos como elementos que demonstram uma suposta evolução do futebol brasileiro rumo ao profissionalismo. A saída de gestores ligados à ‘tradição’, à paixão ou ao folclore e a entrada de profissionais com conhecimento de gestão, especialmente financeira, é pensada como elemento importante de um ‘salto para o futuro’, de forma muito semelhante ao que ocorreu no caso da entrada das empresas de marketing esportivo (ISL e HTMF) no futebol brasileiro no final da década de 1990.

⁹⁰ Ver: <<http://www.futebolmelhor.com.br/>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

⁹¹ Lei que “Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências”. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.671.htm>. Acesso em: 23 jan. 2013.

6.4.3 Disseminação de calculabilidades

Entre todos esses elementos, o que chama mais a atenção, especialmente em comparação com o praticado pelos clubes, é a centralidade da disseminação de agências calculadoras (CALLON, 1998) – de ferramentas e capacidades de cálculo - no MFM. Isso materializa-se na presença marcante de chamadas para ‘descontos’ e ‘descontos especiais’ e também na promessa de que os torcedores participantes economizarão valores maiores do que a mensalidade de sócio: “Você vai ver: os descontos são maiores que a mensalidade”⁹².

Mas a manifestação mais impressionante acontece com uma ferramenta de registro e cálculo dos descontos obtidos por meio do MFM. Após cadastrar o CPF, o usuário obtém uma senha e *login* que dão acesso a uma versão do *site* onde aparece o nome do sócio-torcedor e um *link* para a última lista de descontos’, conforme a Figura 37.

⁹² Ver <<http://www.futebolmelhor.com.br/movimento/index.html>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

Figura 37 - Página com descontos do sócio-torcedor, do Movimento para um Futebol Melhor

10.6Mil

Tweetar

776

G+

PRODUTO

VALOR

Brahma Lata - Gremio 473 ml R\$ 2.20

Brahma Rótulo (Front e Neck) 355 ml R\$ 1.00

saír OLÁ, GETÚLIO

Você já economizou R\$ 3.20

ÚLTIMA LISTA DE DESCONTOS

TORCEDÔMETRO

1.126.778 SÓCIOS

FUTEBOLMELHOR.COM.BR

COMPARTILHAR

1º	146.733
2º	132.302
3º	126.361
4º	87.056

Fonte: Site oficial do Movimento para um futebol melhor⁹³.

Nessa página, consta o registro mensal de todos os descontos obtidos com um gráfico do total economizado, ficando explícito e prático para o sócio-torcedor calcular ao final de um dado mês o quanto conseguiu economizar em relação ao valor da mensalidade.

As estratégias e formas do MFM tiveram seus efeitos nas campanhas de sócios do Grêmio a partir da troca da gestão e de diretoria na passagem de 2012 para 2013. O argumento das vantagens e benefícios, que já era forte, ganhou mais espaço na comunicação e peças publicitárias do programa. A noção de descontos que podem ser ‘maiores do que a própria mensalidade’ ficou mais evidente, e ser sócio do Grêmio passou a ser chamado de ‘um grande negócio’, como pode ser visto na peça publicitária (Figura 38), divulgada no Guia da Partida, mídias sociais e nos telões da Arena.

⁹³ Página com descontos do sócio-torcedor, do Movimento para um Futebol Melhor. Disponível em: <<http://www.futebolmelhor.com.br/descontos/extratoUsuario.html>>. Acesso em: 27 out. 2015.

Figura 38 - Propaganda do Programa de sócios do Grêmio

CONHEÇA AS VANTAGENS DO MAIOR CRAQUE DO NOSSO TIME: VÔCÊ.

SÓCIO
O TORCEDOR QUE FAZ A DIFERENÇA

CINEMA INFORMÁTICA ALIMENTAÇÃO IDIOMAS VESTUÁRIO

Além de viver sua paixão, os associados têm direito a **privilégios exclusivos, com descontos e vantagens** que podem ser maiores do que a própria mensalidade.

Exemplos de empresas conveniadas:

Escolas e Faculdades
QI
Você acima da média

Walmart *

Yazigi
VOCÊ CIDADÃO DO MUNDO.

VEJA POR QUE SER SÓCIO DO GRÊMIO É UM GRANDE NEGÓCIO.
www.gremio.net

ISO 9001

1903
GRÊMIO
FIFA

Fonte: Guia da Partida (ed. 90, 10 set. 2014, p. 20).

Em poucos lugares no espaço do futebol de espetáculo a capacidade performativa do marketing (como parte campo profissional da gestão) fica tão exposta como no caso dos programas de sócios, especialmente na versão ao mesmo tempo messiânica e pragmática do Movimento por um Futebol Melhor. Frente a torcedores apaixonados - que jamais deixam de amar o clube, têm uma relação de dádiva via pertencimento inquebrantável, e, até mesmo por isso, vivem intenso fluxo afetivo de emoções negativas e positivas, o que, por sua vez, impacta no desejo de comprar, mostrar e usar os símbolos do clube -, o marketing usa o dispositivo de disseminar a capacidade e interesse em calcular (CALLON, 1998) financeiramente o valor dessa relação via associação. Trata-se de uma das tentativas encontradas para aumentar, estabilizar e tornar mais previsível a reconversão de capitais afetivos/simbólicos em econômicos, via quadro social, frente a repentinas variações de humor do torcedor.

Muitos nativos do campo da gestão dizem que 'torcedores devem ser tratados como clientes'. Com o relato acima, acredito ter sido possível adicionar ao rastreamento das agências que tornam a existência desse cliente/consumidor uma realidade material no contexto do futebol

de espetáculo. Uma existência ao mesmo tempo construída e objetiva que cria as condições para que os torcedores façam escolhas racionais e maximizadoras de utilidade econômica e constitui-se numa das importantes contribuições do marketing para as transformações do universo do futebol de espetáculo brasileiro.

7 A ARENA, A GESTÃO E A GERAL DO GRÊMIO: CONFLITOS QUE NOS FALAM SOBRE MARKETING

Existe uma enorme quantidade de questões de interesse, perspectivas e agências circulantes no processo de construção de um novo estádio para um clube de grande torcida como o Grêmio. E a passagem do Grêmio do sexagenário Estádio Olímpico para a moderna Arena Porto Alegre ativou um intenso fluxo de forças durante o processo de reconstrução de uma ‘nova casa’, como dizem os torcedores. Rastrear algumas delas pode nos ensinar algumas coisas relevantes sobre o marketing e sua mediação no futebol de espetáculo brasileiro. Do longo e complexo contrato com a empreiteira que construiu o estádio, passando pelo projeto, pelas campanhas de migração de sócios e os conflitos entre a gestão do Grêmio e da Arena Porto Alegre, chegando aos arranjos financeiros e legais para a viabilização da obra, e as alterações ocorridas na vida da população da região do bairro Humaitá, há vários elementos interessantes. No entanto, parte da motivação para esta tese surgiu do estranhamento causado pelos conflitos e dramas ocasionados pela aproximação do marketing e das questões comerciais ensejadas pela Arena e seu modelo de estádio àqueles torcedores e experiência torcedora do tipo engajada, militante, dita ‘fanática’, que gestores, mídias especializados e, muitas vezes, eles próprios chamam de ‘loucos’.

No universo do Grêmio, um grupo de torcedores que representa e reproduz bem essa imagem e que veio ganhando espaço no cenário político do clube a partir de meados dos anos 2000 é a torcida Geral do Grêmio, uma espécie de Torcida Organizada (TOLEDO, 1996), conforme explicarei a seguir. Procuo, assim, criar uma representação do tipo de estabilização das controvérsias que cada uma das partes envolvidas nesses conflitos se esforçou por construir. Um elemento que torna esse *locus* de análise privilegiado para as questões desta tese é o de que a torcida Geral do Grêmio constitui um caso concreto de pertencimento clubístico, da dita ‘loucura dos torcedores’. A aproximação à perspectiva e sensibilidades da Geral do Grêmio nos permite descrever uma série de mediações que constituem sua sociabilidade torcedora. De posse dessa compreensão, há possibilidade de entender o confronto e as negociações do encontro da Geral com o marketing no âmbito dos eventos da Arena Porto Alegre sob perspectivas distintas, a dos próprios torcedores e a do marketing, em boa parte representada pelos dirigentes, seus discursos, práticas e materialidades que fazem circular.

A história que reproduz diz respeito a uma relação, quase sempre conflituosa, entre a Geral do Grêmio e os dirigentes/gestores do Grêmio e da Arena⁹⁴. A Geral do Grêmio foi protagonista em um dos únicos casos entre as arenas produzidas no contexto da Copa do Mundo de 2014 no Brasil em que houve adaptação do projeto ‘padrão FIFA’ às demandas de torcedores (ver também DAMO e OLIVEN, 2014). A partir da intervenção da Geral foi criado um espaço sem cadeiras para torcer em pé, pensado como ‘popular’ entre torcedores do Grêmio, mídias especializados e dirigentes.

As presenças, ausências e alteridades (LAW, 2004) geradas durante os debates e práticas conflituosas e materialidades que passam a circular com a Arena, tramadas aos interesses, perspectivas e ações de Estado e mídias especializados, fazem circular de forma bastante perceptível aos sentidos diferentes agências envolvidas na construção do novo local sagrado do clube, seu estádio, onde os jogadores representam a comunidade imaginada de sentimento nos confrontos simbólicos entre nações torcedoras. Desde universos (paradigmas, mundos, configurações...) diferentes, Geraldinos (torcedores identificados com a Geral do Grêmio) e dirigentes procuram definir que entidades teriam existência legítima nessa que, mais do que apenas um novo local de jogo, foi pensada como um ‘novo futuro’, uma ‘nova era de glórias’, ‘uma retomada do caminho de títulos’ para o Grêmio: A Arena Porto Alegre. Procuram, desse modo, Geral do Grêmio e gestores, estabilizar as controvérsias geradas nos encontros, propondo formas de conduta que lhes auxiliem a construir o universo do Grêmio conforme seus valores, crenças, verdades, sonhos, poéticas, éticas, estéticas e economias. Estabelecem, assim, uma batalha onto-política na tentativa de recriar o universo do clube no momento em que seu maior patrimônio físico, e um dos grandes patrimônios simbólicos, passa por um processo de desestabilização, transformação e reestabilização, ou uma forma de tradução (LATOURET, 2005). Começo esta exposição com uma caracterização da Geral do Grêmio para que o leitor possa familiarizar-se minimamente com a sua visão de mundo, uma vez que a perspectiva dos gestores de marketing já vem sendo desenvolvida nesta tese, para depois entrar na descrição de diversos dos conflitos e dilemas rastreados.

7.1 A GERAL DO GRÊMIO

⁹⁴ Conforme explico mais à frente, com o advento da Arena Porto Alegre, uma empresa homônima, independente, mas relacionada contratualmente com o Grêmio, foi criada sob o comando da construtora OAS para gerenciar o estádio, havendo uma separação clara, pelo menos até o final do ano de 2015, entre dirigentes do Grêmio e dirigentes da Arena.

A Geral do Grêmio surgiu como um ato de rebeldia e dissidência das Torcidas Organizadas (T.O.) (TOLEDO, 1996) tradicionais que passavam por uma crise intensa no final dos anos 1990 (RODRIGUES, 2012). Repressão estatal, repúdio da mídia e de muitos dos torcedores de outras sociabilidades e o corte do fluxo de recursos (ingressos e dinheiro para viagens para acompanhar o time em jogos no estádio do adversário) por parte das diretorias dos clubes tornavam a vida das T.O. cada vez mais difícil no final do século passado (TOLEDO, 1996).

Nesse período, as Torcidas Organizadas apresentavam características muito semelhantes, pelo menos nas regiões Sudeste e Sul do Brasil. Diferenciavam-se dos demais torcedores por um conjunto de símbolos e rituais que marcavam, de forma clara e delimitada espacialmente a sua presença. Uniformes, bandeirões, músicas da torcida e disputas de vários tipos (violentas entre torcidas do mesmo clube ou de clubes rivais, ou de prestígio e domínio simbólico dentro do seu estádio) marcavam e marcam as T.O. (TOLEDO, 1996).

Para esses torcedores, como afirma Toledo (1996), o futebol não é apenas um tipo de diversão ou entretenimento. Pertencer à T.O. é parte central na construção de uma identidade e estilo de vida próprio, a partir do qual se assume um conjunto de valores, visões de mundo, preferências e comportamentos que permeiam a relação com outros grupos, no trabalho, na escola, na vida privada, ou seja, no cotidiano. Implica em necessidade de ações afirmativas, mas também limites, hierarquias, respeito a padrões estéticos, em outras palavras, de uma forma sentida como ‘verdadeira’ de torcer. Constitui, portanto, mais um caso, mesmo com tramas específicas, do tipo de pertencimento apaixonado por um clube (DAMO, 2005).

Um dos elementos que torna a trama das organizadas de alguma forma diferenciada é a intensidade e a maior disposição que apresenta para o sacrifício e doação para o clube, e por uma maior propensão de passar do conflito simbólico para o físico (RODRIGUES, 2012; TOLEDO, 1996). Tramadas a elementos de sociabilidade masculina, mas especialmente de classe social, as T.O. ligam-se fortemente a conceitos de ‘gangues juvenis’ que promovem ‘desordem e caos urbano’, portanto ‘baderneiros’ e ‘marginais’ que depredam o patrimônio do clube, equipamentos urbanos e ‘afastam as famílias’ e ‘torcedores de bem’ do estádio sob o ponto de vista dos dirigentes e mídias especializados (TOLEDO, 1996).

As T.O., como a Torcida Jovem do Grêmio e a Super Raça Gremista, no universo do clube estudado, por exemplo, apresentavam uma estrutura formal bastante clara e definida. Com estatutos, estrutura burocrática e hierarquia, eleições para presidência e diretoria, às vezes com diversas chapas e, até alguns anos atrás, com sede dentro dos estádios. A participação nessa estrutura formal e hierárquica representava muitas vezes um fardo para alguns torcedores.

Nesse contexto, e no caso específico do Grêmio, especialmente a partir da gestão do presidente Luiz Carlos Silveira Martins, em 1998, a entrega de ingressos para as T.O - cada vez menor - passou a associar-se à necessidade de cadastramento e identificação numerada de cada um dos torcedores. No conjunto, esses diversos elementos tornaram a participação nas T.O. um fardo para diversos torcedores (RODRIGUES, 2012). Seu acesso a ingressos era praticamente nulo e corriam o risco de serem banidos do estádio se acabassem envolvendo-se em alguma confusão, que de resto, na perspectiva dos torcedores organizados, está muitas vezes relacionada à defesa da honra, dos símbolos da torcida e do clube e outros valores relacionados a um tipo de sociabilidade masculina e de pertencimento ao clube que constitui o cerne de suas identidades, e às quais não estão dispostos a renunciar (TOLEDO, 1996).

Em 2001, alguns torcedores ligados à Torcida Jovem do Grêmio resolveram deixar a torcida e ir para outro espaço do Estádio Olímpico. Além das restrições elencadas acima, esses torcedores, afirma Rodrigues (2012), também estavam descontentes com o excesso de atenção das T.O. para si, com músicas mais sobre elas mesmas do que para o time ou para o clube. Os torcedores dissidentes tinham como ideal cantar o tempo todo, os 90 minutos, apoiando o time e não vaiando durante o período de jogo. Pessoas de poucos recursos financeiros, e também sem os ingressos fornecidos pela diretoria, resolveram ir para trás do gol, no lado sul, perto do Portão 10 do Estádio Olímpico, espaço onde os ingressos custavam R\$ 5,00 - em promoções, reduzido para R\$ 3,00 - no início dos anos 2000, e conhecido por ser frequentado por torcedores mais pobres e marginalizados (RODRIGUES, 2012).

Esses torcedores acreditavam poderem mudar o ânimo dos jogadores em campo. Ofereciam dedicação total ao time, em contrapartida queriam o mesmo dos jogadores. Aos poucos, o número de torcedores atrás do gol foi aumentando. Junto com o volume crescente - de pessoas, sons e artefatos -, foi se consolidando uma forma diferente de torcer em relação às tradicionais T.O. O modo de torcer da Geral começou marcado por uma aproximação à cultura torcedora dos *hinchas* sul-americanos (RODRIGUES, 2012). Ao invés de gritos de guerra, marchinhas de carnaval, rap e funk, os cânticos de melodia arrastada, cadenciada e persistente relacionados à ideia do *alento*. No lugar de instrumentos típicos do samba, instrumentos típicos da *cumbia* e uma maior centralidade da 'banda'. Em substituição aos bandeirões e uniformes, os trapos, as barras e camisetas do Grêmio com histórias diversas. Ao invés de coreografias embaladas por aquelas músicas, movimentos repetidos de uma das mãos para a frente, como quem empurra o time.

Figura 39 - Torcida Jovem do Grêmio. Tipo tradicional de T.O. brasileira



Fonte: Uol (online)⁹⁵.

Figura 40 - Geral do Grêmio: torcida de *alento* em aproximação às *hinchadas* sul-americanas



Fonte: Página oficial de *Lords of the drinks*⁹⁶.

Diversas foram as forças que convergiram para essa aproximação da Geral à cultura torcedora sul-americana, e mais especificamente argentina e uruguaia. Começa com a própria origem do futebol no RS pela via platina (MASCARENHAS, 2000), que conecta o próprio Grêmio à região do Rio da Prata. Há também, potencialmente, a mediação da dimensão totêmica dos clubes na medida em que o Grêmio se constituiu como mais Europeu e Platino em distinção ao Internacional - mais brasileiro (DAMO, 2005; RODRIGUES, 2012). Passa pelo regionalismo ligado às imagens do gauchismo que, em si, constitui uma forma de identidade com *gauchos* cisplatinos, por sua vez associados ao aguerrimento e à bravura, valores centrais

⁹⁵ Disponível em: <http://e.i.uol.com.br/album/100502grenal_final_f_012.jpg>. Acesso em: 04 set. 2015.

⁹⁶ Disponível em: <<https://lordsofthedrinks.files.wordpress.com/2014/04/gremio.jpg?w=652>>. Acesso em: 04 set. 2015.

da cultura gaúcha e das torcidas de Grêmio e Internacional; a imagem de bravura, muitas vezes mostrada e conquistada no embate físico (que se converte em modalidade de capital simbólico entre as T.O.); a dedicação extrema na ideia de *pelear a murir* das torcidas e times argentinos e uruguaios; a valorização do Grêmio e seus torcedores das competições continentais que os levaram por diversas vezes a acompanhar jogos nas *canchas* dos países vizinhos; o próprio rompimento com as torcidas organizadas tradicionais que demanda marcas distintivas para além do espaço físico no estádio e, por fim, de acordo com Rodrigues (2012), a partir de relatos dos fundadores da Geral, da participação em jogos do Grêmio de torcedores de várias *hinchadas* sul-americanas no ano de 2001.

Por conta da realização do Fórum Social Mundial naquele ano, em Porto Alegre, diversas pessoas identificadas com clubes sul-americanos estavam na cidade e acabaram assistindo a jogos com a Geral. Isso serviu como elemento legitimador que reforçou a identidade da Geral do Grêmio como uma torcida que compartilharia a cultura de *aguante* dos *hinchas* do Rio do Prata.

Para Rodrigues (2012), a Geral do Grêmio ficou marcada pela cultura (ou estilo de torcer) de *alento*. Essa forma de torcer é constituída pela necessidade de sacrifício pelo time, com resiliência para cantar durante os 90 minutos, estimulando e resistindo aos efeitos do consumo considerável de álcool. Central para a experiência da Geral foi também a noção de ‘descontrole’ e ‘amor descontrolado’ que, além do consumo de bebidas alcólicas (e outras drogas), também carrega a noção de colocar a integridade física em risco e demonstrar entrega, manifestada nos enfrentamentos contra outros torcedores e na prática da ‘avalanche’, elemento distintivo da Geral do Grêmio no universo das torcidas do futebol brasileiro, até a sua proibição em 2013.

A avalanche era o ato de, a cada gol do Grêmio, correr arquibancadas abaixo até a mureta que fazia divisa com o campo, aglomerando-se aos demais torcedores em uma explosão emocional e de grande excitação. Olhado de fora (e às vezes de dentro), parecia uma prática bastante perigosa. Mas para 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 Sportv de televisão por assinatura dedicado à programação esportiva.

Os anos de 2004 e 2005 foram fundamentais para o crescimento e consolidação da Geral do Grêmio. Com a crise gerada a partir da falência da *ISL* (empresa de marketing esportivo que fez contrato de cogestão comercial com o Grêmio, ver Capítulo 5), no ano de 2001, o clube acabou sendo rebaixado pela segunda vez na sua história para a Série B do Campeonato

Brasileiro. O rebaixamento de um grande clube geralmente representa crise das mais extremas, simbólica e economicamente. É comum que muitos torcedores, mídias especializados e dirigentes fiquem às voltas com o imaginário do fim da existência do clube. Tais crises são também a potencial porta de entrada de mudanças no sentido de superação das dificuldades para retornar à elite do futebol de espetáculo. No Grêmio, a crise de 2004/2005 culminou na eleição, pela segunda vez na sua história, do presidente Paulo Odone Ribeiro (mandato 2005/2008), um político de carreira. A eleição de Odone, por sua vez, resultou na aproximação entre diretoria e Geral do Grêmio. Um dos elementos envolvidos era o de facilitar a vida da Geral no estádio Olímpico e viabilizar maior participação nas viagens com o time no momento em que este precisava como nunca do apoio emocional vindo das arquibancadas (RODRIGUES, 2012).

O Grêmio estava em profunda crise financeira e buscava formas de gerar recursos. Uma delas foi a criação do programa de sócio-torcedor, nos moldes praticados pelo rival Internacional, que estava obtendo resultados expressivos, conforme mostrei no capítulo anterior. Segundo Rodrigues (2012), o valor, em julho de 2005, para a associação nessa modalidade era de R\$ 35,00 com acesso às sociais do estádio e direito a assistir a todas as partidas do time em casa. Essa modalidade era muito mais em conta do que as alternativas para aqueles mais assíduos ao estádio Olímpico, de forma que os integrantes da Geral se interessaram. No entanto, o acesso às sociais não permitia que os sócios ficassem atrás do gol, junto ao Portão 10, no local onde a Geral havia se consolidado.

De acordo com Rodrigues (2012), a partir de relato de fundadores da Geral ativos à época, os novos sócios fizeram um acordo com o Presidente Odone para que ele permitisse seu acesso ao local da Geral, assim como a entrada dos trapos e instrumentos que estavam proibidos desde 2004 após confusões decorrentes da derrota em um Gre-Nal. Em troca, além do apoio político nas eleições, a Geral faria uma campanha de associação ao clube. Acredita-se, conforme Rodrigues, que a torcida teria contribuído para a associação de pelo menos 15 mil torcedores.

A partir desse acordo, a Geral assumiu uma dimensão de relevância institucional e simbólica crescente e sem precedentes para uma torcida do tipo organizada no Grêmio. Da histórica Batalha dos Aflitos, passando também por uma inesperada terceira colocação na série A do Brasileiro de 2006 e pela final da Libertadores da América contra o respeitado e admirado *Boca Juniors* em 2007 - logo após o arquirrival Internacional ter se sagrado pela primeira vez campeão da Libertadores em 2006 -, o Grêmio como um todo e a Geral do Grêmio em especial viveram momentos marcantes e intensos. Criou-se na comunidade gremista um sentido de retomada e renascimento, tendo a Geral como um dos protagonistas.

Em 2006 e 2007, a quantidade de pessoas que assistiam aos jogos atrás do gol cantavam e faziam ‘avalanche’ com a Geral, que tomava, de lado a lado, toda a curva sul do estádio Olímpico (para compreender a dimensão do movimento, recomendo assistir ao vídeo de SOARES, 2006). Cerca de 15 mil pessoas formavam a avalanche e pelo menos o dobro cantava em uníssono durante os 90 minutos nos jogos mais absorventes. A Geral tornou-se objeto de repercussão entre jogadores do Grêmio e adversários, mídias especializados e torcidas de outros clubes como pude acompanhar *in loco* e corroborado por Rodrigues (2012).

Foi nesse contexto que a Geral do Grêmio assumiu a relevância institucional necessária para influenciar no projeto da nova Arena do Grêmio que começou a ser debatido em 2006. Graças a sua pressão e acesso à diretoria da época, foi criado um espaço para ‘torcer em pé’ e com ‘valores populares’, transformando pelo menos uma parte do modelo padrão FIFA (ou até mesmo UEFA⁹⁷) de Arena, que demanda assentos em todo o estádio. Mas foi também pelo crescimento de sua força política que se tornou motivo de descontentamento para muitos dirigentes com posições claramente contrárias ao tipo de torcedor e forma de relação com o clube que a Geral do Grêmio fazia circular. Para Rodrigues (2012), isso ocorreu especialmente depois do processo de institucionalização e aproximação aos modelos tradicionais de T.O., com o crescimento e aproximação com a política institucional do clube a partir de 2005.

7.2 A ARENA DO GRÊMIO E A PASTEURIZAÇÃO DA GERAL: CONTROVÉRSIAS ENTRE GESTORES E TORCEDORES

Entre o ano de 2007, quando a Geral do Grêmio teve seu ápice institucional, simbólico e de agência sobre a atmosfera de estádio, e o ano de 2015, muitas alterações ocorreram na realidade da torcida, especialmente com a transferência em definitivo do Grêmio do Estádio Olímpico para a Arena Porto Alegrense. No ano de 2015, não havia mais avalanche no espaço da Geral, tão pouco brigas com repercussão na mídia. Reclamava-se - inclusive dirigentes e por vezes técnicos e jogadores - da falta de ‘atmosfera’, do clima de ‘caldeirão’, da ‘pressão nos adversários’ no estádio. O clima de ‘descontrole’ da Geral do Grêmio dentro do estádio era menos frequente do que no Olímpico. Em resumo, passou a predominar na comunidade gremista, e especificamente entre torcedores identificados com a Geral do Grêmio, a ideia de que ‘a Arena não era a mesma coisa que o Olímpico’. Depois de finda a avalanche, não houve mais tanta cantoria, tanta festa e tanta ‘loucura’.

⁹⁷ UEFA: *Union of European Foot-Ball Associations*, uma das seis confederações continentais subordinadas à FIFA. Circulou entre mídias especializados e torcedores a ideia de que a Arena do Grêmio estaria no nível do padrão UEFA de estádio, ainda mais exigente que o FIFA em termos de segurança e conforto.

Como essa mudança, ou pelo menos tal percepção, pode ter ocorrido entre o final de 2007 e o início de 2015? Que forças operaram? Que agências circularam para que a atmosfera de estádio e a Geral do Grêmio estivessem tão diferentes sete anos depois? E o que isso nos ensina sobre o poder mediador do marketing e os processos pelos quais ele opera?

7.2.1 Futuro glorioso: com a aproximação à Europa, mais receitas e títulos

A preocupação em arrecadar fundos para sustentar as atividades do clube, em especial o futebol, e promover o ‘progresso patrimonial’ acompanha o Grêmio desde 1903, época de sua fundação. O que vem mudando contundentemente são as formas e os volumes de recursos relacionados. Uma dessas novas ideias tem por influência, mais uma vez, o marketing esportivo dos EUA e a Europa: o conceito das ‘arenas multiuso’. Com a autoestima renovada, a possibilidade de ‘sonhar alto’ novamente depois da Batalha dos Aflitos e o retorno à Série A do Campeonato Brasileiro em boa posição em 2006, e no embalo das inovações para a Copa do Mundo da Alemanha no mesmo ano, consolidou-se a ideia de que o Grêmio deveria trocar o Estádio Olímpico por outro mais moderno.

A ideia não era completamente nova. Entre as propostas e promessas estabelecidas, no contrato entre Grêmio e a empresa de marketing esportivo europeia *ISL* no ano 2000, estava a reformulação do Estádio Olímpico com o intuito de aumentar as receitas a partir da criação de lojas, restaurantes, aumento dos estacionamentos e outros dispositivos. Em 2006, essa possibilidade voltou a circular entre os dirigentes, que terminaram por encomendar um estudo de viabilidade da reformulação do Olímpico para a empresa holandesa especializada *Amsterdam Arena Advisory* (AAA). O estudo indicou a inviabilidade de reformulação do Estádio Olímpico - tempo de vida, alto custo de manutenção, localização em região ‘estrangulada’ da cidade (WERLANG e RIZZATTI, 2012) - para a adequação ao conceito de arena multiuso e ao ‘Padrão FIFA’ que, como dizem Damo e Oliven (2014), afinam-se ‘com o marketing esportivo’.

A mobilização de uma série de agentes, incluindo a AAA e escritórios de arquitetura, culminaram na criação de um projeto de arena multiuso para o Grêmio apresentado ao Conselho Deliberativo. Os debates no CD reacenderam os já conhecidos embates entre tradição e modernidade (HELAL, 1997) e o risco que mudanças importantes poderiam acarretar para a sobrevivência e o futuro do clube, como no caso da passagem do *ground* da Baixada para o Estádio Olímpico, que culminou com a entrada em definitivo do Grêmio no profissionalismo na década de 1950. Entre muitas disputas, o projeto da nova arena foi aprovado pelo CD e cartas convite foram lançadas ao mercado de construção de arenas, o qual se consolidava com a

confirmação, no ano de 2007, da realização da Copa do Mundo FIFA de 2014 no Brasil. Em 2008, o Grêmio assinou contrato com a empreiteira brasileira OAS⁹⁸, responsável por obras de grande vulto em diversos países, especialmente obras estatais, entre elas a Arena Fonte Nova em Salvador (BA) e a Arena das Dunas de Natal (RN), construídas para a Copa do Mundo.

A operação que envolveu Grêmio, OAS e Estado foi viabilizada por meio de um complexo esquema econômico, patrimonial, contratual e de concessões. Resumidamente, o Grêmio cederia a área do Estádio Olímpico no bairro densamente habitado da Azenha para a construtora. O Estado cedeu ao Grêmio um terreno no bairro Humaitá, muito maior do que aquele da Azenha. O Grêmio, por sua vez, cedeu a maior parte desse terreno para a exploração da OAS - que faria diversos empreendimentos, como torres de apartamentos e shopping center -, ficando apenas com a propriedade da área de superfícies da Arena. A construtora, em troca, construiria a Arena com financiamento próprio. Ainda, a gestão da Arena seria realizada pela empresa Arena Porto Alegre - também o nome oficial do estádio -, com propriedade compartilhada por OAS e Grêmio. A participação do Grêmio seria via Grêmio Empreendimentos, empresa criada pelo clube para adequar-se a questões legais referentes à realização de negócios com fins lucrativos, isso porque o clube é legalmente instituição esportiva sem fins lucrativos. Os lucros da Arena Porto Alegre seriam divididos na razão de 35% para OAS e 65% para o Grêmio (Grêmio Empreendimentos) durante 20 anos, quando o estádio passaria para a propriedade total do clube. No entanto, devido à composição do Conselho de Administração da Arena com maioria da OAS, o comando efetivo do empreendimento terminou nas mãos da empreiteira⁹⁹.

Uma das controvérsias importantes nesse período de embates sobre o projeto do novo estádio do Grêmio e sua viabilização ocorreu em torno da Geral do Grêmio. Em meio a discussões e exaltações do 'padrão FIFA' de estádio e todas as suas supostas benesses para o futuro do clube - das cidades sede e do futebol brasileiro como um todo no contexto das novas

⁹⁸ A OAS é uma empresa que funciona no sistema comum a grandes empresas em que uma *holding*, a OAS S.A., controla empresas subsidiárias especializadas em negócios e mercados mais específicos. Entre as empresas do grupo estão a OAS Empreendimentos, OAS Engenharia, OAS Óleo e Gás, OAS Soluções Ambientais, OAS Defesa (sistemas de defesa e segurança pública), INVEPAR (concessões estatais) e OAS Arenas. A OAS empreendimentos, por exemplo, foi a responsável pela construção das torres de apartamentos no Bairro Humaitá, a OAS Engenharia, pela construção da Arena, e a OAS Arenas, pela gestão da Arena Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.oas.com/oas-com/home.htm>>. Acesso em: 05 set. 2015.

⁹⁹ Uma das fontes de conflito entre Grêmio e OAS estava no fato de que o Conselho da Arena Porto Alegre era composto por 3 representantes da OAS e 2 do Grêmio. Além disso, apenas despesas com rubrica acima de R\$ 1 milhão seriam debatidas nesse fórum. Gremistas opositores do projeto Arena, como o ex-presidente Hélio Dourado, argumentavam que com as conhecidas - no universo da gestão - engenharias contábeis, o Grêmio jamais receberia a parte dos 65% sobre os resultados, conforme o ex-dirigente relatou em evento público promovido pela Frente Nacional dos Torcedores em 17 de abril de 2013.

arenas construídas para o Copa do Mundo no Brasil - que dominavam discursos do dirigentes e mídias especializados, a Geral do Grêmio se fez ouvir. Entre suspeitas e convicções, que circulavam desde diversos espaços, sobre a possibilidade de que as novas Arenas se constituiriam em agentes importantes no processo de elitização dos estádios de futebol no Brasil, a Geral aproveitou o capital simbólico e político que havia conquistado na história recente para fazer seu jeito de torcer de alguma forma traduzido no projeto da Arena.

A Geral, usando a aproximação criada com o então presidente Paulo Odone, e também fazendo pressão ao seu estilo *barra-brava*, quando ‘quase viraram o carro’ do arquiteto português que desenhou a Arena durante sua visita ao Estádio Olímpico, sensibilizando-o, conforme relatou o dirigente Eduardo Antonini no evento de Lançamento da Pedra Fundamental da Arena no ano de 2010, conseguiu que o projeto da Arena previsse um espaço atrás de um dos gols que não levasse cadeiras para que se pudesse torcer em pé, a ‘avalanche’ fosse realizada e os preços dos ingressos fossem menores do que nos demais espaços. E isso foi motivo de muito orgulho e capital simbólico adicional para a Geral, ou seja, uma aparente e talvez pequena vitória em um embate contra um modelo teoricamente hegemônico e global de padronização de sociabilidades nos estádios de futebol e seu entorno.

Passada a fase de maiores incertezas e debates, assinados os contratos e garantido o ‘espaço da Geral’, começou a circular na comunidade gremista, estimulado pelo marketing, um forte sentimento de que a Arena se constituiria na passagem do Grêmio para uma ‘nova era de Glórias’. O clima de euforia tomava conta dos torcedores e vertia nas manifestações dos dirigentes. Isso não impediu a reação dos torcedores do Internacional, fazendo a rivalidade Gre-Nal circular por meio das disputas sobre qual estádio seria melhor: o Beira-Rio reformado e sede da Copa do Mundo FIFA, ou a nova Arena, do Grêmio. Junto com a euforia gremista misturavam-se em diferentes situações as ‘flautas’ e provocações dos torcedores e dirigentes do arquirrival Internacional, no sentido de que a Arena do Grêmio ‘era de papel’ ou ‘de *Power Point*’, ou que era ‘de aluguel’, em função do contrato de 20 anos de parceria com a OAS.

Embalada pelas tradicionais e ritualísticas provocações, a tônica foi de orgulho e esperança gremistas em um futuro de retomada das grandes conquistas esportivas. No evento de Lançamento da Pedra Fundamental da Arena, quando as primeiras fundações foram estaqueadas em 2010, as seguintes falas públicas de dirigentes do Grêmio, gravadas por mim em vídeo e reproduzidas pela imprensa local, davam o tom do significado que a construção do estádio tomava, na medida em que o projeto parecia ‘sair do papel’: “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. Ou ainda, “Vamos ser novamente campeões do mundo” e “O Grêmio, com esse estádio, vai recuperar a hegemonia”, como afirmou o, naquele momento, 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.com¹⁰⁰, faziam circular a ideia de que a Arena poderia “gerar lucro de R\$ 120 milhões já no primeiro ano” e que o “Clube ficará com 65% desse valor”, o que reforçava as expectativas dos torcedores e dirigentes no sentido de um futuro pujante econômico, esportivo e afetivamente.

Sob a perspectiva dos dirigentes, 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 20 (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, 7 de março de 2013).

- Tá, isso na tua visão também não cabe, nesse conjunto, certas... (Pesquisador).

- Certas... certos comportamentos (Dirigente).

- É um lugar mais... (Pesquisador).

- Tipo assim, mesma coisa que tu morar numa vila, num barraco, e aí tu morar numa cobertura. Tu vai ter que ter uma mudança de conceito, de mentalidade né? Tu tá numa quali... num outro patamar, o padrão do clube se elevou entende? E aí a forma de tu te relacionar, torcida se relacionar, da torcida se relacionar com o clube, isso tudo muda. É a ótica (Dirigente).

Esse trecho, pelas comparações entre ‘apartamento pequeno’, ‘vila’ e ‘barraco’ com ‘cobertura’ ressalta que há uma dimensão estética muito presente entre os dirigentes, um

¹⁰⁰ Conforme o site de notícias Lancenet.com. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/gremio/Gremio-promete-historica-inaugurar-Arena_0_824317657.html>. Acesso em: 22 mar. 2013.

imaginário sobre o tipo de estádio, de público e de experiência que a Arena do Grêmio iria ou deveria proporcionar, tramada a um *habitus* de classe social. A referência mais forte de visão de futuro que circulou a partir de vários lugares na minha investigação foi o clube Inglês *Manchester City*, da *Premier League*, o qual fui visitar em 2013. A referência em termos de gestão (eficiência e eficácia) estava no fato de que o proprietário do clube (o xeque dos Emirados Árabes *Mansour Bin Zayed*) contratou aqueles que, na visão dos gestores do Grêmio, são ‘os melhores profissionais para cada setor do clube’, tendo entre eles, por exemplo, Ferran Soriano e Steve Calzada, respectivamente ex-CEO (*Chief Executive Officer*, uma espécie de executivo chefe) e CMO (*Chief Marketing Officer*, diretor/gerente de marketing) do *Barcelona F. C.*, na época do vitorioso time que teve Ronaldinho Gaúcho como protagonista entre 2003 e 2007.

Em entrevista que realizei um profissional de marketing do *Manchester City* ficou claro o alto grau de especialização das funções de marketing, com correspondente elevado número de funcionários. O clube, por exemplo, instituiu uma segmentação do seu torcedor - a partir de um trabalho de CRM (*Customer Relationship Management*), que é o uso de informações a partir de bancos de dados - em oito diferentes perfis distintos para os quais estava desenvolvendo produtos específicos. Esse tipo de realização constitui um desejo explícito de gestores de Grêmio e Internacional (REALE, 2011), mas eles próprios acreditam que falta, no Brasil, recursos materiais e ‘cultura gerencial’ para chegar a essa forma de gestão.

Durante as visitas ao *Manchester City* - que incluíram uma de reconhecimento, uma para a entrevista e uma para assistir a um jogo pelo campeonato Inglês -, tive a oportunidade de uma conversa informal, no dia do jogo, com o gestor que havia entrevistado dias antes. Conversamos sobre suas visões para o futuro do futebol do Brasil, seu país de origem. Expressou um desejo de contribuir, no futuro, quando retornasse ao Brasil, para uma transformação do futebol brasileiro em aproximação ao que acontecia no *Manchester City*. Observando *in loco* e informado pela descrição do gestor, os torcedores presentes nos eventos de *matchday* do *Manchester City* são de alto poder aquisitivo, comportamento calmo, bastante diferente do comportamento das T.O. que, para ele, constitui um dos problemas do futebol brasileiro. Sendo o *Manchester City* a grande referência dos gestores do Grêmio em termos de exemplo a ser seguido, somado às diversas conexões práticas existentes (visitas, trocas de experiências) entre gestores de *Manchester City* e Grêmio, as imagens do clube inglês ajudam a captar mais profundamente o imaginário de futuro do futebol e de clube compartilhado e almejado por muitos dirigentes do Grêmio de forma mais sensível, e certamente ressalta a onto-

política (LAW, 2004) de marketing que aproxima os ditos ‘clientes’ e afasta dos torcedores das T. O.

O ambiente do chamado *matchday* - uma série de atividades de entretenimento que acontece desde a manhã até depois do jogo, à tarde, no entorno do *City of Manchester Stadium* (ou *Ethiad Stadium*, em referência aos *naming rights*) - é bastante tranquilo. Pelo menos no jogo ao qual fui, em 14 de dezembro de 2013, um ‘clássico’ contra o *Arsenal* de Londres, o público do *matchday* era composto majoritariamente por homens na faixa etária dos 40 anos, que ficavam junto aos bares bebendo cerveja, como é de costume na Inglaterra da cultura dos *pubs*. Entre bate-papos, as atenções eventualmente voltavam-se para um palco onde performances eram realizadas, com música, piadas e jogos em interatividade com o público que assistia sem grande envolvimento. Nos telões, no entorno do palco e por outros lugares do entorno do estádio jogadores eram mostrados participando de brincadeiras ou campanhas. Em frente ao palco, havia uma grande loja do clube, que durante o período sempre esteve bastante movimentada. Observei também atividades direcionadas para crianças, como uma goleira onde podiam ‘bater pênaltis’ e uma casa de videogames da *Electronic Arts*, famosa pelo licenciamento de jogos como o FIFA para a plataforma *Playstation*. Policiamento reforçado, com cavalaria montada e a pé. Porém, nada de cânticos ou algo que se assemelhasse à presença de torcidas do tipo mais engajada ou do tipo ‘fanática’ como as T.O. (Figura 41).

Figura 41 - A e B City Square, atividades de entretenimento do *matchday*



Fonte: Fotos do autor (14 dez. 2013)

O elemento que de certa forma traduz a imagem da melhor forma é 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 Jimmy 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. A Figura 42 (A e B) ilustra um dos espaços de alimentação dentro do estádio:

Figura 42 - A e B - Serviço de alimentação do *Ethiad Stadium*, assinado pelo *chef Jimmy Oliver*



Fotos do autor (14 dez. 2013).

Na esteira dessa estética, a Arena Porto Alegre, sob a perspectiva dos gestores do Grêmio, vem sendo 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) - são pensados como elemento que ‘vulgariza o produto Arena’, na medida em que aumenta o número de jogos ao ano e com 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, com consequências onto-políticas que desejo ir construindo.

7.2.2 Do mapa à caminhada: do futuro de glórias para um presente de conflitos e incertezas refeitas

Como ensina De Certeau (1998), a perspectiva de quem olha o mapa é muito diferente de quem caminha pela cidade. O mapa, como todo manual, não resiste à complexidade do navegar na tempestade do ‘plasma’ (LATOUR, 2005), no coletivo formado nas práticas, no cotidiano. Assim, resistentes e frágeis, artefatos ao mesmo tempo reais e construídos, são as verdades científicas (KUHN, 2011; LATOUR e WOOLGAR, 1986; LAW, 2004). E, como procuro elaborar, as verdades do Marketing e do marketing.

Não foi necessário mais do que um jogo do Grêmio na Arena para que o sonho começasse a ruir, e a dureza e complexidade da realidade fizesse gestores, torcedores e mídias especializados acordarem do sonho - mesmo que temporariamente, até a chegada de uma nova promessa de salvação, que a história mostra ser recorrente. Brigas no setor da Geral no primeiro jogo - e em quase todos os outros jogos na sequência -; queda da mureta de proteção da

arquibancada em uma avalanche - com diversos feridos; obras inacabadas; filas nos bares e banheiros; preços altos; conflitos entre torcedores e funcionários (orientadores e apoiadores) da Arena; também entre funcionários da Arena e do Grêmio; crise financeira; discordância sobre os termos do contrato entre o Clube e a OAS; desempenho insatisfatório do time dentro de campo e, ainda, a ausência de títulos. O sonho da Arena tornava-se pesadelo para a Nação Gremista. Do céu ao inferno em um curto espaço de tempo.

A Arena Porto Alegrense foi inaugurada no dia 8 de dezembro de 2012 (Figura 43), com uma grande festa. Envolveu um show nos moldes das aberturas de Copa do Mundo e Olimpíadas, mas em proporções e orçamento muito menores (circulou o valor de R\$ 20 milhões na mídia especializada como custo do evento).

Figura 43 - Inauguração da Arena do Grêmio, imagem externa



Fonte: Zero Hora *online*¹⁰¹.

As apresentações relembrou a história do clube, seus grandes feitos, títulos, ídolos e personalidades importantes. Pude ver muitas pessoas no meu entorno chorando, dada a emotividade que o evento suscitou. Como temática principal, evocou a passagem do estádio Olímpico, o ‘velho casarão’, de tantas glórias, para a Arena, narrada como um passo importante para um futuro de mais glórias, grandeza e títulos. O evento terminou com um jogo entre Grêmio e *Hamburgo* da Alemanha, time sobre o qual o Grêmio foi Campeão do Mundo Interclubes em 1983, na partida disputada em Tóquio, no Japão.

¹⁰¹ Disponível em: <<http://zerohora.clicrbs.com.br/rbs/image/14348675.jpg>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

Nesse primeiro jogo do Grêmio na Arena também ocorreu a primeira briga entre torcedores, na Geral. A atmosfera de festa, o sentimento de um ‘futuro promissor’, mais ‘europeu’, ‘civilizado’, ‘moderno’ e ‘progressista’ compartilhado por dirigentes, mídias especializados e a maioria dos torcedores presentes (como pôde ser sentido pelas vaias) foi abalado por uma séria briga ocorrida no setor da Geral (Figura 44).

Figura 44 - Instrumentos sendo arremessados em briga na Geral do Grêmio.



Fonte: Mauro Vieira/Agência RBS¹⁰².

As brigas na Geral se sucederam em diversos jogos na Arena até mais ou menos a metade de 2013 e foram motivo de grande consternação e indignação por parte de diversos dos atores. Para os dirigentes e mídias especializados, acontecimentos deste tipo sempre sofreram repúdio completo, mas agora as revoltas pareciam mais fortes e veementes na medida em que, como escutei em diversos relatos, isso não combinava com um estádio de ‘alto padrão’ como a Arena. É possível sentir e interpretar destes discursos que os ares europeizantes, civilizatórios e progressistas que a Arena ajudou a fazer circular, inclusive materializando-os, a partir do ‘padrão FIFA’ de estádio, carregam a força de um imaginário de futuro e de um gosto sobre as práticas adequadas à nova casa do Grêmio que se tornaram agência adicional para o processo de pasteurização da Geral, no sentido da eliminação de entidades consideradas nocivas.

Um dos fatos mais marcantes no processo de transformação da Geral do Grêmio, no seu estilo de torcer ou cultura torcedora foi a proibição e fim da ‘avalanche’, elemento caracterizador da torcida e motivo de grande orgulho, capital simbólico e excitação entre os

¹⁰² Disponível em: <<http://www.gremista-sangueazul.com/2012/12/identificado-torcedor-que-causou-briga.html>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

Geraldinos e simpatizantes. No segundo jogo do Grêmio na Arena, contra a LDU, pela Taça Libertadores da América, ocorrido em 30 de janeiro de 2013, vencido pelo Grêmio por 1 a 0, ocorreu um acidente durante o movimento de descida nas arquibancadas (Figura 45).

Figura 45 - Alguns dos 8 feridos com o acidente e grade caída.



Fonte: Página do G1 – Rede Globo¹⁰³.

Na terceira avalanche realizada na Arena (duas ocorreram no jogo de inauguração contra o *Hamburgo*), em ato contínuo ao movimento de descida em velocidade e excitação pelas arquibancadas desencadeado pelo gol do Grêmio, e consequente aglomeração em 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. O fato teve repercussão muito grande e negativa entre dirigentes, imprensa, torcedores, órgãos públicos de segurança e até para o órgão de governança do futebol de espetáculo latino-americano, a CONMEBOL (*Confederación Sudamericana de Fútbol*), subsidiária da FIFA, que ameaçou o Grêmio de punição caso os fatos se repetissem. A avalanche, por tantos anos realizada no estádio Olímpico, sem problemas, enfrentava, a partir desses acontecimentos, a possibilidade real de sua proibição.

¹⁰³ 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.

Com a mediação de um baixo desempenho esportivo na sequência do ano de 2013 e de 2014, e o gradual agravamento da crise entre a comunidade gremista e a construtora OAS, que passava em parte pela insatisfação de ambas as partes com o resultado financeiro da parceria, o sonho de um futuro de glórias era abalado, enquanto a Geral constituía-se ainda mais claramente como um dos problemas nesse processo, desde a perspectiva de dirigentes e mídias especializados. Na sequência do texto procuro reproduzir as principais agências do processo de transformação da Geral.

7.2.2.1 O Estado e a Geral

O Estado, por meio da criação de legislação e sua aplicação via aparelho de repressão, teve papel importante no processo de mudança que levou à transformação da Geral, e que começou muito antes da transferência de estádio, mas que tem nele, de certa forma, uma materialização e forte expressão. Do Decreto n. 80.228, de 1977, passando pela ‘Lei Zico’ e ‘Lei Pelé’, a legislação brasileira vem caminhando no sentido da regulamentação das torcidas e liberalização de práticas empresariais e de marketing no futebol (PRONI, 1998). O Estatuto do Torcedor (BRASIL, 2003), que é basicamente uma tradução de elementos e princípios do Código de Defesa do Consumidor para algumas especificidades dos torcedores de futebol, ajuda a fazer circular a entidade ‘consumidor’ no meio do futebol, atribuindo certos direitos e deveres dos envolvidos em aproximação à criação de um ambiente de estádio seguro e confortável, com assentos marcados e com direito a uma visão ampla do campo de jogo, por exemplo, nos moldes do ‘padrão FIFA’.

Como parte dessa participação do Estado na vida dos torcedores está a proibição de venda de bebidas alcoólicas nos estádios de futebol brasileiros, pensadas como um dos agentes nos acontecimentos de violência e rompimento da ordem e urbanidade. No Rio Grande do Sul, a partir da Lei Estadual n° 12.916, que entrou em vigor em 1° de abril de 2008, a venda e consumo de bebidas alcoólicas foi proibida dentro dos estádios. Depois, a proibição também ocorreu pela Lei Federal n° 12.299, de 2010¹⁰⁴, que modificou a Lei 10.671, de 2003 (BRASIL, 2003), incluindo a especificidade de “[...] não portar objetos, bebidas ou substâncias proibidas ou suscetíveis de gerar ou possibilitar a prática de atos de violência” como condição para a entrada e permanência nos estádios (BRASIL, 2010, p. 2). Essa proibição fez, pelo menos no caso de Porto Alegre, com que muitos torcedores passassem a entrar mais tarde do que o

¹⁰⁴ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12299.htm>. Acesso em: 23 jan. 2013.

tradicional no estádio. Muitos torcedores, e os Geraldinos e simpatizantes em maior grau, passaram a ficar mais tempo nos bares e ‘churrascos’ nas praças no entorno dos campos, cumprindo essa parte fundamental da experiência de organizadas, *barra-bravas* e de tantas outras culturas tramadas à masculinidade (HUNT, MCKENZIE e JOE-LAIDLER, 2005): beber cerveja, e beber muito.

Mesmo que em parte o ‘trago’, como dizem, tenha sido de certo modo transferido para fora dos estádios, ficou a impressão, via observação participante, de o consumo ter diminuído. Ainda, com a interrupção da ingestão do álcool, passou a ocorrer, potencialmente, uma entrada antecipada no estado de ‘ressaca’ e ‘torpor’ típico da ausência de doses adicionais do estimulante. Dessa forma, boa parte do ‘descontrole’ Geraldino foi transferido para fora do estádio ou simplesmente diminuído. Cantorias e batidas sincronizadas de pés e com força no chão que aconteciam desde uma hora antes do jogo e faziam o estádio Olímpico ‘tremar’ praticamente desapareceram, uma vez que grande parte da torcida passou a chegar com o jogo em andamento, ou quase. Boa parte da ‘tensão pré-jogo’, com as pessoas se acotovelando, corpos suados disputando espaços ínfimos, sentindo e fazendo o ‘clima’ do estádio foi transferido para fora, tornando-se mais dispersa e perdendo um pouco do efeito de contágio dos demais torcedores. A partir dessa mudança, quando os torcedores da Geral do Grêmio, ou de sociabilidade semelhante, entram no estádio, as atenções já estão divididas com o jogo.

Outra mediação importante do Estado se deu por meio da circulação das preocupações com a segurança dos torcedores, em especial quanto à ‘avalanche’. Mesmo que dirigentes do Grêmio e Geral tenham realizado uma série de eventos preparatórios e que geraram expectativas positivas em relação à ‘avalanche na Arena’ antes da inauguração, incluindo a construção de uma estrutura em madeira imitando as arquibancadas para um teste prévio, e a partir da criação do evento ‘Primeiro Alentaço na Arena e Teste da Avalanche’, em 14 de outubro de 2012, onde seriam entoados cânticos e uma avalanche simulada na Arena, houve a proibição do exercício por parte dos bombeiros. Alegaram falta de condições de segurança para o movimento. Depois de muitas disputas e debates entre Grêmio, Geral e Bombeiros, a avalanche acabou sendo liberada, culminando na queda da grade, conforme relatado anteriormente, em jogo pela Libertadores da América.

A preocupação dos bombeiros se mostrou realista. Somada à tragédia contemporânea na Boate Kiss, em Santa Maria/RS, onde 242 pessoas morreram em um incêndio, no dia 27 de janeiro de 2013, a controvérsia sobre a ‘avalanche’ foi fechada rapidamente. Os bombeiros envolvidos na liberação para a operação da Boate Kiss estavam sendo acusados de corresponsáveis pela tragédia. Na comoção ampla com os fatos e com a evidência dos riscos na

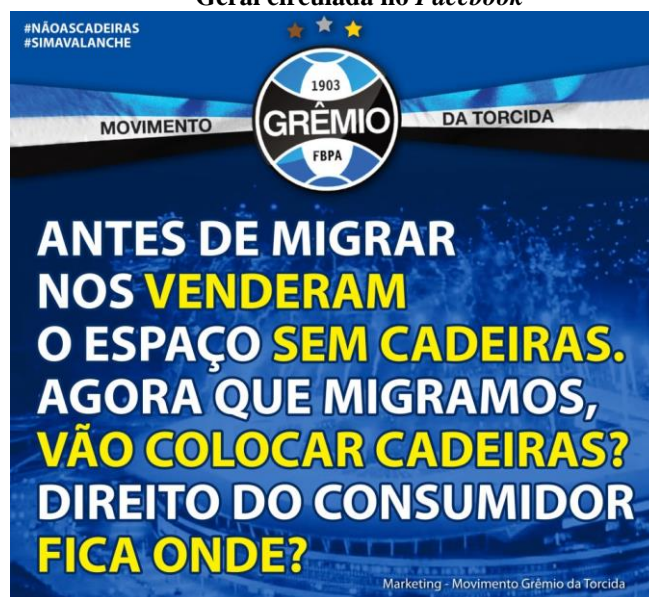
liberação da avalanche na Arena por parte dos entes legalmente responsáveis, a discussão passou então a ser basicamente sobre a forma como a avalanche seria evitada: com a colocação de cadeiras ou com ‘gradis’ (barras de ferro, chamadas de para-avalanche).

Nesse debate, a Geral do Grêmio, de forma direta com protestos e campanhas nas redes sociais, e por meio de movimentos políticos vinculados - Movimento da Torcida, grupo da política formal do Grêmio (cuja liderança principal, André Gutierrez, é um afiliado do PTB), Frente Nacional dos Torcedores (que por sua vez tem como liderança principal João Hermínio Marquez, afiliado ao PT), que defende ‘a festa das torcidas e o fim da corrupção no futebol brasileiro’ - fez uma forte campanha para que pelo menos as cadeiras não fossem colocadas e que o torcedor pudesse, mesmo sem avalanche, torcer em pé e a preços populares¹⁰⁵.

Um dos elementos interessantes nesse processo está no fato de que a própria Geral do Grêmio, por intermédio do Movimento da Torcida, colocou nessa disputa os ‘direitos de consumidor’ dos torcedores/sócios que haviam migrado para o espaço da geral (Figura 46).

¹⁰⁵ Mesmo que os preços de arquibancadas sem cadeiras fossem mantidos caso cadeiras fossem instaladas, a ocupação máxima do local seria reduzida quase pela metade, diminuindo a quantidade disponível dos ingressos de menor preço, ou preços populares.

Figura 46 - Peça de campanha do Movimento da Torcida contra a colocação de cadeiras no espaço da Geral circulada no *Facebook*



Fonte: *Fanpage* Movimento da Torcida do Grêmio¹⁰⁶.

Como procuro ressaltar, a construção e circulação da entidade ‘consumidor’ tem sido um dos mediadores do tipo de transformações do futebol que vêm sendo repudiadas pela Geral do Grêmio, uma vez que estreitamente ligadas ao ‘Padrão FIFA’, ao Estatuto do Torcedor e ao marketing esportivo. Como mostrou Cochoy (2005), muitas vezes os próprios movimentos de resistência dos cidadãos, além das ações de empresas e do Estado fazem circular essa entidade, ajudando a naturalizar a categoria que, por sua vez, pressupõe uma série de direitos, deveres e éticas que não necessariamente incentivam uma perspectiva de cidadania mais ampla ou complexa, ou, nesse caso especificamente, do estilo de torcer *barra-brava* da Geral do Grêmio.

A colocação dos ‘gradis’ ou ‘para-avalanche’ (Figura 47) fechou a controvérsia definitivamente, chegando a um termo que acomodou relativamente os interesses do Estado (segurança), Gestores do Grêmio e da Arena Porto Alegre (não interdição do estádio e ambiente ‘civilizado’) e Geral do Grêmio (torcer em pé, com ingressos a preço relativamente mais baixo). Mais um elemento central da cosmologia da Geral do Grêmio, do seu estilo de torcer e de sua identidade foi excluído pela onto-política ativada com a Arena.

¹⁰⁶ Disponível em: <<https://www.Facebook.com/MovimentoGremioDaTorcida?fref=ts>>. Acesso em: 8 fev. 2013.

Figura 47 - Gradis no espaço da Geral do Grêmio: fim de uma prática muito importante para os torcedores



Fonte: Wesley Santos¹⁰⁷.

A polêmica da ‘avalanche’ traz à tona também a agência da Arena como elemento material, como ator não-humano (LATOURE, 2005). Materialidade que não prevê e não resiste à pressão da torcida sobre a mureta e se manifestará em muitos outros elementos do estádio, com força para mediar comportamento de torcedores. Junto com o modelo de gestão importado/traduzido pelos gestores da Arena Porto Alegre, totalmente coerente e coconstituído com essa materialidade, implicam em uma série de outras mediações que traduzem o jeito de torcer da Geral do Grêmio no sentido da sua pasteurização.

7.2.2.2 Agência da Arena como elemento material

A arquitetura da Arena Porto Alegre, resistência de 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 no Estádio Olímpico.

Como é possível ver nas Figuras 48 e 49, a Arena apresenta uma arquitetura que permite aos torcedores ficarem em um espaço muito mais aberto, iluminado (especialmente no caso dos jogos à noite), e próximos do campo do que ocorria no Olímpico:

¹⁰⁷ 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.

Figura 48 - Perspectiva diagonal do espaço da Geral do Grêmio no Estádio Olímpico num jogo à noite



Fonte: ll5.ggpht.com¹⁰⁸.

Figura 49 - Perspectiva diagonal do espaço da Geral do Grêmio na Arena Porto Alegre à noite



Fonte: I.Timg.com¹⁰⁹.

Como se observa nas figuras, que representam bem a experiência de quem esteve em cada estádio, a distância entre arquibancadas e campo de jogo no Olímpico era 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. Isso implica em maior agência do que acontece em campo sobre o ânimo dos torcedores e mais atenção para o que acontece no campo (Figuras 50 e 51) e, como consequência, menos para as coisas da própria torcida, como cantorias e outros rituais que a colocam no centro.

¹⁰⁸ Disponível em: <http://lh5.ggpht.com/_sEdKpY7a9cg/SINaz_fCJLI/AAAAAAAAAFI/FUu8zGM6-6I/s640/gremio%20-%20geral%20e%20povao.JPG>. Acesso em: 09 set. 2015.

¹⁰⁹ Disponível em: <<http://i.ytimg.com/vi/wniVPo7HWEk/maxresdefault.jpg>>. Acesso em: 09 set. 2015.

Figura 50 - Visão do campo de jogo na parte superior da geral no Estádio Olímpico (Grêmio x Atlético MG 01/07/2012).



Figura 51 - Visão do campo de jogo na parte superior da geral na Arena Porto Alegre (Grêmio x Santos 15/10/2015).



Fotos do autor.

A experiência de torcer na Geral do Grêmio no estádio Olímpico tornava o jogo um elemento menos central do que ocorre na Arena. Como as Figuras 50 e 51 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 ajudavam nesse sentido.

A exposição do torcedor e a luminosidade muito maior da Arena também constituem fatores relevantes. Somados à proximidade de todos em relação ao campo, à inexistência de pontos cegos e especialmente à promessa das câmeras espalhadas por todo o estádio, como parte do padrão FIFA, gerou-se no torcedor 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 ilícitas dentro do estádio, elemento importante na criação do ‘descontrole’ da torcida. As Figuras 52 e 53 ilustram a diferença, por exemplo, entre a parte superior da arquibancada que fica atrás do gol no Estádio Olímpico e na Arena.

Figura 52 - Alento pré-jogo no Estádio Olímpico, Grêmio x Atlético MG, pelo Campeonato Brasileiro, em 01/07/2012.



Figura 53 - Alento na chegada à Arena Porto Alegre, Grêmio x Independiente Santa Fé, pela Libertadores da América, em 01/05/2013.



Fotos do autor.

A arquitetura do estádio Olímpico tinha uma rusticidade muito maior. As paredes de concreto não foram substituídas por paredes com ‘mini azulejos’ azuis, pretos e brancos. Cadeiras em aço, por cadeiras em plástico. No processo de transição entre os estádios, muitas cadeiras foram quebradas por torcedores da Geral e torcedores em outros setores do estádio. Invariavelmente, gestores e mídias especializados acusavam os torcedores de vandalismo. É inegável que, pelo menos em um dos jogos realizados nesse período adjacente à inauguração da Arena, cadeiras foram quebradas (cerca de 90) como forma de protesto pela interdição do espaço da Geral - consequência do acidente da queda da mureta de proteção e colocação de para-avalanches. No entanto, pude acompanhar muitos casos em 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 se assentarem de forma espontânea.

No jogo Grêmio e Caracas, pela Libertadores da América em março de 2013, quinze cadeiras foram quebradas no espaço que ocupava provisoriamente a Geral do Grêmio no período de interdição do seu espaço original. Tal fato poderia despertar, potencialmente, muitas interpretações. A perspectiva da empresa de comunicação RBS sobre os fatos ficou clara na matéria publicada em um dos seus *sites*, com a chamada “Desrespeito”. Nela deu-se voz para o então presidente do Grêmio, Fabio Koff, que afirmou: “São atitudes que não se justificam e merecem a reprovação não apenas do Grêmio, mas de toda a sociedade. Não é possível conviver com atitudes dessa natureza, só temos a lamentar”, tratando os atos como forma de vandalismo (ZERO HORA, 2013)¹¹⁰. No entanto, como pude presenciar na perspectiva dos torcedores, a

¹¹⁰ Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/esportes/gremio/noticia/2013/03/ao-menos-15-cadeiras-sao-depredadas-na-arena-do-gremio-no-jogo-com-o-caracas-4065350.html>>. Acesso em: 06 mar. 2013.

história é outra. Como ratificou à imprensa um comandante do BOE (Batalhão de Operações Especiais) da Brigada Militar, responsável pela segurança do jogo, “[...] [a] quebra das cadeiras ocorreu mais em virtude de o torcedor ter pulado sobre elas, na emoção da comemoração. Mais do que uma intenção de depredar o patrimônio do clube” (WERLANG, 2012). Nenhum integrante da Geral do Grêmio foi ouvido na série de matérias sobre o fato (pelos menos duas no dia 6 de março), tendo sua perspectiva circulado de forma indireta via Brigada Militar, com a qual muitas vezes os torcedores, da Geral principalmente, têm uma relação conflituosa e violenta. Essa história ilustra como a materialidade do estádio se enreda com a perspectiva predominante feita circular por gestores e mídias especializados, no sentido de tornar ilegítima a presença e ação dos torcedores ligados ao estilo de torcer e sociabilidades do tipo da Geral do Grêmio, e das T.O. de forma mais ampla.

No caso da mureta de proteção que cedeu durante e avalanche no jogo contra a LDU em 2013, as controvérsias tiveram um sentido parecido. Sob a perspectiva da Geral e simpatizantes, a construtora OAS foi acusada de incompetência - e até de intencionalidade para prejudicar a Geral - por usar materiais de baixa qualidade e resistência, não adequados a esse tipo de torcida e, em especial, à prática de avalanche que se sabia iria acontecer naquele espaço. Para dirigentes, mídias especializados e Estado, o problema estava na avalanche, que era ‘de fato’ um ato perigoso. Dirigentes ressaltavam que caso novos problemas acontecessem, o Clube ficaria sob risco de punições (exclusão de competições e multas) por parte dos órgãos responsáveis pela organização dos campeonatos. E, como me relataram alguns, a avalanche ‘não combinava com a Arena’.

Este caso mostra como imaginários, gostos e normatizações tramam-se a materialidades que agem sobre uma determinada sociabilidade torcedora. Evidencia o coletivo de atores humanos e não-humanos formado no espaço ocupado pela Geral do Grêmio na Arena, em especial pela comparação entre Olímpico e Arena.

7.2.2.3 A Agência da Gestão da Arena Porto Alegre

A relação entre Grêmio, sua torcida e a Arena Porto Alegre, e por extensão a empreiteira OAS, forjou-se por conflitos de vários tipos e dimensões. A promessa de salvação do marketing esportivo via arenas multiuso ruiu muito rápido, junto com a expectativa de um ‘casamento de 20 anos’ (tempo do contrato de gestão da arena via Arena Porto Alegre), em que ‘todas as partes saíam ganhando’, como alguns dirigentes costumavam dizer. Nas entrevistas com dirigentes do Grêmio durante o ano de 2012, o constrangimento, que às vezes assumia tons de incompreensão e até indignação, quanto a forma que estava assumindo a

relação entre Grêmio e Arena Porto Alegre eram tema de muita preocupação. O conflito tomou um caráter explícito e generalizado para a torcida do Grêmio quando o recém-eleito presidente Fábio Koff (gestão 2013/2014) deflagrou o conflito para o público via mídia especializada, a partir de uma entrevista com o mote “A Arena não é nossa”, concedida em 15 de dezembro de 2012 (COIMBRA, OLIVIER e PIREZ, 2012)¹¹¹.

O conflito, também permeado pelas diversas facetas da política interna do clube, tinha como um dos objetos desacordos da gestão de Fábio Koff quanto aos termos do contrato estabelecido entre Grêmio e OAS durante a gestão do presidente Paulo Odone (gestão 2011/2012). Para o novo presidente, e muitos outros gestores do clube, os termos da relação levariam o Grêmio à falência em pouco tempo, pois o cumprimento do contrato implicaria em sérios problemas financeiros. Além disso, a gestão do estádio em si, a forma de lidar com torcedores, dirigentes do Grêmio e outros entes tornou-se motivo de grande constrangimento para diversos participantes do universo do Clube.

Os dirigentes do Grêmio, que no estádio Olímpico circulavam por onde quisessem com liberdade, gozando da sua posição no topo da hierarquia formal e informal da agremiação, passaram a receber um tratamento distinto daquele a que estavam acostumados no espaço sagrado mais importante do Clube. O caso mais emblemático - ocorreram muitos outros do mesmo tipo, com outras pessoas - da mudança de relações que a Arena Porto Alegre ativou ocorreu quando o presidente em exercício, Fábio Koff, foi barrado ao tentar entrar na Arena no jogo do Grêmio contra o Cerâmica, pelo Campeonato Gaúcho, no dia 6 de abril de 2013. Na oportunidade, ao chegar no estádio, um segurança exigiu que Koff apresentasse seu ‘crachá’, que deveria ser utilizado por dirigentes do Grêmio e da OAS segundo as normas de operação da Arena. Depois de muita discussão, o presidente do Grêmio só entrou mediante a apresentação de um ingresso.

Em meio ao conflito deflagrado entre Grêmio e Arena Porto Alegre, esse fato gerou muitas narrativas. Entre elas, predominante entre gremistas, estava a de que esse era um ato deliberado de provocação ao Grêmio, uma disputa de poder para mostrar ‘quem realmente manda na Arena’. Via mídias especializados, circulou a versão, que acabou de certa forma fechando essa controvérsia específica, centrada na declaração do diretor de marketing da Arena Porto Alegre, Gilmar Machado, de que o problema ocorreu porque os seguranças seriam

¹¹¹ Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/gremio/noticia/2013/03/torcida-quebra-cadeiras-e-gremio-alerta-risco-de-interdicao-da-arena.html>>. Acesso em: 06 mar. 2013.

novos, afirmando que isso não aconteceria mais e pedindo desculpas públicas ao presidente do Grêmio (BENFICA, 2013)¹¹².

Mas a versão mais interessante e informativa sobre o caso, em termos dos interesses desta tese, vem de entrevistas que realizei com dois ‘orientadores’ da Arena (funcionários da Arena Porto Alegrense que trabalham em dias de jogos com o intuito de orientar os torcedores e fazer aplicar e valer as regras da casa). Segundo eles, nas reuniões de treinamento para os eventos, os gestores da Arena afirmam que as regras para a entrada no estádio deveriam ser cumpridas por todos, mesmo que fosse “o Papa”, não havendo exceções:

- [N]o treinamento eles nos passam que só pode entrar no portão O ou P, não tenho certeza agora. Só podia entrar nesses dois portões, que são os portões de serviço. Pra todo mundo. Tu tem que entrar com o crachá e com a pulseira, aí teve até o fato do Koff, que ele chegou... o que que eles nos passam... Claro que tu tem que ter um pouco de bom senso, mas o que eles nos passam no treinamento, ‘olha, pode ser o Papa que não pode entrar no portão, tem que entrar lá com a pulseira e com o crachá’, entendeu? Daí não sei se a pessoa conhecia, não conhecia, acho que nem devia conhecer pra barrar ele, mas é a ordem que a gente tinha que seguir, entendeu? Aí eles botam na mídia, ah ‘foi um equívoco do orientador!’, na verdade eles nos passam que não pode entrar! (Orientador da Arena Porto Alegrense, 29 de abril de 2013).

- Tem entrada pra tudo, né. Tem entrada pro Grêmio, tem entrada pra serviço, entrada dos orientadores... Cada um tem a sua entrada. Então se tu for entrar onde não é pra ti entrar, tu não vai entrar, ponto final! Teu ingresso é no portão M, tu vai entrar no M (Orientador da Arena Porto Alegrense, 29 de abril de 2013).

Na perspectiva da Arena Porto Alegrense, passada por seus funcionários, há uma organização, uma série de regras que precisam ser seguidas por todos, de forma indistinta. E daí é que, aparentemente, deriva o trauma. A presença da Arena como um negócio de gestão independente do Grêmio suspende as hierarquias estabelecidas no universo do clube. Acostumados a caminhar pelos locais mais sagrados do clube na condição de ídolos que atraem olhares de reverência, admiração e respeito de todos, passaram a ser tratados como todos os demais, como outros ‘clientes’ quaisquer da Arena Porto Alegrense.

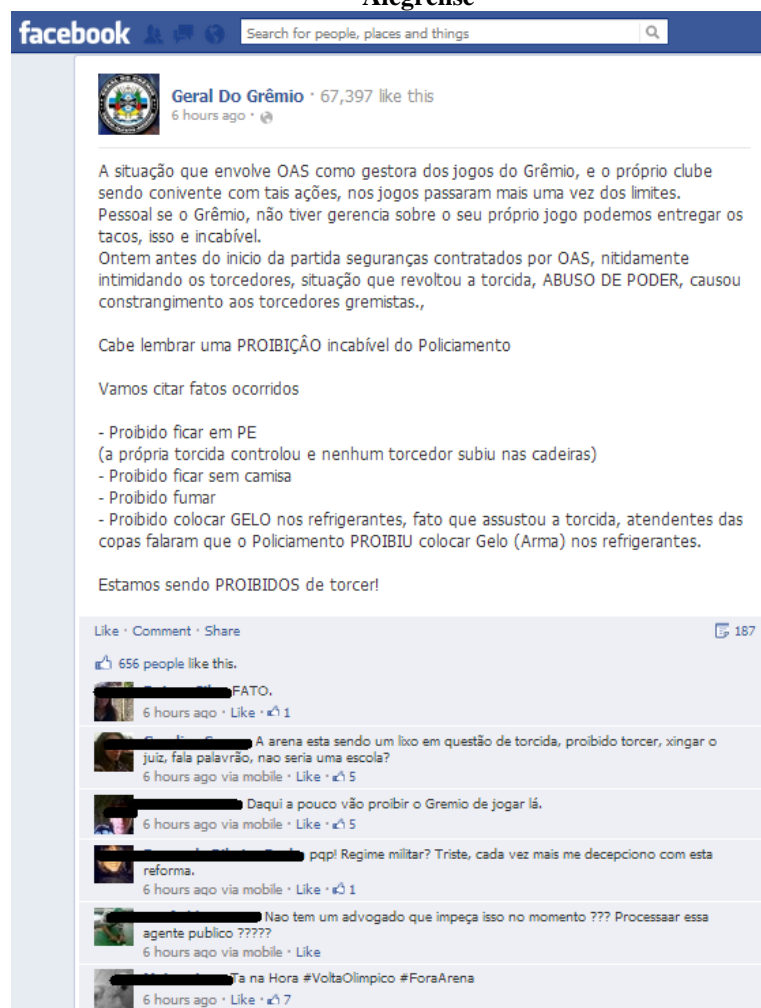
Na Arena, todos os relacionados ao Grêmio eram clientes, e como tal deveriam/devem ser tratados conforme as regras do negócio. Para os que trabalhavam para a Arena, a gestão procurava deixar claro que aquela era uma ‘empresa’, não era o Grêmio. Um caso que ilustra bem isso chegou a mim via rede de sociabilidade afetiva. Um executivo de baixo escalão, com formação na área de administração, trocou o emprego em uma empresa na área da telefonia

¹¹² Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/esportes/gremio/noticia/2013/04/seguranca-novo-pediu-cracha-para-fabio-koff-poder-ingressar-na-arena-no-sabado-4099831.html>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

pela Arena Porto Alegre. Entre suas motivações para a troca, estava a crença de que passaria a trabalhar para o Grêmio, seu time do coração. Uma das coisas que fez nos primeiros dias de trabalho foi colocar uma camisa do Grêmio na sua ‘baia’ (estação de trabalho típica de escritórios de empresas). Sem muita demora, um dos chefes aproximou-se e pediu que ele retirasse a camisa, afirmando: ‘aqui não é o Grêmio, é a Arena’. Fica evidente que parte da estratégia de atuação da Arena Porto Alegre como um ‘negócio’, ou ‘empresa’, passava, na visão dos seus dirigentes, pelo corte dos vínculos afetivos dados pelo pertencimento clubístico como forma de colocar com clareza e em primeiro plano os interesses da Arena, orientados pelos resultados financeiros. Evidencia-se aí, mais uma vez, a circulação de uma suposta contradição entre paixão e razão, futebol e profissionalismo que nos fala um pouco sobre as metafísicas do universo da gestão e do marketing.

Aconteceram também inúmeros casos de conflito entre o pessoal da Arena com torcedores e em especial com integrantes da Geral do Grêmio. Os conflitos basicamente passaram pela proibição de algumas ações dos torcedores, como assistir ao jogo em pé, tirar a camisa, fumar, apoiar os pés no encosto da cadeira da frente. O desconforto foi grande. A Geral do Grêmio publicou nas redes sociais um manifesto de protesto contra o que estava acontecendo, associando essas condições a uma ‘proibição de torcer’, uma vez que eram práticas normais até recentemente (Figura 54).

Figura 54 - Post da Geral do Grêmio no Facebook, em protesto a regras e proibições da Arena Porto Alegre



Fonte: *Fanpage* Torcida do Grêmio¹¹³.

A repressão por parte dos ‘orientadores’ e ‘apoiadores’ (espécie de segurança privado) sobre os torcedores era muito grande. Houve inúmeros casos de torcedores que foram retirados do estádio por não cumprirem as regras. Eu mesmo fui insistentemente repreendido em determinada situação por apoiar, calmamente, meus pés no encosto da cadeira à frente em um jogo com pouco 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 eu insistia em não retirar os pés (até para ver onde a pressão chegaria), sofri uma série de ameaças, dentre elas a possibilidade de ser expulso do estádio pela brigada militar e ter minha entrada na Arena proibida para sempre. As ameaças acabaram não se confirmando, apesar da permanência do meu pé no encosto.

¹¹³ Disponível em: <https://www.Facebook.com/MovimentoGremioDaTorcida/posts/427018870726007?_fref=nf>. Acesso em: 25 mar. 2013.

Figura 55 - Orientadores da Arena em trabalho de repressão, mostrando a cartilha com as regras de comportamento para torcedores.

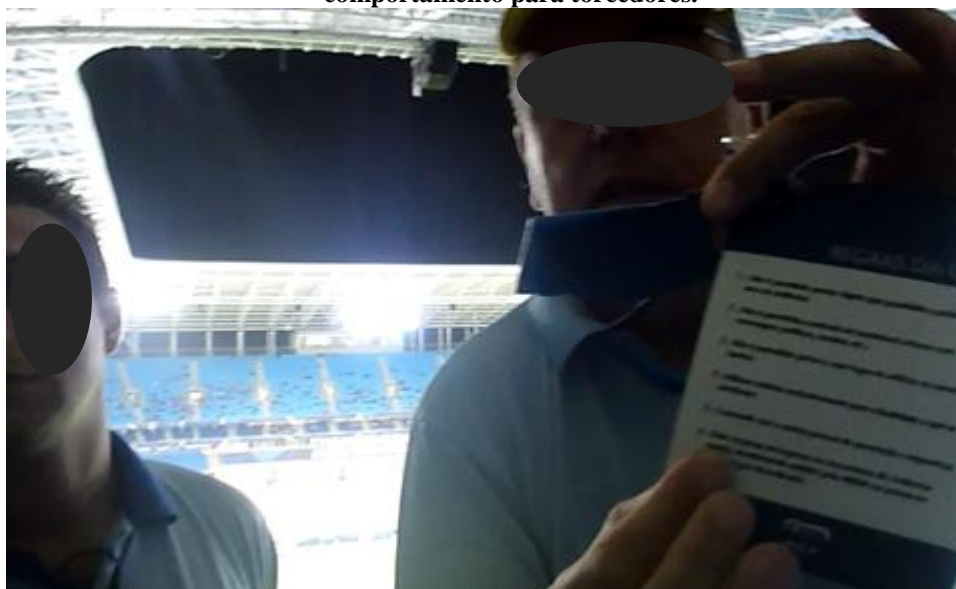


Foto do autor.

No espaço da Geral, a presença da Brigada Militar passou a ocorrer depois de anos sem que isso acontecesse no estádio Olímpico (Figuras 56 e 57).

Figura 56 - Soldados de ‘choque’ da Brigada Militar próximos à Geral do Grêmio (Grêmio x Lajeadense) na Arena - 16 de março de 2013.



Figura 57 - Pessoal do ‘Apoio’ da Arena Porto Alegre em meio à Geral do Grêmio no período de interdição do espaço da Geral (Grêmio x Lajeadense) - 16 de março de 2013



Fotos do autor.

Mais uma vez, os relatos dos orientadores que entrevistei são muito interessantes na compreensão das entidades que agem nesses conflitos. Eles ajudam a revelar as forças que formataram a ação da gestão da Arena Porto Alegre no sentido da implementação de uma determinada forma de torcer, bastante diferente daquela com a qual o torcedor do Grêmio estava acostumado no estádio Olímpico.

Segundo os orientadores entrevistados, tais regras estão inclusas no pacote de gestão formulado a partir do modelo de gestão da *Allianz Arena*, de Munique, na Alemanha. Nos

treinamentos dos orientadores (dois encontros de um dia antes da inauguração da Arena), 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. No discurso dos orientadores fica muito claro que a Arena Porto Alegre foi pensada como um negócio, com modelo bem estruturado e estudado, e que precisava ser implantado à risca para que obtivesse sucesso. A Arena e seus gestores se pensam como um negócio distinto e específico: nem OAS, nem Grêmio, mas Arena Porto Alegre. Um negócio com princípios, procedimentos e objetivos próprios. Esse modelo faz circular uma série de elementos que ajudam a entender os conflitos relatados, e por consequência o marketing.

A própria noção de que há um ‘modelo’, um ‘padrão’, já é em si ilustrativa sobre o universo da administração. Quando a OAS decidiu entrar no ‘negócio de arenas’, precisou buscar conhecimento e referências para executar tal projeto, pois não tinha *know-how* próprio. Conforme tem aparecido nesta tese com frequência, a gestão foi buscar esse modelo no ‘oráculo’ dos administradores de marketing no universo do futebol, o futebol europeu, em específico em uma das arenas de maior visibilidade desde a Copa do Mundo FIFA ocorrida na Alemanha em 2006.

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 de comportamento da Arena Porto Alegre. Trata-se de uma questão de ‘educação’, me disseram. 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 a 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.

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 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 Alegre, 29 de abril de 2013).

A expressão ‘disciplinar os torcedores’ que aparece em outra parte do discurso 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:

- É, que é assim, a Arena Porto Alegre não é o Grêmio entendeu? O Grêmio quer que tenha a Geral. A Arena Porto Alegre é uma empresa, ela quer que não tenha problema [...] Cara, isso queima a imagem deles muito, cara. Imagina tu abrir o jornal, tá lá estampadão a Arena, ‘briga, morte’, alguma coisa assim. Porra cara, não dá! Eles trabalham muito com a imagem, a Arena em si é uma imagem, porque ‘bah, a Arena...’ (Orientador da Arena Porto Alegre, 29 de abril de 2013).

- Era muito mais fácil eles pegarem, tirarem todas as cadeiras, botarem um monte de gente lá, iam ganhar mais na quantidade, mas eles preferem pouca gente, pagando caro, pra não ter confusão (Orientador da Arena Porto Alegre, 29 de abril de 2013).

Nas comparações que fizeram entre os torcedores do Grêmio e o público do show do cantor Roberto Carlos, ocorrido em 2013, evidencia-se que grande parte do seu drama está em lidar com a intensa, ativa e rebelde participação dos torcedores nas coisas do estádio. Há dificuldade de encontrar orientadores dispostos a ficar no setor da Geral. O que a maioria quer, assim como a gestão da Arena, é que tudo transcorra com tranquilidade, dentro do padrão, conforme o modelo imaginado. Que todos sigam as regras prescritas no modelo, como clientes

que compraram um produto criado e claramente definido unilateralmente pela Arena Porto Alegre.

Mas o modelo entra em confronto com o pertencimento clubístico, com uma cultura e sociabilidade torcedoras, de fidelidade inquebrantável e intensos fluxos afetivos, de militantes que são parte do clube e que sentem o clube, seus espaços e símbolos como seus. Mais uma vez o torcedor, e a complexidade do real, desafiam os modelos prontos pensados pelo marketing, forjados em escritórios.

A partir do final de 2014, a ‘cartilha’ da Arena foi flexibilizada. Os torcedores deixam de ser importunados por tirar suas camisas, colocar os pés sobre o encosto das cadeiras e até mesmo por torcerem em pé quando os torcedores que estão atrás não reclamam. Entre os motivos para essa mudança destaca-se o fato de que, no meio do ano de 2015, o Grêmio estava em tratativas para o que os gestores do Grêmio chamam de ‘compra da gestão da Arena’. Os prejuízos acumulados pela Arena Porto Alegre, problemas de diversas ordens enfrentados pela OAS¹¹⁴, somados a todos esses conflitos fizeram com que o Grêmio entrasse em negociação para a transferência da propriedade da Arena e de sua gestão de forma definitiva muito antes do prazo previsto de 20 anos. Em um encontro fortuito (mas proveitoso) com uma coordenadora dos orientadores da Arena me foi relevado que não houve nenhuma ordem explícita da gestão da Arena para que a cartilha fosse flexibilizada. As mudanças haveriam ocorrido pela diminuição do contingente de pessoas (orientadores e apoiadores) em função da crise financeira da entidade. Não é absurdo pensar que, com a crise financeira e os rumores de compra da gestão da Arena pelo Grêmio, a motivação ou crença dos funcionários nas regras do modelo tenham se afrouxado. Nem por isso, no entanto, os efeitos sobre a sociabilidade torcedora da Geral tiveram seu efeito suspenso, mas aparentemente estabilizados num meio termo possível ou suportável para as diversas partes na conjuntura até ali estabelecida.

7.2.2.4 Os Gestores do Grêmio e a Geral

Quando comecei o contato com meus interlocutores do Grêmio imaginava que a Geral seria um objeto de interesse do marketing. As inovações da forma de torcer, com a plasticidade da avalanche, os valores e imagens ligadas às grandes conquistas e ídolos do clube, à cultura regionalista gaúcha, à bravura e ao aguerrimento, às afirmações de amor eterno, a dedicação total ao clube, o compromisso de apoio incondicional ao time nos 90 minutos de jogo eram

¹¹⁴ A OAS fez parte do escândalo de corrupção da estatal Petrobras intitulado pela Polícia Federal de Operação Lava-Jato. Na ação, diversos de seus diretores foram presos e muito prejuízos financeiros levaram a empresa a entrar com pedido de Recuperação Judicial, um sinal de proximidade da falência.

todos elementos que, na minha visão, representavam e reproduziam bem o *etos* gremista. Porém, a realidade que presenciei no contato com o marketing foi bastante diferente. Em linha muito semelhante com o que a Geral do Grêmio representa para a gestão da Arena Porto Alegre, essa torcida é essencialmente um problema para a Gestão do Grêmio. Um problema que, sob certas condições bastante específicas, torna-se um recurso valioso de marketing.

Do ponto de vista comercial, a Geral e os torcedores identificados com ela são ‘invisíveis’ para o marketing. Circula entre os dirigentes/gestores a ideia de que a Geral é essencialmente um movimento ‘popular’, ou ‘classe C e D’, pensado como atendido adequadamente pelos produtos mais baratos do licenciamento, ou simplesmente não interessante como público alvo de marketing. Em conversa sobre a Geral com os gestores ficou mais uma vez evidente como a orientação do marketing do Grêmio está para as camadas de mais alto poder aquisitivo da torcida, e isto o afasta da Geral.

Além disso, predomina entre os dirigentes, nos diversos contatos que fiz durante o período de campo, que a Geral estaria se consolidando como um ‘poder paralelo’ altamente perigoso para o Clube. A metáfora que usam é a de que a Geral do Grêmio estaria se tornando uma *La Doce, barra-brava* do *Club Atlético Boca Juniors* da Argentina, considerada pelo senso comum dos apreciadores de futebol sul-americano como uma das ‘mais violentas do mundo’. A comparação, pensada e sentida como realidade objetiva pelos dirigentes, tem a mediação explícita do livro “*La Doce: a explosiva história da Torcida Organizada mais temida do mundo*”, de Gustavo Grabia (2012), jornalista argentino. Grabia trata a *La Doce* como um ‘braço armado’ da torcida do Boca, um negócio no estilo da máfia, com ‘tentáculos’ espalhados entre empresários, políticos e agentes estatais. Em nenhum momento fala sobre a possibilidade de haver ‘amor de verdade’ pelo *Boca*, doação a valores fundamentais de pertencimento ao clube ou outro elemento com mínima legitimidade no universo do futebol argentino. São indivíduos bárbaros, interessados na promoção individual e na obtenção de recursos financeiros por meios escusos, criminosos e baixos. A comparação da representação de Grabia da *La Doce* com a Geral do Grêmio é informativa, portanto, da imagem desta torcida para os dirigentes.

Os dirigentes do Grêmio, conforme relatos que obtive em entrevistas, estão interessados em torcedores que ‘tragam dinheiro para o clube’ e não que ‘retirem recursos’ como pensam fazer as T.O. que, em certos períodos no Grêmio, receberam ingressos para os jogos ou dinheiro para financiar viagens de ônibus. Nesse sentido, fala-se em ‘ensinar a Geral a pescar o peixe’, sob a perspectiva de superioridade moral em que o gestor daria o caminho para esses torcedores se dedicarem a outras atividades laborais que lhes dessem condições de comprar seus ingressos. Além disso, um grupo de torcedores entorpecidos, sem camisa, suados, pulando e correndo

pelas arquibancadas e cantando “Tomo cerveja, cocaína e lsd...”, como a Geral canta em quase todos os jogos, constitui-se algo desconfortável em um ‘club respeitável’, como o Grêmio sempre se pensou, desde a sua fundação.

Todos esses ‘constrangimentos’ ficaram mais evidentes quando a Geral do Grêmio começou a entrar na vida política da agremiação. Rodrigues (2012) entende isso como um processo de ‘institucionalização da Geral’, ocasionando, inclusive, ‘rachas’ dentro da própria torcida, porque muitos dos fundadores da torcida não queriam esse tipo de desdobramento. A partir de 2008, lideranças da Geral tornaram-se conselheiros do clube ao participarem de chapas para as eleições do Conselho Deliberativo. Um dos eleitos mais recentemente é Rodrigo Rysdyk, conhecido como o Alemão da Geral. Sua presença no CD causa constrangimento especialmente para os conselheiros mais conservadores (dentro de um espaço já bastante conservador, como temos visto). A piada que circula, com a entrada do Alemão para o CD, entre conselheiros e mídias especializados, e que representa bem o imaginário e estética de clube desejado pelos dirigentes, é que o Grêmio estaria ‘trocando o Alemão da Gerdau pelo Alemão da Geral’, em alusão a menor presença contemporânea do empresário Jorge Gerdau Johanpeter (uma das principais lideranças do movimento empresarial brasileiro) nas coisas do clube. De forma bastante direta, há uma disputa sobre o poder político do clube, que por sua vez está ligado a uma dada estética, um gosto associado a um imaginário sobre como deveria ser o Grêmio. A entrada de membros da Geral do Grêmio no CD é algo inaceitável para muitos destes que são guardiões oficiais da ‘respeitabilidade’ e identidade gremista, traço marcante da identidade guardada pelos dirigentes que remete a valores históricos do clube, como pudemos ver no Capítulo 5.

Mas todos esses conflitos não dão conta de tudo o que está em jogo na relação entre gestão/dirigentes e Geral do Grêmio. A ideia de que a ‘atmosfera do estádio’, o ‘clima de caldeirão’, o ‘bafo na nuca dos jogadores adversários’ é importante para o desempenho do time em campo e especialmente para a construção do ‘espetáculo’ circula com força entre os dirigentes, mídias especializados e até mesmo profissionais de futebol. Muito se reclamou que o ‘silêncio’ nos jogos na Arena em comparação com o Estádio Olímpico constitui um problema importante. Nesse contexto, a Geral do Grêmio começa a ser pensada como algo interessante e tem algum valor para dirigentes/gestores.

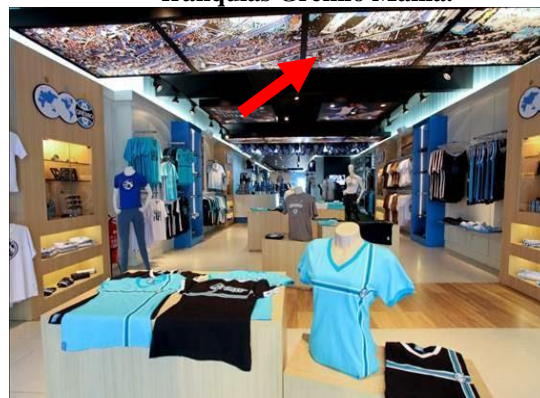
A relevância da Geral do Grêmio do ponto de vista da criação da atmosfera transcende o estádio em dias de jogos e circula nos espaços comerciais, como fica evidente nas Figuras 58 e 59, respectivamente da antiga loja do Estádio Olímpico e da loja conceito do sistema de franquias Grêmio Mania em Porto Alegre.

Figura 58 - Loja Grêmio Mania do Estádio Olímpico.



Fonte: Página do Franquias lucrativas.net¹¹⁵.

Figura 59 - Loja conceito do sistema de franquias Grêmio Mania.



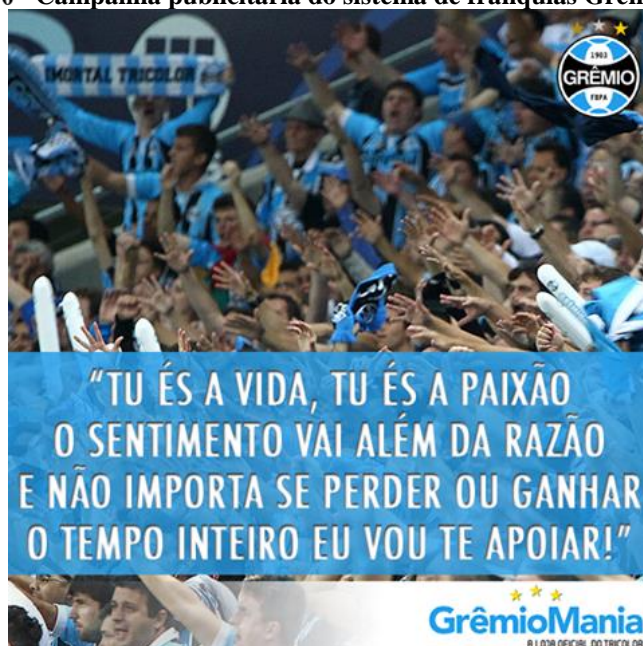
Fonte: Página Loja Grêmio Mania¹¹⁶.

As imagens da Geral do Grêmio são elementos centrais de grande número de peças publicitárias e têm predominância visual nas lojas. A partir da entrada da gestão de Fábio Koff, no âmbito dos conflitos descritos anteriormente que se intensificaram, o uso de imagens da Geral sofreu restrições. A dimensão política ligada à estética dos gestores foi evidenciada pelo constrangimento causado quando uma agência de publicidade terceirizada pela franqueada máster Meltex, que gerencia o sistema de franquia Grêmio Mania, passou a utilizar as letras dos cânticos da Geral em peças publicitárias nas redes sociais, como no exemplo da Figura 60.

¹¹⁵ Disponível em: <<http://www.franquiaslucrativas.net/wp-content/uploads/2014/02/gremio-mania-11-11-10.jpg?w=600&h=412>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

¹¹⁶ Disponível em: <<http://4.bp.blogspot.com/-ttLV5JaXkqM/VCwF3AK3FVI/AAAAAAAAAJ9A/xNWmd7w5ITI/s1600/gremio-loja-meltex.jpg>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

Figura 60 - Campanha publicitária do sistema de franquias Grêmio Mania.



Fonte: *Fanpage Grêmio Mania*¹¹⁷.

Com a empresa de publicidade contratada pela Meltex alijada das questões políticas e de certas especificidades predominantes no contexto, como em geral acontece com as empresas terceirizadas que se relacionam com o Grêmio, os profissionais com um olhar supostamente ‘de mercado’ não hesitaram em usar conteúdo gerado pela torcida, fortemente ligado com a identidade do clube. Segundo o gerente de marketing da Meltex, Rafael Bedin, “[...] para gerar maior engajamento com a marca, o relacionamento com o torcedor não pode ficar apenas no comercial”. Também nas suas palavras, “[...] Nosso cliente é um fã, conversamos de torcedor para torcedor, de uma forma emocional e não invasiva. A partir desse posicionamento, aumenta a consideração no momento da compra” (LORDELLO, 2014)¹¹⁸. Na perspectiva da Meltex e de Bedin, o uso de artefatos associados a Geral do Grêmio fazia todo o sentido.

No entanto, o mesmo não ocorre para os dirigentes do Grêmio. Em função dessa utilização de elementos associados à Geral, mas também por fazer jocosidades contra o rival Internacional consideradas excessivas por parte de um órgão oficial do clube, houve descontentamentos entre Grêmio e a gestora do sistema de franquias, sendo inclusive a empresa de publicidade contratada pela Meltex para execução das peças publicitárias e gestão de redes sociais trocada mais de uma vez por pressão do Grêmio.

¹¹⁷ Disponível em: <https://www.Facebook.com/lojasgremiomania/photos/a.489795151043114.104992.489262964429666/629575573731737/?type=1&relevant_count=1>. Acesso em: 22 set. 2014.

¹¹⁸ Ver: Revisa Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/esporte-executivo/2014/02/26/gremio-investe-em-redes-sociais-e-venda-de-produtos-cresce-20/>>. Acesso em: 02 set. 2015.

Tudo isso pode revelar o quanto a relação entre gestores do Grêmio e Geral é tramada por diversos elementos que vão muito além de um mero risco de penalidades ao clube em função de atos interditos cometidos pela torcida, ou mesmo para além de uma suposta ‘lógica de mercado’ orientada pelo retorno financeiro. Esses são, sem dúvida, agentes importantes, mas tramam-se a uma determinada visão de como as coisas deveriam ser, em aproximação a uma Europa imaginada, a uma noção de civilidade, e a um suposto ‘bom gosto’ com viés de classe social que distancia gestores e Geral do Grêmio.

7.2.2.5 A Geral e a Geral

Por fim, mais um elemento importante e que diz respeito às diferenças internas na Geral do Grêmio. Longe de ser uma massa homogênea, existem variados tipos de participantes, grupos e formas de participação dentro da própria torcida, ou entre aqueles que se identificam com e ocupam o espaço físico onde fica a Geral no estádio. Distinguindo esses grupos e participantes, aparentemente circulam diferenças sociais mais amplas. Um dos elementos que contribuiu para a ‘pasteurização’ da Geral no processo de transferência do Olímpico para a Arena foi uma mudança na estrutura de poder relativo de grupos distintos, ou rivais, dentro da própria Geral.

Mediado pelas mudanças recentes na macropolítica do clube (troca de corrente política no comando do clube em 2013 de Odone para Koff), perderam força certos grupos dentro da Geral e ganharam força outros. Há, entre outras, e Rodrigues (2012) oferece indícios nesse sentido, uma divisão entre os ditos ‘fundadores’ da Geral e os que surgiram depois com o crescimento e institucionalização da torcida. No entanto, mais do que uma questão temporal, a distinção é tramada também à estética, à moral e a elementos de classe social.

Mediados pela escassez de recursos, a partir dos cortes na sessão de ingressos e valores monetários para viagens, que tornou a proximidade ao comando da torcida algo mais necessário para se ter acesso a esses capitais econômicos, deflagrou-se um conflito na forma pública de brigas em jogos no Olímpico, e depois na Arena, entre os grupos associados às lideranças de Alemão (Rodrigo Rysdyk), de um lado, e de Zóio (Cristiano Roballo Brum), de outro lado. Conforme pude capturar por observação participante, o grupo de Zóio é o de mais baixa renda e formação escolar, que escuta funk e entre os quais predominam meios informais de sobrevivência. O grupo identificado com o Alemão tem maior presença de pessoas com formação universitária, trabalho formal, gosto pelo rock. Ocorre, de certa forma, uma reprodução relativa de alguns elementos da perspectiva que os gestores têm sobre a Geral como um todo na relação entre os dois grupos.

As imagens utilizadas em produtos da Geral (adesivos, bonés, camisetas, canecos etc.) quando o grupo de Zóio comandava o processo de produção e venda muitas vezes tinham como tema símbolos do Grêmio e da torcida em meio a paus com pregos ou outros armamentos. A partir do momento em que o grupo do Alemão assumiu o comando desse processo, motivos como o brasão do Rio Grande do Sul e outros símbolos associados à torcida passaram a predominar.

Conforme me relatou um integrante do grupo do Alemão no final de abril de 2013, a partir daquela data não haveria mais brigas na Arena. Foi categórico. Disse que resolveram a questão ‘na porrada’, modo pelo qual se resolvem as coisas em torcidas quando não há um comando formal. O grupo de Zóio não teria mais espaço e voz como anteriormente e seu grupo foi relegado a segundo plano pelo grupo de Alemão. Assim, forças operantes entre integrantes da própria Geral acabaram ajudando a criar, mesmo que de forma não intencional, pelo menos em parte, aquela visão de estádio, de um futuro mais Europeu, rico e ‘civilizado’, de um ‘club de respeito’, em aproximação à imaginação e gosto predominante entre dirigentes, pelo menos no que diz respeito a elementos relacionados à posse de capitais culturais e econômicos. Isso nos mostra como elementos que transcendem o universo do clube, e mesmo de um grupo de torcedores em específico, vindos de outros tempos e espaços, podem mediar as relações em diversos contextos e microcosmos no universo gremista, nesse caso, diferenças de classe social.

7.3 ELITIZAÇÃO DOS ESTÁDIOS DE FUTEBOL? UMA PERSPECTIVA QUANTITATIVA

O tema da ‘elitização’ dos estádios de futebol no Brasil, especialmente depois da construção (ou reforma) de diversas arenas ‘padrão FIFA’ para a Copa do Mundo de 2014, circula com interesse em diferentes espaços. Diversos trabalhos acadêmicos (DAMO e OLIVEN, 2014; MASCARENHAS, 2014; NASCIMENTO e BARRETO, 2015) e os mídia especializados têm voltado a atenção para essa problemática. O jornal Zero Hora, de grande circulação em Porto Alegre, por exemplo, publicou no dia 26 de abril de 2015 (OLIVER, 2015) a reportagem intitulada “A torcida mista dos excluídos”, onde conta a história de Sarará, guardador de carros, e Baiano, aposentado e ex-camelô. Apesar de apaixonados por Grêmio e Internacional, respectivamente, nunca entraram nos estádios reformulados de seus clubes em função, argumenta a matéria, do preço elevado dos ingressos.

Apesar de toda a controvérsia com a questão da elitização dos estádios, e dos dados de natureza qualitativa que vêm sendo apresentados, como os predominantes nesta tese, fica ainda incerto se estatisticamente é possível constatar alteração do perfil de público com o advento das

novas arenas ‘padrão FIFA’ no Brasil. Com o objetivo de acrescentar a essa discussão e procurar dimensionar o efeito das forças operantes, realizei duas *survey* de perfil de público, uma no estádio Olímpico e outra na Arena Porto Alegre, buscando averiguar se há alterações estatisticamente identificáveis no perfil de frequentadores.

Com o auxílio de uma equipe contratada, aplicamos questionários (Apêndice II) com questões fechadas e abertas, totalizando 324 respostas válidas para o estádio Olímpico e 243 para a Arena. A aplicação ocorreu no mesmo período do ano, sendo no Olímpico no final de 2012 e na Arena no final de 2014, com coleta de dados em 3 jogos: um durante a semana, um em jogo no sábado e outro no domingo. No Olímpico, foram realizados dois jogos do Campeonato Brasileiro e um da Copa Sul-Americana - contra Barcelona de Guyaquil em 24 de outubro; contra a Ponte Preta em 3 de novembro e contra o São Paulo em 11 de novembro. Na Arena, três jogos do Campeonato Brasileiro - contra o Internacional em 9 de novembro; contra o Cruzeiro em 20 de novembro e contra o Flamengo em 7 de dezembro.

Procurei reduzir ao máximo as diferenças entre as amostras (datas, dias, campeonatos, equipe de coleta e estratégia de coleta), no entanto, houve diferenças importantes. Entre elas estão a nostalgia com a ‘despedida do Olímpico’, que criou um clima diferenciado em relação ao estádio e público correlato e a coleta em um jogo de competição internacional na amostra do Olímpico. Na Arena, uma das coletas foi em um Gre-Nal, sempre um jogo mais tenso e por isso pode atrair um público com certas especificidades. Além disso, o ‘estado de espírito’ da torcida em razão de o time se encontrar em um ‘bom’ ou ‘mau momento’ são variáveis importantes e muito difíceis de controlar. Transferi datas de coletas na Arena por motivo de chuva e de derrota em um jogo anterior à pesquisa que deixaria o estádio vazio, bem diferente dos jogos lotados do final de 2012 no Olímpico para a ‘despedida’. De certa forma, a necessidade de controle que uma análise do tipo quantitativo exige torna-se refém dos mesmos problemas que gestores enfrentam quando procuram controlar e tornar previsíveis as receitas do clube, a dita ‘loucura do futebol’. E isso, mais uma vez, nos informa sobre o problema do cálculo (CALLON, 1998) e do controle sobre o futuro (LIEN, 1997), que compõe a rede-de-atores do marketing, no contexto do futebol.

Além disso, para garantir a qualidade dos dados, realizei pessoalmente a conferência dos questionários ligando para, pelo menos, 20% dos respondentes de cada aplicador (o telefone ou e-mail eram solicitados no questionário), assim como pela observação do seu comportamento durante as aplicações, à exceção de uma aplicação no Olímpico. Com base no índice de retorno da conferência dos questionários que eu mesmo apliquei (cerca de 30% de contatos realizados com sucesso, índice aparentemente baixo, mas compreensível, porque

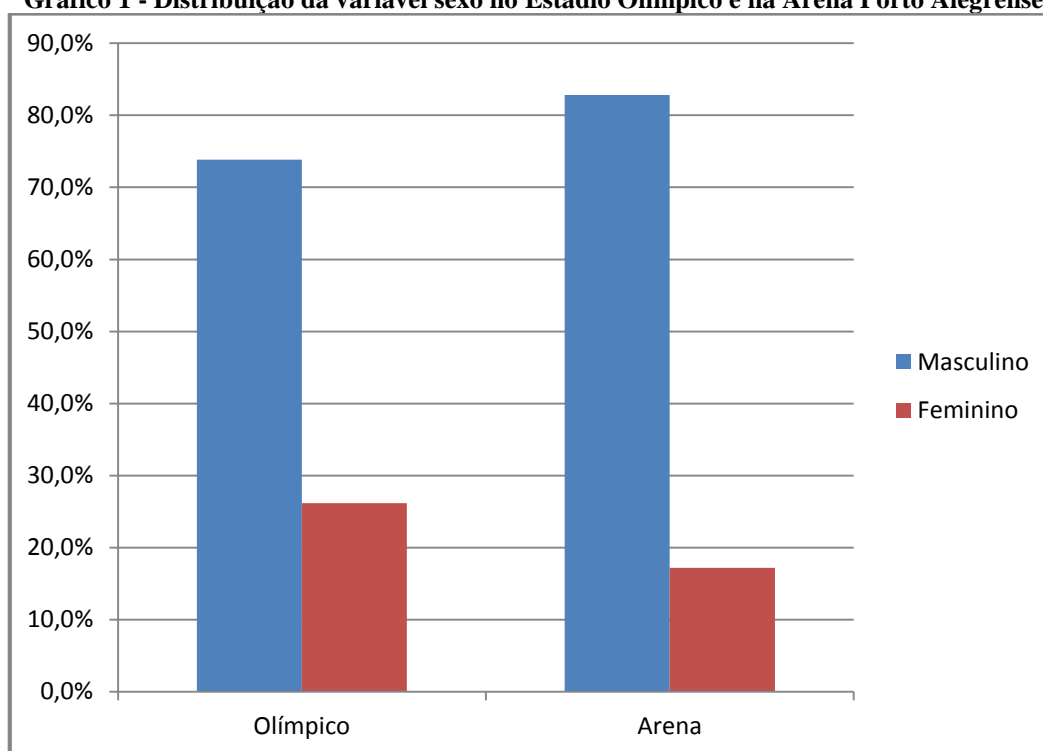
muitas pessoas resistem em conceder seus números de telefone), excluí todos os questionários de uma aplicadora que apresentou baixo índice de resposta para os questionários da Arena (10%) e por precaução excluí todos o que a mesma pessoa havia aplicado no Olímpico (cerca de 60 questionários em cada caso). Excluí, ainda, todos os questionários de uma aplicadora que participou da pesquisa somente na Arena, uma vez que observei comportamentos fora das regras (cerca de 60 questionários). Em função dessa triagem, há menos questionários na Arena do que no Olímpico.

Consideradas as ressalvas e limitações da pesquisa, a apresentação dos resultados foi dividida em duas categorias: Perfil Demográfico e Perfil de Consumo, seguidos de análises e comentários.

7.3.1 Perfil demográfico

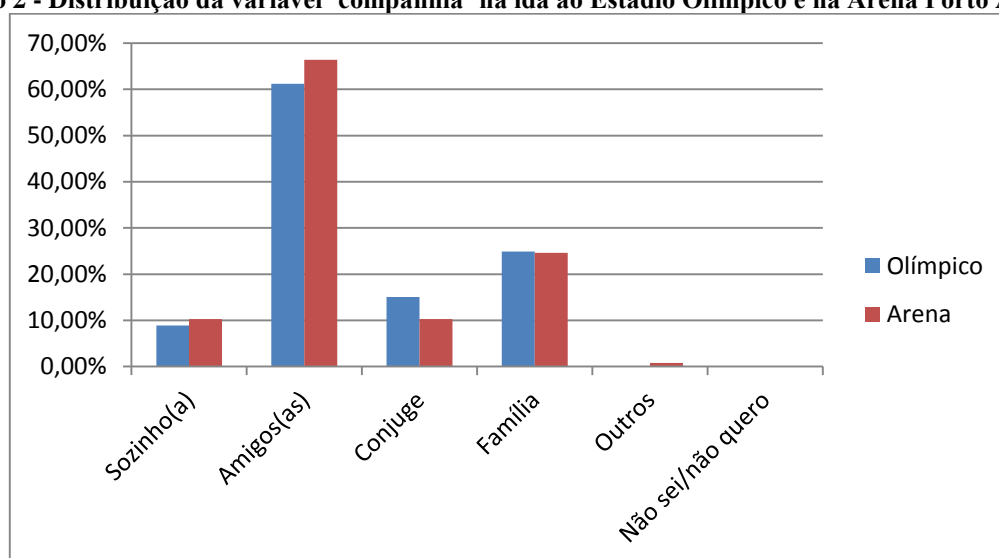
Ao analisar os dados sobre o sexo dos frequentadores foi possível observar diminuição no percentual de mulheres na amostra do Olímpico (26,2%) em relação à Arena (17,2%) e respectivo aumento da presença masculina (Gráfico 1). A diferença pode ser considerada estatisticamente significativa, dado o valor de 0,011 no teste do Chi-quadrado ($\chi^2 = 0,011$). A ideia que predomina no senso comum de dirigentes e mídias especializados é que a presença de mulheres está associada a maior presença de famílias e em continuidade a um processo de ‘civilização’ dos estádios de futebol. Essa diminuição da presença do público feminino poderia ser interpretada, por exemplo, como um movimento em sentido contrário à previsão e desejo dos dirigentes na construção de um futuro imaginado. No entanto, é possível que o Gre-Nal entre as coletas da Arena tenha influência aqui, uma vez que o clássico tem a fama de ser mais violento e perigoso do que outros jogos, o que tende, pelo menos pela lógica de senso comum, a afastar mais o público feminino.

Gráfico 1 - Distribuição da variável sexo no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegre



Elaborado pelo autor.

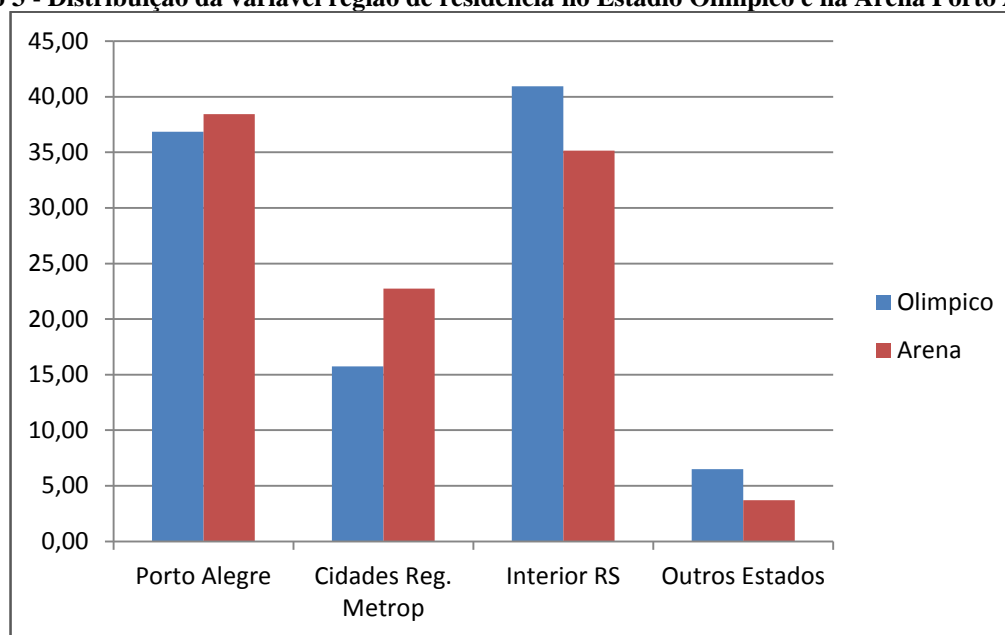
Para a média de idade, houve aumento de 29,47 anos do Olímpico para 32,72 anos na Arena. Quanto ao estado civil - apesar de o teste Chi-quadrado ($\chi^2=0,011$) de significância estatística não poder ser levado em conta em função dos percentuais muito baixos de respondentes em diversas alternativas (menos de 5 ocorrências) -, ocorreu uma mudança percentualmente relevante entre Olímpico e Arena para solteiros e casados. Solteiros passaram de 59,9% no Olímpico para 50% na Arena. Casados, de 29,3% para 41,8%. No entanto, dados sobre a companhia do respondente na ida ao estádio dão conta de importante diminuição no número de torcedores acompanhados dos seus cônjuges, sendo 15,07% no Olímpico e 10,25% na Arena. Houve também aumento relevante no percentual de torcedores que foram com amigos(as) ao estádio, sendo 61,23% no Olímpico e 66,39% na Arena (Gráfico 2). Novamente, os dados dão conta de menor presença de potencial de famílias entre os frequentadores dos novos estádios.

Gráfico 2 - Distribuição da variável ‘companhia’ na ida ao Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegre

Elaborado pelo autor.

Diferente do que se poderia esperar a partir da suposição da elitização, a quantidade de torcedores que foi aos jogos com suas famílias é muito semelhante entre os dois estádios. Por esses dados, observo uma leve masculinização, leve amadurecimento quanto à idade e maior inclinação para ir aos jogos com amigos(as) no lugar de cônjuges. Esses dados nos levam a duas reflexões preliminares: Seria o processo de elitização dos estádios apenas imaginário/ideológico? Ou a categoria ‘família’ não é determinante do processo de elitização, conforme predomina na metafísica de dirigentes e do marketing esportivo? Ou ainda, a coleta em clássico Gre-Nal seria o fator determinante? Precisaremos analisar dados adicionais para avançar nessas controvérsias.

Em termos de cidade de residência, os dados evidenciam o aumento da presença de pessoas da região metropolitana de Porto Alegre, com destaque para a Cidade de Canoas, que faz fronteira com o bairro Humaitá onde fica a Arena. A presença de torcedores das cidades da região metropolitana passou de 15,74% no Olímpico para 22,73% na Arena. Um dado relevante foi a presença de 40,94% de torcedores do interior do estado (RS) no Olímpico e 35,14% na Arena. A presença de moradores de Porto Alegre foi a categoria que sofreu menos alteração na mudança de estádio (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Distribuição da variável região de residência no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegrense

Elaborado pelo autor.

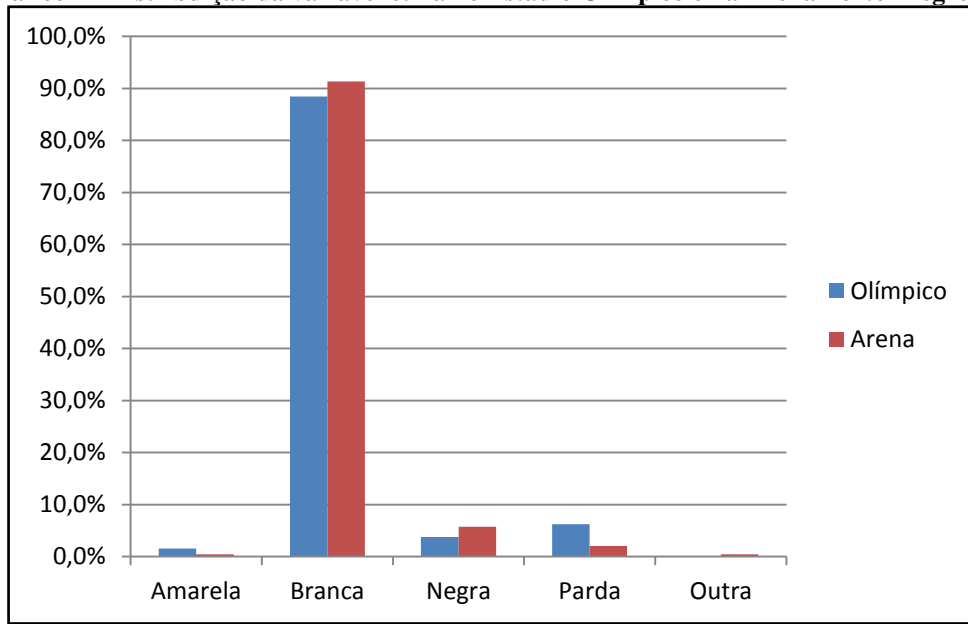
Na categoria etnia, houve aumento pequeno de respondentes autointitulados brancos (de 88,4% para 91,4%), aumento considerável dos negros (3,8% para 5,8%), diminuição considerável de pardos (6,3% para 2,1%) na passagem do Olímpico para a Arena (Gráfico 4). Relevante notar que no somatório de negros e pardos, formato usado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), houve diminuição entre a presença no Olímpico (10,1%) e na Arena (7,9%). Tais diferenças não podem ser consideradas estatisticamente significativas segundo o teste do Chi-quadrado ($\chi^2=0,043$) em função dos percentuais muito baixos de respondentes (menos de 5 ocorrências) em diversas alternativas.

Pode ser interessante, nesse caso, comparar os dados dos estádios com os da população em geral. Pelo senso do IBGE de 2010¹¹⁹, Porto Alegre tem uma população composta de 20,24% de negros e pardos e 79,19% de brancos, e o estado do Rio Grande do Sul, 16,2% de negros e pardos. A amostra dos estádios evidencia uma presença de negros e pardos muito menor do que a média da população de Porto Alegre, tal qual medido pelo IBGE: brancos: 88,4% Olímpico / 91,4% Arena, e negros e pardos somados 10,1% Olímpico / 7,9% Arena. Mesmo em relação aos dados do estado do Rio Grande do Sul, os estádios apresentam uma composição com menos negros e pardos. Uma vez que há correlação entre etnia e classe social,

¹¹⁹ Fontes: <http://portoalegreemanalise.procempa.com.br/?regioes=1_11_0>. <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/default.php?reg=203&p_secao=17>; <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2013/11/para-tem-maior-percentual-dos-que-se-declaram-pretos-ou-pardos-diz-estudo.html>>. Acessos em: 27 mai. 2015.

renda e formação (BOURDIEU, 2008; DAMO, 1998), fica claro que os estádios são espaços elitizados e reprodutores de segregação racial. Os dados, nesta categoria, indicam a potencial ocorrência de mudança de perfil no sentido da elitização na passagem do Olímpico para a Arena.

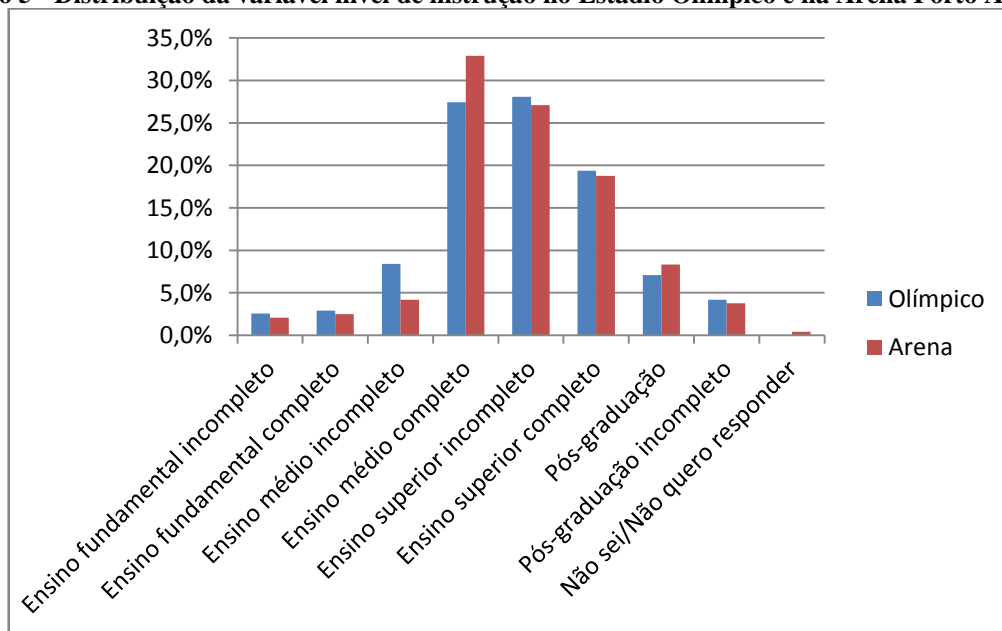
Gráfico 4 - Distribuição da variável etnia no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegre



Elaborado pelo autor.

Em termos de grau de instrução, a diferença foi estatisticamente insignificante ($\chi^2=0,539$). Os percentuais podem ser acompanhados no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Distribuição da variável nível de instrução no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegre



Elaborado pelo autor.

Assim como no caso da etnia, parece mais interessante a comparação com a média da população do estado do Rio Grande do Sul para o caso do nível de instrução. Segundo dados do IBGE (2012) para a população do estado do RS, no censo de 2010, o nível de instrução estava distribuído nas seguintes faixas (pessoas acima dos 10 anos de idade consideradas): 48% sem instrução e fundamental incompleto; 19% fundamental completo e médio incompleto; 24% médio completo e superior incompleto; 9% superior completo. Agrupando os dados das *survey* (Olímpico + Arena), conforme o IBGE, temos: 2,4% sem instrução e fundamental incompleto; 9,2% fundamental completo e médio incompleto; 57,4% médio completo e superior incompleto; 19,1% superior completo; e ainda outros 11,6% entre pós-graduação completa e incompleta. Mesmo se levado em conta que nas amostras da *survey* apenas 10,6% do total (60 respondentes) tinham entre 11 e 19 anos e que no RS 16% da população¹²⁰ esteja nessa faixa etária, parece claro que o nível de instrução do público presente nos estádios é muito superior ao da média da população do RS.

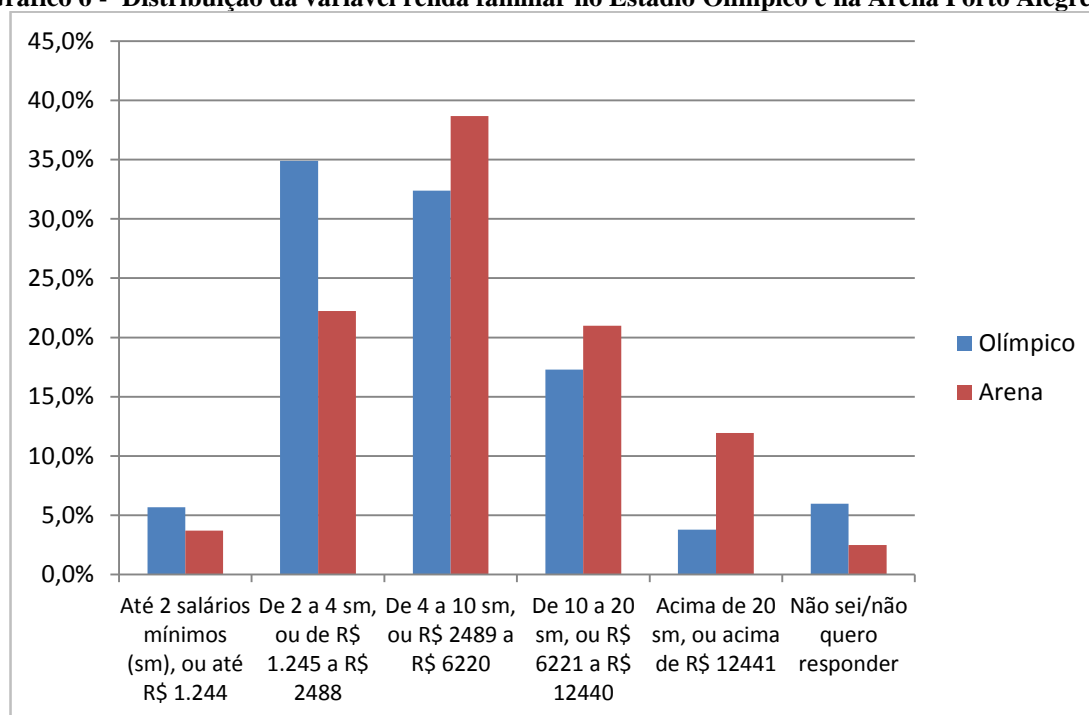
7.3.2 Perfil de renda e consumo

Quanto à renda familiar bruta, os dados das *survey* indicam uma mudança estatisticamente significativa¹²¹ entre Olímpico e Arena ($\chi^2=0,000$). O público da amostra do Olímpico declarou renda familiar menor do que a da Arena em todas as faixas de renda mais altas (de 4 a 10 salários mínimos, de 10 a 20 e acima de 20 salários mínimos), ficando a amostra do Olímpico acima somente nas faixas de renda mais baixas, conforme representado no Gráfico 6.

¹²⁰ Dados compilados pelo autor a partir de dados do IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=rs&tema=sinopse_censodemog2010>. Acesso em: 5 jun. 2015.

¹²¹ A magnitude dessa diferença precisa ser relativizada, uma vez que os valores numéricos não foram atualizados da *survey* do Olímpico para a Arena. Nesse período, o salário mínimo teve uma variação de 16% (R\$ 622,00 em 2012 e R\$ 724,00 em 2014) e a inflação (IPCA) de 11,43%. Os aplicadores dos questionários potencialmente fizeram a pergunta em termos de salários mínimos (sm) e em termos de valores - ou ambos. Algumas vezes mostravam o questionário para os respondentes apontarem a resposta. A diferença no limite da faixa, no entanto, não foi muito elevada, considerando-se a amplitude da faixa: R\$ 204,00 para a de 2 sm, R\$ 408 para a faixa de 4 sm, R\$ 1020, 00 para a faixa de 10 sm, e R\$ 2040 para a faixa de 20 sm.

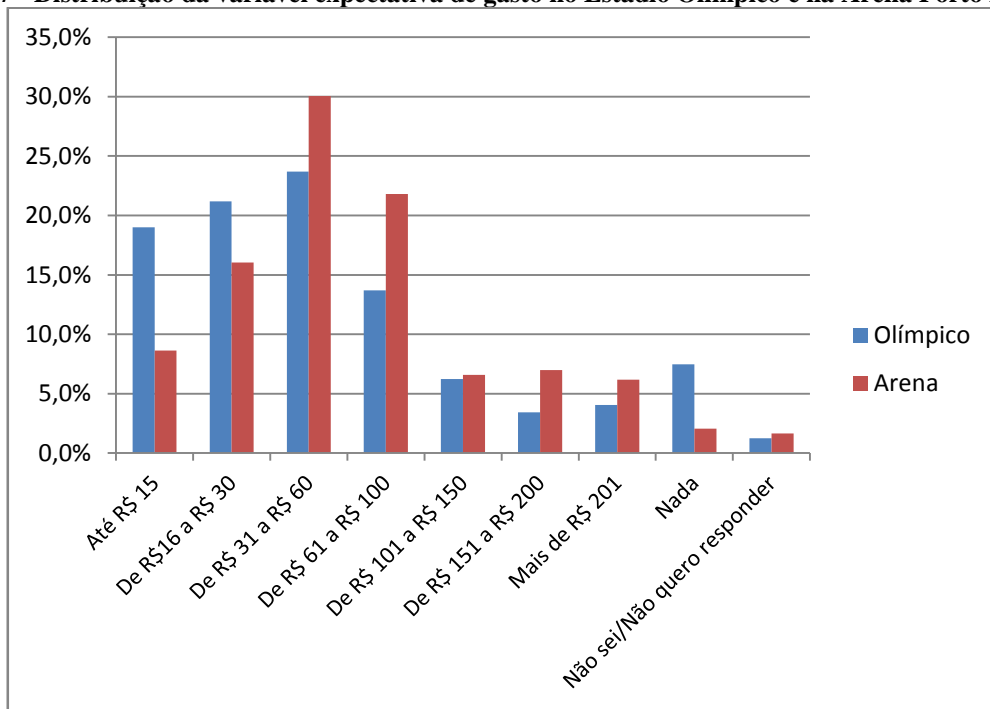
Gráfico 6 - Distribuição da variável renda familiar no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegre



Elaborado pelo autor.

Outro elemento mensurado foi a expectativa de incorrer em gastos com a ida ao jogo. Nesse ponto também as diferenças entre Olímpico e Arena foram significativas estatisticamente ($\chi^2=0,000$). O percentual de pessoas que esperava não gastar nada com a ida ao jogo era de 26,6% no Olímpico e caiu para 14,4% na Arena. Significativas também ($\chi^2=0,000$) são as diferenças entre valores que os torcedores esperavam gastar com a ida ao estádio. As faixas de gastos menores de ‘Até R\$ 15,00’, ‘De R\$ 16,00 a R\$ 30,00’ e ‘Nada’ foram consideravelmente maiores no Olímpico, enquanto que todas as demais foram maiores na Arena. Mesmo descontando-se a inflação ocorrida no período entre uma *survey* e outra - o IPCA acumulado no período foi de 11,43% (5,84% em 2012 e 5,91 em 2013) -, as diferenças de valores entre Olímpico e Arena continuam bastante significativas (Gráfico 7).

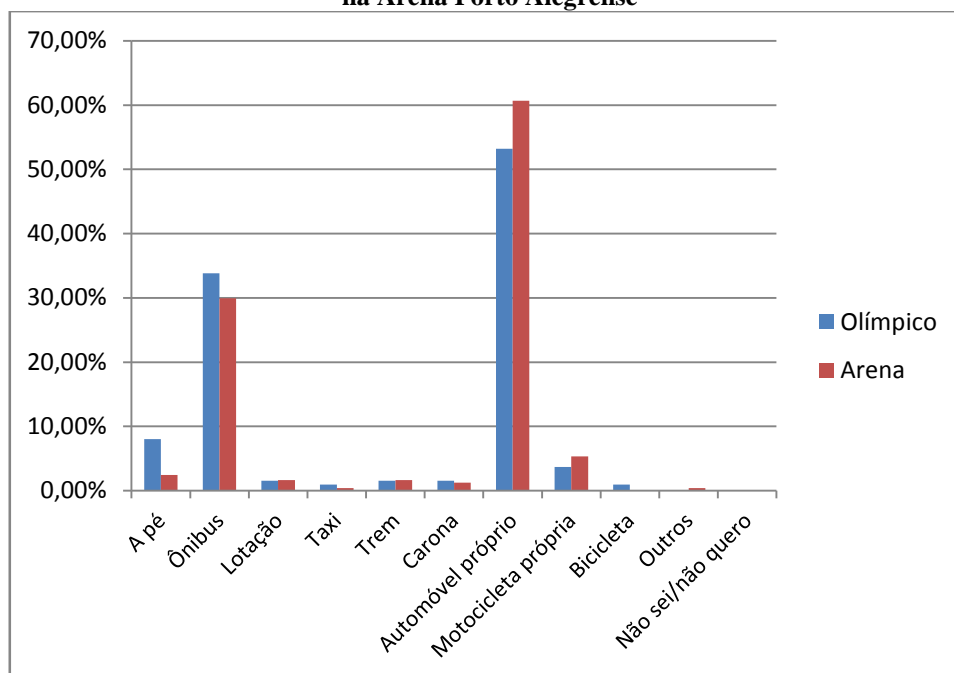
Gráfico 7 - Distribuição da variável expectativa de gasto no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegre



Elaborado pelo autor.

Outro elemento que apresentou diferenças aparentemente relevantes (em função da forma como essas perguntas foram elaboradas não houve a possibilidade de rodar o teste de significância Chi-quadrado - χ^2) foi o tipo de transporte predominantemente utilizado no dia a dia pelos respondentes. Entre a amostra do Olímpico e da Arena houve diminuição considerável entre os que dizem locomover-se a pé, de 8% e 2,46% dos respondentes. Houve diminuição também daqueles que usam os ônibus, de 33,85% para 29,92%. Significativo também foi o aumento do percentual de usuários de automóvel próprio, de 53,23% no Olímpico e 60,66% na Arena, assim como de motocicleta própria, 3,69% no Olímpico e 5,33% na Arena (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Distribuição da variável meio de transporte que utilizou para ir ao jogo no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegre



Elaborado pelo autor.

A partir do que foi apresentado, parece seguro afirmar que os dados estatísticos corroboram a existência do chamado ‘processo de elitização’ dos estádios. Aumento significativo da renda familiar, da expectativa de gastos, do nível de instrução, alterações no perfil de mobilidade e diminuição da presença de negros e pardos indicam mudanças nesse sentido. No entanto, a presença de famílias não apresentou diferenças significativas. Em sentido correlato, foi identificado certo aumento da presença masculina, da ida aos jogos acompanhado(as) de amigos(as) e a diminuição dos cônjuges, assim como houve aumento pequeno da média de idade dos assistentes aos jogos.

Uma interpretação possível desses dados relaciona-se com o fato de que a elitização dos estádios não necessariamente precisa acontecer pela maior presença de famílias, com mais mulheres e crianças, tal qual predomina no imaginário dos dirigentes, mas por um aumento de homens, brancos, mais maduros, de maior poder aquisitivo e com perfil de gastos mais elevado. Dados de outras praças, e mesmo novas *survey* no contexto do Grêmio, especialmente sem a presença de um clássico Gre-Nal entre as amostras, seriam necessários para que pudéssemos nos aventurar por interpretações adicionais ou mais ousadas. Mesmo que os dados apresentados sofram das fraquezas inerentes às pesquisas quantitativas em geral e às contingências específicas destas *survey* no universo do futebol, podem servir como uma referência quantitativa no debate sobre a transformação dos estádios a partir da influência do marketing esportivo.

**

De uma perspectiva dos gestores, pode-se dizer que o processo de transformação do ‘produto’ Arena em um produto *premium*, para um ‘cliente VIP’, está em marcha, mas talvez em ritmo mais lento do que o desejado. Para uma perspectiva sensível ao conjunto da Nação Gremista - os seis milhões de torcedores de todas as etnias, faixas etárias, gêneros e rendas, e a partir da lógica do pertencimento clubístico, uma relação de dádiva -, fica evidente que a presença no local mais sagrado do clube está crescentemente mediada por elementos relacionados à agência da posse de níveis cada vez mais elevados de capital econômico e cultural.

No conjunto, os conflitos e diferenças entre torcedores do tipo de perfil e sociabilidade das Torcidas Organizadas com a gestão descritos neste capítulo, e os dados das *survey* sobre a mudança de perfil de público entre Olímpico e Arena, tornam visíveis diferenças que são informativas sobre as agências que o marketing faz circular. Destaca-se a complexidade de atores que deslocam a ação (LATOUR, 2005), no sentido da transformação de um espaço do futebol de espetáculo brasileiro. Da ação de controle de segurança do Estado, passando pela visão de futuro em aproximação ao Futebol Europeu almejada pelos gestores, pelo gosto dos dirigentes sobre o que é ‘adequado’, por sua necessidade de controlar e tornar previsíveis as receitas financeiras - desafiada pelo jogo e a engajada participação dos torcedores -, indo até diferenças internas nas próprias torcidas organizadas, uma trama, ou rede-de-atores, bastante complexa é tecida pelas diversas agências de forma nada linear. Sigo agora para uma discussão em que tento avançar no debate sobre as forças mediadoras que constituem o marketing no espaço estudado, em conexão com reflexões de autores que nos aproximam de controvérsias presentes nas ciências sociais e no Marketing em específico.

8 DISCUSSÃO: A REDE-DE-ATORES QUE FAZ O MARKETING NO FUTEBOL DE ESPETÁCULO BRASILEIRO

O marketing concretiza-se por meio de certas ‘formas’, entre elas suas metafísicas (discursos, narrativas), práticas e materialidades (coisas, objetos) específicas. Como elabora Latour (2005), uma forma é o que permite algo ser transportado, constituindo-se necessariamente em uma tradução. Da ‘bagunça’ da realidade (LAW, 2004), da complexidade do ‘plasma’ (LATOURE, 2005), atores humanos e não-humanos agem para dar ordem e sentido, estabilizando, mesmo que muitas vezes por condutores frágeis (especialmente no tempo longo), o real. Somente porque compartilhamos uma visão de mundo (língua, linguagem, sentimentos, sons, imagens, imaginários, poéticas, gostos, desgostos, dores, desejos, coisas, materialidades) é que podemos começar, e continuar, a conversa. Assim como qualquer forma, aquelas que o marketing faz circular estabelecem uma série de conexões, desconexões, inclusões e exclusões na complexidade do empírico (LATOURE, 2005; LAW 2004).

O discurso acadêmico, cuja manifestação principal são os artigos publicados, no mesmo sentido, constitui uma forma que permite determinadas coisas serem transportadas para certos lugares, dificultando o transporte de outras, assim como uma linguagem comum permite trocas/transportes que viabilizam às pessoas viverem juntas, fazendo sentido em comunidade, compartilhando. O mesmo ocorre no marketing: tudo o que lhe interessa precisa ser traduzido para uma forma que transporte a força ou agência de interesse para o universo do marketing, permitindo às diversas partes envolvidas conexão e compartilhamento, interlocução, intersubjetividade, ação conjunta. A possibilidade de existência de comunicação é formatadora. Recortar, formatar, estabilizar, restringir, moldar não é, portanto, um problema apenas da gestão de marketing ou da administração. É uma condição da vida, limitada ou ‘insuficiente’ (PONDÉ, 2004). Não há, assim, ‘salvação’ ou algum oásis de completa liberdade, plenitude ou generalidade de conhecimento, de possibilidades infinitas ou livre de injustiças, disputas e condições de possibilidades específicas, ou de conhecimento pleno.

Neste capítulo procuro estabelecer um debate, com base nas descrições realizadas nos capítulos anteriores, que condense e elabore junto a teorias pertinentes o relato sobre quais são as agências mais importantes que o marketing faz circular no espaço concreto estudado, as formas que elas assumem, o que transportam, o que conectam e o que desconectam. Questiono o que, no conjunto, tais formas transportam (traduzem), de onde para onde? Como se tornam ou não relevantes para os espaços com os quais se conectam e com quais efeitos? Como se tornam relevantes para outros espaços também pela criação de descontinuidades, excluindo da

participação de certas entidades? Para esta última questão, cabe ressaltar que ter realizado a pesquisa no contexto social e histórico mais amplo, pela busca de um entendimento do marketing dentro do universo do clubismo brasileiro, no tempo histórico, com o olhar sensibilizado para a diversidade da comunidade imaginada de sentimento conectada pela força do pertencimento clubístico foi fundamental.

Como afirma Trentmann (2006), muito se estudou sobre a influência da psicologia e da economia na pesquisa do consumidor, assim como do marketing, mas sabe-se menos sobre outras formas de condutores de conhecimento e agência sobre consumidores, como o conhecimento aplicado de empresas e outras instituições. Nesse sentido, e em consonância com Araujo (2007), o marketing vem sendo pensado nesta tese como participante da configuração de mercados e realidades socioculturais, de forma que talvez seja necessário olhar para esses espaços como resultado parcial e fragmentado de um conjunto específico de práticas de marketing heterogêneas. Em busca de uma compreensão dessas agências do marketing no contexto do futebol brasileiro, e do clube estudado em específico, elaboro as seguintes reflexões.

8.1 DISCUSSÃO PRELIMINAR: PRODUÇÃO E CONSUMO COMO CULTURA

Parece pertinente, nesse momento, que a discussão sobre ANT seja conectada com a discussão sobre produção e consumo como cultura. Assim, busco dar uma forma ao texto da tese que me permita maior interlocução com debates no campo dos estudos do consumo sob uma perspectiva cultural na disciplina de Marketing (ARNOULD e THOMPSON, 2005). Nesse sentido, apesar de parecer óbvio para muitos, considero interessante afirmar que se o consumo é um fenômeno cultural (ARNOULD e THOMPSON, 2005; DOUGLAS e ISHERWOOD, 1996), a produção também o é (SAHLINS, 2003). Com isso quero dizer que todo o produto ou bem constitui uma rede-de-atores complexa e heterogênea, seja no momento/espço do consumo ou da produção. O que pode mudar são as entidades na rede em um dado espaço e tempo concretos. Ainda assim, será necessário que pelo menos alguns de seus elementos (ou grande parte deles) sejam compartilhados para que haja circulação do objeto, seguindo a linha do conceito de ‘forma’ como um tipo de linguagem, conforme já elaborado. Nesse sentido, a suposta separação entre uma esfera da produção racional, funcional, desencantada e uma esfera do consumo cultural, afetiva, encantada, conforme proposta por Rocha (1985) por exemplo, e em linha com a visão de desencantamento do mundo de Weber (1992 [1905]), perde força. Tudo indica, como procuro mostrar, que o problema esteja na separação artificial entre consumo e produção como duas esferas independentes. A partir do trabalho de Callon (1998) e alguns

desdobramentos, busquei elaborar uma visão de produção e de consumo como redes-de-atores por onde agências circulam de forma específica no tempo e no espaço. Porém, antes disso, há necessidade de se discutir por que e como produção e consumo podem e devem ser pensados como diferentes tempos e espaços de um mesmo processo, ou como redes interligadas por onde agências heterogêneas circulam.

Para avançar nesta discussão, o trabalho de pesquisadores da antropologia/sociologia do consumo pode ser interessante. Slater (1997) afirma que os significados - ou 'espírito', ou agência - dos bens não são nem socialmente arbitrários nem derivados de um sistema de signos autônomo. Ao invés disso,

[...] os sistemas de classificação que governam os significados das coisas são reflexo da própria ordem social e são centrais para a sua reprodução como uma ordem moral. [...] [E]stes significados são usados dentro das práticas diárias para fazer e sustentar relacionamentos. Eles não apenas organizam a prática (rituais de consumo) por meio das categorias da ordem social, mas por meio dessas práticas a ordem social é reproduzida [...] Bens não são meras mensagens, mas constituem o próprio sistema. Ao serem oferecidos, aceitos ou recusados, eles tanto reforçam quanto enfraquecem fronteiras existentes (SLATER, 1997, p. 150-1).

Isso se alinha ao que Latour (2005) fala sobre a agência dos objetos, ou atores não-humanos, conforme exposto no Capítulo 2 desta tese. Adicionalmente, Slater argumenta que funcionalidades e necessidades, racionalidades e lógicas não são objetivas, puras ou naturais, mas dependem de uma forma de vida particular na qual existem formas particulares de fazer coisas específicas.

O antropólogo Sahlins (2003), por exemplo, mostra, com ênfase no caso de alguns alimentos na América do Norte, como o consumo e produção precisam necessariamente compor e ser compostos em um sistema de significados compartilhado, em certa linguagem com base em valores e formas de estar no mundo que estão muito além de um conjunto de decisões centradas em uma racionalidade prática. A configuração da produção de animais direcionados para a alimentação é diversa daquela de animais interditos para a alimentação, de forma que os significados de um objeto no seu uso diário circulam e configuram também os processos de produção e vice-versa.

Para Slater (1997, p. 137), formas diversas de produção são “[...] [s]istemas diferentes para definir, produzir, distribuir e organizar necessidades e bens significativos e suas relações: isto é, formas diferentes nas quais a reprodução cultural é organizada”. Ou seja, os temas, conteúdos, metafísicas, práticas e materialidades (formas) assumidas e feitas circular pelos produtos e serviços (e os dispositivos de reconversão de capital do marketing do Grêmio como

uma instância) também são parte e ativam determinado tipo de reprodução cultural, de formas de ver e estar no mundo. Em outras palavras, realizam a circulação de elementos em diferentes espaços que são ou tornam-se compartilhados.

Ainda, Douglas e Isherwood (1996, p. 66) afirmam que consumo é sempre ritual: “Bens... são adjuntos rituais; consumo é um processo ritual cuja função primária é fazer sentido do rudimentar fluxo de eventos”. Já Slater (1997) afirma que “[...] [b]ens e rituais fazem a ordem social ao mesmo tempo visível e efetiva: em certo sentido, padrões de consumo são como um mapa da ordem social, ao longo do qual podem ser traçadas classificações e categorias que o constituem” (p. 149), em linha também com a ideia de Sahlins (2003), de que os bens de consumo constituiriam uma forma de totemismo moderno. Podemos pensar, assim, que são atos de ‘estabilização’ e ‘padronização’ da realidade, portanto uma realização ‘onto-política’, nos termos de Latour (2005) e Law (2004). Conectando à discussão anterior sobre a divisão artificial como uma esfera da produção e uma do consumo, há possibilidade de pensar, parafraseando Douglas e Isherwood, o mesmo para a produção: a produção é sempre ritual, um processo cuja função primária é a de “fazer sentido do rudimentar fluxo de eventos” (DOUGLAS e ISHERWOOD, 1996, p. 66). Essa perspectiva torna-se coerente com as descrições sobre o marketing praticado no clube de futebol estudado. Confrontados com a ‘loucura do futebol’, gestores de marketing praticam caminhos de realização de bens, e ações de marketing os ajudam a fazer sentido e tentar controlar o fluxo de eventos que desafiam a realização de seus objetivos como gestores.

Assim, podemos pensar que a organização física (arquitetura) do estádio (Olímpico *versus* Arena), da loja Grêmio Mania, da comunicação (Guia da Partida), dos produtos e serviços (produtos licenciados, Programa de Sócios) e outros dispositivos de reconversão de capital fazem categorias culturais, presentes na sociedade, visíveis e estáveis no universo do futebol, via a mediação do marketing. Podemos pensar que assim como os ‘dispositivos de inscrição’ (LATOUR e WOOLGAR, 1986) que traduzem entidades circulantes nos laboratórios de ciências para uma forma material (artigos científicos), ao mesmo tempo modificando-as, mas mantendo parte de suas propriedades, os dispositivos de reconversão de capital feitos circular pelo marketing do Grêmio traduzem certas entidades da sociedade mais ampla circulantes entre produtores de marketing - aqueles que têm o poder de desenhar e fazer circular os dispositivos de reconversão de capital -, mantendo parte de suas propriedades.

As agências que circulam entre espaços/tempo de produção e de consumo não são, cabe ressaltar, homoganeamente distribuídas e praticadas na sociedade. O acesso às redes compostas pelos bens requer ‘habilitar-se’ a ter acesso e saber usar os bens (códigos e usos rituais) para

ser considerado participante legítimo, ‘um de nós’, em consonância com a noção de *habitus* de Bourdieu, como conhecimento essencialmente encarnado (BOURDIEU e WACQUANT, 1992). Nesse sentido, “[...] [b]ens podem ser usados para exclusão assim como para inclusão; o conhecimento das categorias é necessário para inclusão” (SLATER, 1997, p. 152), como a realidade descrita da Arena Porto Alegre parece exemplificar.

Se considerarmos que grande parte do conhecimento - e habilidades - necessário para a produção da realidade (da cultura), pelo menos no que tange à agência dos humanos, é o tipo incorporado, pré-reflexivo, e não meramente ou predominantemente cognitivo, consciente ou racional, conforme elaborado por Bourdieu e Wacquant (1992), parece evidente que, mesmo na produção, as predisposições em agir e sentir em determinado sentido dos gestores são elas próprias mediadas pelo acesso dos produtores a certos capitais ou contato com certas agências circulantes. Em outras palavras, a produção tem potencialmente como uma de suas mediações o gosto e a visão de mundo dos próprios produtores. Sob uma perspectiva de ANT, a natureza da relação das pessoas com o consumo é a mesma das pessoas com a produção, sendo fruto da rede-de-atores humanos e não-humanos de um espaço específico que demanda a investigação empírica local para a sua compreensão.

Nos espaços pensados como de produção também operam noções de ‘bom gosto’, preferências estéticas, sonhos, sentimentos, conhecimentos encarnados e dádiva que se tramam às racionalidades, calculabilidades (CALLON, 1998), tentativas de controle, engenharias e tecnologias - entre elas as de marketing (ex. segmentação e posicionamento; composto de marketing etc., ver KOTLER e KELLER, 2012), que eventualmente têm circulação menor ou inexistente no momento e espaço do consumo. Não é a separação *a priori* que determina as agências que operam na produção e consumo. Não há uma natureza que as defina. Neste caso, é o rastreamento empírico que poderá nos mostrar quais são, como circulam e com que agência entre diferentes espaços. Em cada caso haverá atores que circulam entre pessoas e de pessoas a objetos e vice-versa, formatando coisas, entre elas subjetividades.

Esses argumentos ajudam a entender a relevância potencial que as entidades circulantes na forma assumida pelos dispositivos de reconversão de capital produzidos no clube de futebol estudado podem adquirir. Ao conectarem (fazerem circular) entidades social e culturalmente relevantes desde a perspectiva e espaços dos produtores de marketing, mediam a criação de um sistema classificatório que, mesmo com agência incerta e fragmentada, tem força sobre as relações que se estabelecem entre diversos tipos de torcedores, a comunidade imaginada de sentimento e o clube.

Na sequência reflito sobre as agências mais presentes no conjunto de dispositivos de reconversão de capital estudados (pensados como materialidades e como práticas) e nas metafísicas dos dirigentes. Confrontados pela mediação da ‘loucura do futebol’, os gestores fazem circular as forças do que considere pertinente chamar de Europeísmo, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing, conforme elaboro a seguir. Essas entidades não são mutuamente exclusivas. Pelo contrário, constituem-se e reforçam-se mutuamente no sentido da criação de um universo estável, coerente e inteligível desde a perspectiva dos dirigentes e gestores de marketing.

8.2 EUROPEÍSMO: O IMAGINÁRIO DOS GESTORES DE MARKETING

Como procurei apresentar nos capítulos anteriores, nas descrições das ações de marketing do clube de futebol estudado, a referência da Europa e ao Futebol Europeu (e também, mas em menor grau, ou menos diretamente, dos EUA e ao marketing esportivo norte-americano) é ator central na constituição dos dispositivos de reconversão de capital produzidos pelo Grêmio. Essa presença pode ser adequadamente ativada pela noção nativa de que na Europa existe ‘o que há de melhor’ em termos de tudo o que é relacionado ao futebol, elemento recorrente na metafísica dos gestores. Da forma como se joga o futebol, a organização dos campeonatos, passando pela gestão dos clubes, pelo perfil e comportamento imaginado dos torcedores nos estádios, e ideias para produtos e serviços, criou-se uma imagem do futebol europeu que serve como referência para a ação e como critério de julgamento sobre o que é correto (moral) e belo (estética) fazer no caso concreto local. Essa crença traduz-se na prática recorrente de mimetização de uma série de produtos e serviços ofertados por clubes europeus que servem como ‘modelo’ para a criação dos dispositivos de reconversão de capital locais. Inspirado na obra de Said (1978), “Orientalismo”, chamo esse movimento operado pelos gestores de marketing de ‘Europeísmo’.

O texto de Said (1978) está entre os que começaram a ser considerados como pós-coloniais, junto com outros autores como Quijano (1992), Spivak (1990), Dussel (2002a e 2002b) e Bhabha (1994), pesquisadores de fora do centro (Europa e EUA) que passaram a pensar a partir de categorias e problemas da América Latina, Oriente Médio e Índia, por exemplo. Tendo como elemento central o problema do etnocentrismo esses pesquisadores procuram criar visões próprias, com base nas realidades, língua e cosmologia locais, de forma a resistir à agência performativa da ontologia Euro-americana (LAW, 2004), no que Quijano, por exemplo, chama de ‘desobediência epistêmica’ (*apud* MIGNOLO, 2008).

Said (1978), por sua vez, procura ativar (*enact*) uma visão da relação entre Ocidente e Oriente bastante diferente da predominante no senso comum - Ocidental, mas também entre nós, brasileiros, e especialmente no campo da Administração ou na classe dirigente - que é a visão, ou universo criado pelo que chama 'de disciplina do Orientalismo'. A partir dela, o Oriente, entendido como tudo da Turquia para o leste, e também o norte da África, mas especialmente os países Árabes e o Islão, são pensados e sentidos como exóticos, sensuais, misteriosos, macabros, menores, inferiores, rudes, impuros, totalitários, antidemocráticos, terroristas (este último um elemento predominantemente contemporâneo, que praticamente domina as imagens do mundo árabe desde o Ocidente neste início de milênio).

O estudo de Said iniciou-se pelo estranhamento com essa visão. Na condição de Libanês erradicado nos EUA, mas que circulava pelo país, cuja maioria da população é muçulmana, percebia a dimensão criativa das imagens criadas pelo Orientalismo. Em sua pesquisa com base em materiais sobre o Oriente, como livros acadêmicos e literários, obras de arte e autores dessas obras, foi percebendo uma visão relativamente consistente e compartilhada, mesmo que relativamente fragmentada, que desde o início teve como base fundamental um Oriente imaginado no sentido dos adjetivos acima descritos. Pouco ou quase nenhum contato direto com o Oriente, ou nenhuma preocupação com as pessoas concretas daquela região, a partir dos seus dramas, perspectivas e vocabulário existiu nesse processo de construção. Uma construção, diga-se de passagem, sem organização central ou fruto de trabalho consciente puro de um ou vários atores humanos. Obra sobre obra, texto sobre texto, uns bebendo de outros, tendo alguns como fontes mais ou menos fundamentais para os subsequentes, foram construindo uma visão do Oriente em cima de textos necessariamente incertos e tênues, mas tomados como fontes de 'verdade' científica ou descritiva. Cada obra fundadora e fundamental do Orientalismo funciona como dispositivo de inscrição (LATOUR e WOOLGAR, 1986) em que um Oriente foi forjado, traduzido e produzido como se 'revelado' fosse, tal qual seria natural para quem está operando dentro de uma ontologia Euro-Americana (LAW, 2004). Como afirma Said (1978, p. 10),

[...] o consenso liberal geral de que conhecimento 'verdadeiro' é fundamentalmente não político (e inversamente, que conhecimento explicitamente político não é conhecimento 'verdadeiro') obscurece as altamente políticas, mesmo que obscuras, circunstâncias que se têm quando conhecimento é produzido.

No caso do Orientalismo, as condições políticas da criação desse conhecimento sobre o Oriente como moralmente inferior, exótico e imoral são necessárias e fundamentos para a ação colonizadora, pensada pelos agentes ocidentais como um ato de salvação e ajuda ao povo Árabe.

Said rastreou empiricamente diversos dos traços materiais ‘deixados para trás’ (LATOURE, 2005) por escritores envolvidos com o tema do Oriente. Um após o outro, nas suas referências mútuas, diretas e indiretas, mesmo que muitas vezes tênues e incertas, os diversos autores do Orientalismo terminaram por criar uma cosmologia, um coletivo materializado em seus textos e imagens que ao mesmo tempo cria um ‘Oriente imaginado’ ‘lá fora’, como diria Law (2004), obscurecendo a necessidade de um Ocidente que pensa sobre esse Oriente, sem colocar-se nos textos, sem autocrítica, sem pensar-se como autor nessas obras e ator nessas redes. Assim, o Orientalismo como política colonizadora emergiu e se fez prática como algo ‘natural’ e acima de tudo ‘necessário’, ‘pelo bem do planeta terra’. Nas palavras de Said (1978, p. 21-2):

O valor, eficácia, força, a aparente vivacidade de uma afirmativa escrita sobre o Oriente portanto baseia-se muito pouco no oriente como tal. Ao contrário, a afirmativa escrita é uma presença para o leitor em virtude de ter excluído, deslocado, feito supererrogatório qualquer coisa real tal qual ‘o Oriente’. Dessa forma o todo do Orientalismo fica para trás e para além do Oriente: Que o Orientalismo faça qualquer sentido depende mais do Oeste do que do Oriente, e este sentido é diretamente devido a várias técnicas Ocidentais de representação que fazem o Oriente visível, claro, ‘lá’ no discurso sobre ele. E estas representações baseiam-se em instituições, tradições, convenções, códigos acordados de compreensão para seus efeitos, não em um Oriente distante e amorfo.

Essa obra reforça e expande a ideia que vem sendo desenvolvida aqui, de que realidades são ativações, construções, portanto muitas vezes sentidas como sólidas para os indivíduos no curto prazo. Entidades persistentes porque feitas em objetos e traços materiais, mas cuja construção em processo foi forjada entre riscos, quebras, desastres, incertezas, truques, encruzilhadas que fizeram chegar ao equilíbrio temporário, mas com aparência de ‘natural’, ‘eterno’, ‘necessário’ e ‘verdadeiro’. De posse dessa visão, uma ‘verdade’, supostamente natural, mas carregada de uma moral sobre o Oriente (exótico, sensual, misterioso, macabro, menor, inferior, rude, impuro, totalitário, antidemocrático), os Ocidentais “[...] agiam, eles prometiam, eles recomendavam políticas públicas com base em tais generalizações” (SAID, 1978, p. 238).

O universo vivido pelos gestores de marketing no Grêmio - e tenho bons motivos para pensar, como veremos à frente, que predominantemente no futebol de espetáculo brasileiro - é mediado por imagens de uma Europa como mais civilizado, progressista, moderno, competente,

correto, ‘o que há de melhor’, como verbalizam alguns dos dirigentes/gestores. Como procurei mostrar nos capítulos descritivos, a partir de viagens mais ou menos rápidas, livros lidos (de marketing e de futebol), jogos assistidos pela TV, comentários escutados, cursos realizados, mas também em boa medida pelo poder unificador e disseminador do sistema FIFA-IB, cria-se uma presença do futebol Europeu, e também do marketing esportivo Norte-Americano, que serve como fonte de imagens para um futuro imaginado e desejado.

Tais imagens e ativações pressupõem uma alteridade, um esquecimento, um deslocamento ou descarte: o Brasil pobre, incompetente, atrasado, tradicional, preguiçoso, emocional, terceiro mundista. É o que proponho chamar de Europeísmo. Um Orientalismo às avessas: aqui o imaginário da Europa é que tem as propriedades necessárias para nos colonizar. Nós, futebol brasileiro desde a perspectiva dos gestores, queremos ser colonizados, precisamos ser ‘salvos’. Isso caracteriza o outro lado de uma moeda de aceitação internacional: a visão da Europa e dos EUA imaginados como um futuro de sucesso, civilidade, beleza e moralidade, um ponto de chegada em uma evolução de espírito Comtiano (COMTE, 1976), que é compartilhada de forma consistente pelo campo da Administração em geral e pelo Marketing como subdisciplina por mediação da ideologia liberal (LIEN, 1997; SLATER, 1997).

O Europeísmo simboliza a presença dessa Europa imaginada como ‘o que há de melhor’ e feita circular em discursos, materiais publicitários, campanhas de marketing, desenho de produtos e serviços, arquitetura de estádios. No caso do Grêmio, o Guia da Partida e a Arena Porto Alegre (seu modelo arquitetônico e de gestão) são exemplos da agência do Europeísmo sobre a criação e desenho das ações de marketing no caso concreto. Confrontados com a necessidade de gerar receitas para o clube, e tendo o desafio de lidar com uma realidade complexa e desafiadora, uma das forças orientadoras e estabilizadoras do real operada pelos gestores é essa imagem de futebol Europeu imaginado.

Como foi possível mostrar, os gestores do Grêmio utilizam o *Manchester City* da Inglaterra como referência e os gestores da Arena Porto Alegre utilizam a *Allianz Arena* da Alemanha como modelo. Em ambos os casos, gestores fizeram visitas e mantiveram intercâmbio com essas referências. Nesses centros, buscam as imagens a partir das quais idealizam uma visão que se traduz em discursos e design de produtos/serviços, seja das atividades de entretenimento antes das partidas, pensadas a partir da noção de *matchday*, ou pela imagem de frequentador de Arenas e seu comportamento ativado pela ‘cartilha’ da Arena Porto Alegre (não assistir ao jogo em pé, não tirar a camisa, não fazer avalanche etc.), seja pelo conteúdo e forma das informações que, pressupõem, seja interessante para o torcedor por meio do Guia da Partida, por exemplo.

No processo de concepção e aprovação dos bens a serem produzidos e vendidos para os torcedores do Grêmio é muito forte a presença de uma determinada imagem idealizada do que seriam atmosferas ou desenhos de produtos apropriados para a ‘marca Grêmio’. Grande parte desse imaginário vem das referências dos melhores entre os melhores da Europa, conforme a perspectiva dos gestores. As imagens fornecem não apenas o conteúdo imagético para os produtos, mas, como vimos no caso da Arena Porto Alegrense, também de um torcedor idealizado, contraparte necessária, mas algumas vezes implícita no design dos dispositivos de reconversão de capital. Essa presença é materializada nos discursos, regras e tentativa de aumento da presença nos espaços sagrados do clube de torcedores ditos, na linguagem nativa dos gestores, ‘educados’, de ‘bom nível’, ‘famílias de bem’ e que estão dispostos a ‘trazer dinheiro para o clube’. Isso está presente nos dispositivos de reconversão de capital e metafísicas e cria uma *ausência* (presença ‘lá fora’, no imaginário) que, necessariamente, pressupõe uma alteridade esquecida/escondida: todos os torcedores que não fazem parte dessa visão: sem dinheiro, supostamente ‘mal-educados’, ‘baderneiros’ e ‘selvagens’. Também torna invisível o próprio marketing e suas “instituições, tradições, convenções, códigos acordados de compreensão” que, para seus efeitos, não estão baseados no torcedor, com sua complexidade e variação, e, portanto, permanece “distante e amorfo” (SAID, 1978, p. 22). Mesmo que não seja exatamente uma ‘disciplina’ tal qual as das ciências naturais e sociais (KUHN, 2011; LATOUR e WOOLGAR, 1986; LAW, 2004), entre elas o Orientalismo, o Europeísmo, que aqui elaboro, parece ser ator na realidade do Grêmio e feito circular pelos gestores e dispositivos de reconversão de capital, participando, dessa forma, da construção ativa (*enactment*) de realidades.

Em conjunto com as demais forças, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing, mas em especial com a última, o Europeísmo insere a lógica do marketing do Grêmio no dito ‘projeto da Modernidade’ (FIRAT, 2012; LIEN, 1997; SLATER, 1997). Said (1978) argumenta que um dos elementos desse projeto é a ideologia liberal que, para Slater (1997), tem como manifestação correlacionada a ‘cultura de consumo’. Para Graeber (2011), manifesta-se no próprio uso dominante na academia do termo ‘consumo’ como metáfora para alimentar-se. Para Slater (1997, p. 9), a cultura de consumo

[...] [s]urgiu no oeste, a partir do século XVIII em diante, como parte da afirmativa do ocidente sobre suas próprias diferenças do resto do mundo como moderno, progressivo, livre, racional. Mas na ideia de cultura de consumo havia uma suposição de dominação e difamação, o sentido do ocidente sobre si mesmo como civilizado e corretamente afluente, como possuindo valores que tem caráter universal. A cultura de consumo tem sido a bandeira para o

avanço dos negócios empresariais, mercados e estilo de vida ocidentais. Como um aspecto do projeto universalizante do projeto de modernidade ocidental, a cultura de consumo tem tanto pretensões como extensão global.

As imagens e práticas trazidas da Europa e dos EUA pelo marketing do Grêmio para o universo dos torcedores claramente contribui para um processo de disseminação das categorias formadas nesses locais. Expandem as formas de relacionamento clube-torcedor típicas de sua forma de vida europeia e norte-americana para o Brasil. A partir das práticas e metafísicas dos gestores, o ocidente se afirma localmente como ‘moderno, progressivo, livre, racional, civilizado, corretamente afluente e possuindo valores de caráter universal’ no Grêmio, e por extensão esse próprio Grêmio imaginado e desejado dos dirigentes. Pela agência dos gestores de marketing e dos atores não-humanos que ajudam a fazer circular, podemos compreender as forças locais e os mecanismos pelos quais a colonização do modo de vida ocidental circula, desde o ‘global’ (LATOUR, 2005) moderno para o ‘local’, dispositivos de reconversão de capital e de volta para o ‘global’ da comunidade imaginada de sentimento de um clube brasileiro.

O Europeísmo nos mostra que, se a produção e circulação de bens, por um lado, precisa de certos elementos simbólicos compartilhados entre os que produzem e os que consomem, por outro, ele nos mostra que tais elementos são compartilhados com grupos específicos, e não necessariamente com todo o universo de potenciais consumidores, como fica claro quando pensamos na complexidade da comunidade imaginada de sentimento gremista e grupos específicos aos quais as imagens do Europeísmo apelam de forma mais ‘natural’, ‘como pele’ (DOUGLAS e ISHERWOOD, 1996). Além disso, e mais importante, fica também notório que a produção pode ser um agente para a circulação de elementos e agências novas para certos grupos de pessoas, formatadora, portanto. No contexto estudado, o Europeísmo propagado pelos dirigentes, detentores do poder político no universo do clube, serve como uma indicação aos demais, incluindo aqueles não sensibilizados ou atraídos pelas imagens do Europeísmo - os excluídos - do caminho a ser seguido, da moral dominante e, por isso, como recurso classificatório que tem na sua origem a inserção nas cadeias metrológicas da Modernidade Eurocêntrica. Ajuda a inserir o futebol brasileiro de forma seguidora, colonizada, no caminho Euro-americano de vida.

8.3 ESTÉTICA DIRIGENTE: O GOSTO E O CORPO

As imagens de um futuro brilhante, de ‘outro nível’, ‘VIP’, ‘diferenciado’, ‘respeitável’, ‘eficiente’, ‘progressista’ e ‘racional’ condensadas naquilo que resolvi chamar de Europeísmo, somam-se a um gosto de classe (BOURDIEU, 2008; BOURDIEU e WACQUANT, 1992), a que chamo de Estética Dirigente. Por estética, quero ressaltar a condição encarnada, pré-reflexiva, no nível do sentimento, do conforto e desconforto (SLATER, 1997), em relação às entidades consideradas adequadas para serem associadas ao Grêmio por parte daqueles que têm o domínio político-administrativo do clube. Esse gosto da classe dirigente torna-se visível especialmente no confronto com gostos diferentes, ou até, pelo menos em parte, formado em oposição com certos grupos de torcedores, como as Torcidas Organizadas. Ele manifesta-se, também, na elaboração da noção de ‘defesa da marca’ conforme descrito no Capítulo 6.

Para que possamos entender a agência dessa estética, parece interessante lembrar que o grupo que comanda o clube (dirigentes e gestores) é relativamente homogêneo em termos de categorias sociodemográficas e posição social correlata. Em geral, têm formação escolar em nível superior e, muitas vezes, pós-graduação, notadamente em cursos de prestígio como direito, administração e engenharia, o que em si caracteriza um traço de distinção no conjunto da sociedade e da comunidade imaginada de sentimento gremista.

Com o processo de ‘democratização funcional’ do futebol brasileiro (DAMO, 2005) ocorrido ao longo do século XX, e elaborado no Capítulo 5, é possível ver, a partir do caso do Grêmio - que foi, nesse aspecto, semelhante aos dos demais grandes clubes de futebol do país -, que o poder político-administrativo das grandes agremiações de futebol do país tornou-se função dos dirigentes, enquanto que o jogar profissionalizou-se, tendo como público preponderante pessoas advindas das camadas sociais detentoras de menor poder econômico e capital cultural, enquanto o torcer massificou-se. Na prática, essa situação ainda permanece, mesmo após a massificação dos quadros associativos, em parte pelo advento das chamadas ‘cláusulas de barreira’ para a ascensão dos sócios ao Conselho Deliberativo (CD) ou Conselho de Administração (CA) via eleições. No entanto, não são apenas barreiras legais ou normativas derivadas de estatutos sociais que, ao mesmo tempo, representam e reproduzem o poder desse grupo dentro do clube. Como procurei evidenciar nas diversas facetas dos conflitos entre torcedores organizados e dirigentes, há uma dimensão estética, de gosto, mediado por elementos de classe social na manutenção desse poder e, como consequência, no estabelecimento das formas desejadas de relacionamento entre torcida e clube nos seus espaços sagrados (oficiais), notadamente o estádio e outros elementos agentes em diversos dispositivos de reconversão de capital que compõem o universo do clube.

Como Damo (1998) destacou, ‘ares aristocráticos sopravam fortes na Baixada’, *ground* do Grêmio na época da fundação no início do século XX. O estudo da história do clube, assim como o acompanhamento em aproximação etnográfica ao dia a dia mostra que tais ‘ares aristocráticos’ continuam a soprar no Grêmio, mas agora mais concentrados no CD. ‘Grandes empresários’ da cidade de Porto Alegre e do Estado do Rio Grande do Sul têm circulação nesse espaço. Muitos nomes de conselheiros atuais são de famílias de dirigentes históricos, cuja continuidade, geração após geração, age também no sentido de manutenção de certos valores e propensões na forma de sentir e ver as coisas do clube.

Foi possível mostrar, nos capítulos descritivos, como o CD ainda exerce um papel de ‘guardião da respeitabilidade’ do clube a partir de agência sobre certos aspectos relacionados ao desenho de produtos e serviços. As pressões que os gestores afirmam receber sobre questões de ‘qualidade de produto’ mostram o nível de atenção dos dirigentes, ou pelo menos o efeito de uma suposta atenção abrangente e intensa, para o que está sendo produzido com a ‘marca Grêmio’.

Se a Estética Dirigente tem força, conforme venho argumentando, como poderíamos elaborar sua agência, condensando as descrições e aproximando-as a debates teóricos pertinentes? Qual sua agência e seus efeitos na construção dos dispositivos de reconversão de capital e, por extensão e em mediação, na construção da realidade do clube e da relação com e entre torcedores? Para responder a essas questões, entendo ser necessário elaborar o conceito de Estética dirigente a partir da noção de ‘gosto’ trabalhada por Bourdieu, e estabelecer uma crítica que nos aproxime da ANT. Esse movimento será feito enquanto penso o caso concreto estudado.

A contribuição de Bourdieu para a compreensão do consumo, e por extensão da produção, (BOURDIEU, 2002, 2006, 2008; BOURDIEU e WACQUANT, 1992), é bastante interessante. Ele elabora persuasivamente sobre a forma que o consumo como cultura pode ser pensado como uma estrutura formando e sendo formatada pelas subjetividades dos indivíduos, a serem estudados de forma relacional. No cerne dessa relação está uma das ideias centrais em Bourdieu, a de que as pessoas agem como *habitus*, um conjunto de disposições para pensar, sentir, apreciar e agir construído ao longo das experiências de vida e que em grande parte são encarnadas, portanto operando no corpo e na maior parte do tempo para além da consciência. Douglas e Isherwood (1996, p. 52), no mesmo sentido e antes de Bourdieu, falam em certas coisas ‘encaixarem como pele, e não como luva’. O conceito de *habitus* ajuda a resolver, por exemplo, os diversos problemas relacionados à concepção de um consumidor tomador de decisões conscientes e maximizador de utilidade, entre eles a dificuldade de observá-lo

empiricamente - a consciência pela encarnação/incorporação e a utilidade pela pré-disposição a agir conforme um gosto, como um sentimento do gostar ou não de certas situações, objetos (produtos, serviços), lugares, pessoas etc. Dessa forma, aproxima fenomenologia e estruturalismo (SLATER, 1997).

O *habitus* é constituído a partir do conjunto de experiências da pessoa. Assim, gostar de 'A' ou 'B', preferir 'X' ou 'Y' é algo que vai se constituindo a partir das experiências diárias. As coisas que a pessoa vai aprendendo a apreciar ou rejeitar, tanto como palavras e entonações quanto com sentimentos e práticas, constituem-se nas relações diárias, com as pessoas e situações com quem convive, observando pais e a família, amigos, depois na escola e no trabalho. Retornando ao contexto do futebol, é nesse sentido que Damo (2005) fala em '*habitus* torcedor' como conjunto de pré-disposições para fruir o futebol de espetáculo. Constitui-se no processo de sensibilização para o fluxo das emoções torcedoras. É apreendido e incorporado nas experiências de ida ao estádio, na convivência com outros torcedores na escola, por exemplo, mas essencialmente no círculo de sociabilidade familiar.

Como conjunto de disposições para agir e sentir do indivíduo, o *habitus* se dá no total das experiências ao longo da vida e personifica, encarna e revela o acesso a um conjunto de 'capitais' (outro termo central da cosmologia de Bourdieu) distribuídos de forma específica e hierarquicamente em cada sociedade e espaços de cada sociedade. Esses capitais podem ser 'culturais', 'sociais' e 'econômicos'. Sempre que eles representarem algum tipo de distinção efetivo dentro da sociedade, tornam-se também 'capitais simbólicos'. Como Bourdieu (2008) pôde demonstrar no caso da sociedade francesa, existe forte correlação estatística, mas também e especialmente relação de causa e efeito, qualitativamente acessada, entre a posse de certos tipos de capital e quantidade de outros. Basicamente, aquelas pessoas com mais capital econômico são também pessoas que possuem certa semelhança de gostos, preferências, consumo, sotaques, conhecimento, lazer, educação, etiqueta ou capital cultural de maior prestígio dentro de uma sociedade. E em sentido inverso, um compartilhamento de gostos semelhantes entre si e diferentes daqueles é identificável entre pessoas de menor quantidade de capital econômico.

O problema do acesso e reconversão entre capitais está no fato de que o acesso a certos lugares e conhecimentos (capital cultural) e pessoas (capital social) - reconversíveis em capital econômico e entre si - se dá, em grande parte, e em um processo recursivo de constituição, por meio desse gosto que se tem por situações, objetos, roupas, músicas, habilidades e etiquetas, costumes que vai se aprendendo desde pequeno e informalmente pela convivência e práticas diárias, não se tratando, portanto, de elementos que possam ser rápida e facilmente adquiridos

por treinamento formal. Como exemplo, não será apenas da posse sobre um conjunto de habilidades técnicas aprendidas na educação formal que garantirá o acesso de uma pessoa nascida e criada em uma favela ao universo corporativo com todas as suas regras informais de comportamento e etiqueta adequados. Na prática, pouquíssimos indivíduos conseguiram superar essas barreiras, constituindo-se em exceção que é prontamente transformada, discursivamente, em regra pelos dominantes do *status quo*.

Nesse contexto, para que uma pessoa seja considerada ‘capaz’, ‘agradável’, ‘um de nós’, não ‘apenas peão nato’, as palavras e tom de voz que usa, a música que houve, a comida que come, a forma como se porta à mesa, os lugares onde se diverte, a forma como resolve problemas diários, por exemplo, tende a despertar (no corpo, nas sombras da consciência e da razão) uma certa admiração ou rejeição dos colegas, chefes e assim por diante, diminuindo suas chances de acesso legítimo a capitais econômicos. Slater (1997, p. 162), em sua resenha crítica sobre Bourdieu, elabora sobre o poder do *habitus* na reprodução da sociedade:

Rapazes da classe trabalhadora na escola secundária não se conformarão com as expectativas (normativas) de classe média: eles então ‘falharão’ academicamente. Por sua ‘falha’ o sistema de classes terá sucedido. Eles se reproduzem economicamente e culturalmente como homens de classe trabalhadora presos a trabalhos alienados, renda limitada, subordinação social e cultura de menor valor. Tudo isso foi realizado não por manipulação, mas pelos seus próprios esforços.

As classes dominantes são as que conseguem fazer com mais facilidade a reconversão entre os diferentes tipos de capital. E em sentido inverso, as classes mais abaixo na hierarquia e legitimidade social terão muita dificuldade de converter seus capitais culturais em econômicos, ou os econômicos em cultural. Como se diz no senso comum da classe dirigente sobre certos jogadores de futebol que ganham muito dinheiro, mas não deixam de lado seu gosto musical, alimentar, de lazer e comunitários de origem, ‘ele saiu da favela, mas a favela não saiu dele’.

Assim, ‘gosto’ é um termo que captura tanto o sentido dos esquemas classificatórios pelos quais distinguimos os objetos quanto o uso dos objetos e seus significados para alcançar distinção, eu prefiro dizer significado, dentro de relações sociais hierárquicas. O ‘gosto classifica o classificador’ (SLATER, 1997). Interessante notar que a partir da cosmologia bourdieuziana podemos entender como o consumo se estrutura macrossocialmente, enquanto ao mesmo tempo é convertida em individualidade a partir de histórias de vida, práticas, experiências e pré-disposições para a ação que convergem em um dado gosto, uma dada estética. O gosto torna-se, assim, uma forma de onto-política (LAW, 2004) que media quais são

as entidades (atores humanos e não-humanos) legítimas em certos espaços (LATOUR, 2005; LAW, 2004).

Transportando o dispositivo bourdieuziano para o caso do marketing no futebol, objeto desta tese, é possível fazer algumas reflexões. Um elemento que pode ser criticado em Bourdieu, e muitos o fazem (LATOUR, 2005; SLATER, 1997; TRENTMANN, 2006), diz respeito ao fato de que o autor parece focar excessivamente em poder e distinção de classe. A busca e a disputa de poder - mesmo que operando por via das predisposições não conscientes do *habitus* e conforme a noção de ‘estratégia’ não consciente elaborada em Bourdieu e Wacquant (1992) -, caracteriza apenas uma entre tantas mediações que podemos encontrar nas relações de produção-consumo e especificamente no contexto de estudo desta tese. Para Slater (1997, p. 163), Bourdieu cai no problema de reduzir as motivações de consumo da classe trabalhadora para ideologia, “[...] porque eles são compelidos por necessidades reais, por uma relação funcional com as coisas, ou porque eles conhecem via trabalho direto, com suas mãos”. Assim, todos os objetos e rituais de consumo poderiam ser rastreados como a realização de um sentido interno de aspirações adequadas e ação rumo à realização e reprodução como classe. Trentmann (2004), em uma linha semelhante, critica Bourdieu por fazer do consumo não um objeto de estudo em si, mas um intermediário das relações de classe, ou, em suas palavras, como “a ideia de ‘escolha do necessário’”. Mesmo que a perspectiva de Bourdieu não seja “[...] economicista num sentido estrito, continua a apresentar o ‘*habitus*’ da classe trabalhadora como o resultado aprendido da sua situação material” (TRENTMANN, 2004, p. 2), evidenciando uma aproximação, mesmo que implícita, com a lógica da determinação do todo pelas relações de produção, ou do ‘valor hora do trabalho’, de Marx (1990), segundo minha interpretação.

A partir do relato que venho construindo nesta tese, fica evidente que no futebol muitas outras forças estão mediando o processo de produção, compra e uso de produtos e serviços de um clube de futebol para além das relações de classe social e a criação de distinção. A relação de pertencimento ao clube, fortemente mediada por relações de parentesco, associada também à noção de ‘máscara social’ (DAMO, 2005), evidencia como bens - a camisa do clube, por exemplo - são parte de uma rede-de-atores que permite a identificação pública e a entrada dos torcedores no jogo da ‘guerra simbólica’ (DAMO, 2005) travada na ida ao estádio e dentro dele. Produtos do clube também são muitas vezes mediadores das relações de parentesco tão centrais no clubismo, ajudando na reprodução do espírito da comunidade afetiva e de família de torcedores (REALE e CASTILHOS, 2015).

A ética romântica (CAMPBELL, 2005; DAMO, 2005), tal qual reproduzida na ideia de ‘amor eterno ao clube’, é certamente mediada pela materialidade dos símbolos, ídolos e rituais

associados aos grandes momentos da história da agremiação futebolística. O próprio Romantismo tem, na elaboração de Campbell (2005) sobre o ‘hedonismo imaginativo moderno’, uma dimensão de obtenção de prazer por meio da imaginação possibilitada pelas imagens do consumo futuro que não necessariamente reduz-se à ‘distinção’. Os objetos com as cores e emblema do clube, muitas vezes convertidos em mercadorias, parecem operar e ser uma mediação importante de muitas sociabilidades envolvidas no universo do clube de futebol de espetáculo, criando, pelo menos em momentos e situações específicas, uma forma de vínculo com a comunidade imaginada de sentimento mais ampla, composta por pessoas de todas as classes sociais, etnias, gêneros etc. Remetendo à crítica de Latour (2005, p. 209), “[...] é por isso que a noção de *habitus* de Bourdieu, uma vez que liberta de sua teoria social, permanece um conceito excelente”, já que para explicar como um determinado coletivo se forma é preciso “[...] adicionar outro fluxo, outro circuito através dos qual conectores (*plug-ins*) emprestam aos atores as ferramentas complementares - almas suplementares - que são necessárias para tornar uma ação interpretável” (idem). Ou seja, na medida em que trabalhamos com uma teoria social que aumenta em vez de reduzir a complexidade das forças operantes, que abra espaço para a busca das forças adicionais que geram movimento nas situações concretas para além da busca por distinção, como a ANT, o conceito de *habitus* é interessante para entender como a subjetividade está sendo constituída e agindo pela força de agentes (não-humanos, capitais) circulantes nos espaços sociais. Liberamo-nos também da obrigação teórica de identificar um ‘campo’ claramente definido e identificável na sua estrutura de capitais, como parece demandar Bourdieu, para trabalharmos com a noção da circulação de agências que formam mundos, universos ou províncias relativamente homogêneas, mas fragmentadas, e apenas parcialmente convergentes (LAW, 2004).

Coerente com a lógica que elaborei no início deste capítulo, de desconstrução da separação tradicional entre uma esfera da produção e outra do consumo, a agência do conhecimento incorporado na linha do conceito de *habitus* acima reformulado nos ajuda a ver que, potencialmente, gostos operam entre profissionais de marketing no seu trabalho diário de produzir bens e serviços. Quando produtores de marketing no Grêmio desenham os dispositivos de reconversão de capital, seu foco de ação, mesmo que formalmente ligada à ideia de ‘gerar o máximo de receitas possível’, é fortemente tramada à ideia de ‘defesa da marca Grêmio’ e ao Europeísmo que reproduzem uma determinada visão de clube e de torcedores que deveriam circular nos espaços sagrados. Esta visão, por sua vez, traduz-se na tendência para o *design* de produtos e espaços de consumo com materiais, cores e arranjo de elementos que apelam para torcedores com gostos associados com a posse de volumes elevados de capital cultural (ex.:

lojas Grêmio Mania mais *clean* em oposição a grande quantidade de produtos do comércio popular, marca Grêmio como ‘marca d’água’ em linhas de roupas sociais em oposição a emblemas chamativos, patrocínios com marcas de prestígio como a grife Spirito Santo no lugar de marcas populares (ver Anexo I), Arena com ‘mini azulejos’, ao invés de concreto, cadeiras de plástico no lugar das de ferro no estádio, regras de comportamento orientadas para ‘famílias de bem’, ao invés de Torcidas Organizadas, etc.).

Assim, penso ter criado as condições para argumentar que o gosto dos gestores é um dos elementos da rede de atores que desloca a ação, produzindo os dispositivos de reconversão de capital que descrevi nos capítulos anteriores, e em última instância formando o marketing no contexto estudado. A noção de ‘defesa da marca’, na qual a ‘imagem da marca Grêmio’ e uma ideia de ‘qualidade da marca’ é central, ilustra essa dimensão. Como situei, esse conceito nativo implica, entre outras coisas, em uma distinção entre Grêmio e Internacional - como no caso descrito do licenciamento de espumante em oposição à cachaça - que faz circular as oposições que os clubes ativam na forma de um totemismo moderno, conforme elaborado por Damo (2005) e discutido nos Capítulos 4 e 5. Mesmo que tais elementos possam ser sutis e jamais possam descrever a totalidade do que transportam os dispositivos de reconversão de capital ou o marketing do Grêmio, não resta dúvida, pelo menos para mim, de que este é um traço marcante, um vetor, ou centro gravitacional, orientador das escolhas realizadas por dirigentes do Clube.

A noção de ‘defesa da marca’ faz circular as representações totêmicas dos clubes, de que o Grêmio é rico, branco e europeu e o Internacional pobre, negro e brasileiro. Essa ativação tem forte conotação de classe social construída ao longo da mútua constituição histórica em disjunção de Grêmio e Internacional. A dificuldade dos gestores em verbalizar o que seria a ‘identidade da marca Grêmio’ a ser ‘defendida’ quando confrontada na sua operacionalização em produtos e serviços que acontece na prática evidencia o caráter incorporado desse conhecimento e sua capacidade performativa na ação dos dirigentes/gestores.

O conteúdo dessa dimensão de gosto também aparece na relação contraditória e conflituosa que os gestores do clube têm com a torcida Geral do Grêmio. Enquanto consideram importante para o desempenho do time e para o espetáculo as cantorias, o barulho e a plasticidade da performance da torcida nos jogos, rejeitam diversos elementos da cultura torcedora desse grupo, entre eles as diversas implicações e usos do corpo que, na torcida do tipo Torcida Organizada ou *barra-brava*, ganha uma prática bem distinta da classe dirigente. O entorpecimento com psicotrópicos, o pular e cantar o tempo todo com corpos suados e

debatendo-se de forma descontrolada, o gosto pelo embate corporal¹²², no que podemos chamar de um ‘realismo grotesco do corpo’ (BAKHTIN, 1984) causam ‘desconforto’ e algumas vezes medo nos dirigentes. As cartilhas de comportamento dos torcedores como se em um teatro ou cinema estivessem, no caso da Arena, traduz bem essa estética, um gosto sobre como o espetáculo deveria ser apreciado. Obviamente, tais sentimentos são mediados pelas imagens de ‘comportamento civilizado’ relacionadas ao Europeísmo que compõem também, não custa reforçar, a visão de mundo predominante entre mídias especializados, agentes e materialidades do Estado, pelo menos no que tange às questões de futebol, e normatizado dentro do sistema FIFA-IB.

Tanto dirigentes (eleitos) quanto gestores (remunerados) são, via de regra (obviamente pode haver exceções, mas não as presenciei), torcedores declarados do clube. Pertencem ao clube e sentem o clube como seu como qualquer torcedor, mesmo que de forma traduzida pela sua condição de dirigente/gestor, que lhes confere elementos distintos. Essa condição lhes atribui um conhecimento encarnado, prático, sobre o que é o Grêmio e o que é ser torcedor legítimo do Grêmio. E esta condição é um dos elementos nas extensas redes de atores que deslocam a ação dos gestores na produção de dispositivos de reconversão de capital, práticas e discursos que tento descrever. Esse pertencimento e o trabalho do dia a dia que lhes serve como base para o ‘conhecimento da torcida’ é sujeito às mesmas condições de qualquer tipo de conhecimento: é mediado pelas predisposições dos gestores no sentido de uma preferência, um gosto sobre o que é ou não adequado para a imagem do Grêmio e da ‘marca’ Grêmio, um imaginário idealizado de Grêmio e de seu futuro a partir de sua própria realidade.

Podemos, assim, pensar esse conhecimento como uma forma de etnocentrismo (ROCHA, 2006), a partir do qual parte importante (já que propagado por aqueles que têm o domínio político administrativo) do universo do clube, incluindo os dispositivos de reconversão de capital desenvolvidos, é pensado e materializado. Essa proposição ganha força adicional quando aprendemos que a realização ou utilização de pesquisas sobre torcedores é praticamente inexistente. As poucas que existem, e que me foram apresentadas por gestores, não buscam compreender o torcedor a partir de suas próprias lógicas ou linguagens, sendo todas do tipo em

¹²² Não posso usar aqui a categoria dos próprios gestores: violência. É preciso descrever de uma forma que não criminalize e rebaixe de saída cada um dos elementos para que possam ser pensados a partir de uma perspectiva que evidencie a tensão entre os grupos e a diferença de gosto. Rodrigues (2012) elabora esse gosto pelo confronto físico a partir do conceito de *aguante* das barra-bravas latino-americanas, um gosto pelos confrontos corporais, brigas, *peleas* com outras torcidas (e às vezes com outras facções da mesma torcida) que têm entre as forças que as constituem a própria ‘adrenalina’, a aventura dada pelo desfecho incerto do jogo dessa disputa, mas que também serve como elemento classificatório dentro da lógica das *barra-bravas* e torcidas organizadas, fortemente permeado por um etos masculino (HUNT, MCKENZIE e JOE-LAIDLER, 2005), em que o confronto corporal assume um valor relevante.

que as categorias mensuradas estatisticamente são definidas *a priori* por pesquisadores desconectados da complexidade e da realidade da comunidade imaginada de sentimento, de acordo uma ontologia Euro-Americana (LAW, 2004), o que é um procedimento típico das pesquisas dominantes em Marketing (FOUGÈRE e SKÅLÉN, 2013) ou de mercado.

Mas não é só isso. Há outra agência (entre as tantas que provavelmente existem e que não fui capaz de rastrear nesta pesquisa) que se soma às já descritas para constituir a rede-de-atores que fazem a gestão de marketing do Grêmio. As imagens fornecidas pelo Europeísmo e as predisposições encarnadas que fazem os gestores sentirem-se confortáveis com um Grêmio ‘respeitável’, ‘distinto’, ‘de alto nível’ - sob a Estética Dirigente - somam-se a elementos feitos circular pelo que chamo de ‘Disciplinarização de Marketing’, entidades relacionadas ao campo profissional e à disciplina de Marketing que tramam-se aos elementos acima descritos, contribuindo para dar forma aos produtos e serviços, discursos e tipo de relacionamentos entre torcedor e clube que o marketing ativa.

8.4 DISCIPLINARIZAÇÃO DE MARKETING: CONTROLE SOBRE O FUTURO

A Disciplinarização de Marketing é uma entidade complexa e multifacetada, ela própria uma rede-de-atores, formada por uma série de outras rede-de-atores *ad infinitum* (LATOURE, 2005). Pode ser pensada como uma rede que tem como mediações centrais elementos do campo profissional da gestão de marketing, que por sua vez tem a disciplina de Marketing como agente relevante. A presença desses quase-objetos (LATOURE, 2005) é fragmentada e tramada a outros elementos, em discursos e práticas, mas não por isso menos atuante e consequentemente rastreável. A minha condição de formado na Administração e no Marketing foi importante para que, tendo incorporada a ‘língua nativa’ (GEERTZ, 2012), pudesse rastrear, aos poucos e em processo de distanciamento, nas idas e vindas pelo conjunto de dados do caso empírico e em reflexão com a ANT, as agências do campo da gestão de marketing no universo dos gestores do clube de futebol estudado.

Conceitos como ‘marca’, ‘produto’, ‘cliente’ e ‘benefícios racionais’ circulam no universo do marketing do Grêmio, mas são pensados e usados pelos atores como conhecimento local, prático, como realidade, como objetos que ‘estão ali’. As referências estão muito mais nas práticas nos principais clubes da Europa e de outros clubes da Série A do campeonato brasileiro do que em outros lugares, como livros-texto de Marketing. A gestão da marca Grêmio é pensada como ‘defesa da marca’ e não como a ‘criação de associações únicas, fortes e relevantes’ tal qual pregado por textos referência em gestão de marca como os de Aaker (1996) e Keller (1998). Isso está relacionado, entre outras coisas, à condição agonística do universo do

clubismo em que o significado da marca já é, em grande parte, dado pela relação de mútua constituição em rivalidade entre os clubes (DAMO, 2005), conforme venho elaborando.

8.4.1 O cálculo econômico e as tentativas de estabilização da ‘loucura do futebol’

A entidade de maior preocupação para os dirigente/gestores constitui-se na presença de um torcedor apaixonado, muito participativo, fiel e com intensas variações de humor. Sua presença configura o principal elemento que torna o futebol *sui generis*, ‘diferente de tudo’, ‘mais variável que um investimento na bolsa’, ‘inexplicável’, conforme verbalizam os gestores nos relatos reproduzidos nos capítulos descritivos. Na metafísica desses sujeitos, quando ocorrem as vitórias, e especialmente quando acontecem em sequência e se aproximam as disputas de títulos, os chamados ‘bons momentos’ se convertem em aceitação total e irrestrita das ações de marketing e contribuem para o aumento do volume de vendas, ilustrados pela frase “[...] quando a fase é boa, tu bota um tijolo na loja e tu vai vender, essa é a nossa analogia mais antiga aqui, e é verdade” (Gestor, 29 de maio de 2013). Já nas derrotas, cuja sequência tende a converter-se em ‘maus momentos’, o que era positivo fica péssimo. Frente a qualquer produto ou serviço lançado, o torcedor logo esbraveja “Essa merda! O que que eu quero com essa merda...! [...] Eu quero time” (Gestor, 14 de junho de 2012). Diversas vezes pessoas do grupo que acompanhei mais de perto nas idas aos jogos pararam de fato de pagar suas mensalidades de sócios por um período após derrotas importantes, e tantas outras vezes houve ameaças. Após uma derrota por dois gols a zero para o Internacional no Estádio Beira-Rio no dia 10 de agosto de 2014, torcedores escreveram os seguintes comentários, entre tantos outros semelhantes na *fanpage* oficial do Grêmio no *Facebook* em uma postagem de uma ação de marketing:

Perdi a vontade de ver depois dessas merdas que tão fazendo atrás da nação do Grêmio, a descoberta é porque não ganhamos merda nenhuma dentro de campo, porque lá dentro eles não mostram como funciona as coisas... (Torcedor ‘D’, 12 de agosto de 2014).

Vou fazer um desabafo. Cada dia vejo amigos torcedores desistindo de torcer pelo grêmio, promessas e mais promessas... Aonde isso vai dar? Me desculpem mais eu já desisti como muitos vão também. Acho bom tomarem medidas rigorosas, é bom mesmo vocês começarem a respeitar o torcedor porque eles estão cansados! (Torcedor ‘E’, 12 de agosto de 2014).

O clima lembra o período de luto, o orgulho diminui, a circulação pela cidade com os símbolos do clube se retrai e as vendas caem. É o chamado ‘problema dos resultados de campo’.

Ao olhar a partir da lógica do clubismo, essa variação não causaria estranheza ou problema. O tipo de vínculo entre os torcedores e seus clubes é do tipo militante, engajado e

fiel, constituído por um tipo de sociabilidade com base em fluxos afetivos jocosos dados pelo pertencimento a um clube (e seus diversos significados e identidades) em oposição a um rival, na forma de um totemismo moderno, de forma que a cada vitória ou derrota, inevitáveis dadas as disputas equilibradas, sentimentos fortes e contraditórios necessariamente fluirão, e tal variação forma o próprio tipo de relação entre pessoas e coisas no futebol. O que procuro estranhar aqui é justamente o fato de que, confrontados com a lógica do pertencimento clubístico, os gestores desenvolvam 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 busca em evitar que o torcedor estabeleça sua relação com o clube com base no fluxo afetivo dado pelo desempenho do time dentro de campo, por intermédio da compra e uso ou não dos produtos e serviços com os símbolos do clube - que são a materialização e constituição dessa mesma paixão (LATOURET, 2005; ILLOUZ, 2011) - claramente causa fricção com a lógica do pertencimento clubístico, sendo, desde essa perspectiva, uma intenção no mínimo exótica para o contexto.

O mesmo tipo de enquadramento ou tentativa de estabilização de controvérsias e variações pode ser visto no projeto da Arena Porto Alegre pensado pelos gestores. 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), como forma de criar atrativos para os torcedores que dependam mais da ação do gestor do que do desempenho do time. Há uma correlação clara com as recomendações gerenciais predominantes no universo de marketing, como por exemplo em Kotler (2000; KOTLER e KELLER, 2012) sobre a gestão do ‘composto de marketing’ ou ‘marketing mix’, onde se propõe que a gestão deve ser orientada para um conjunto de ‘variáveis controláveis’ (produto, preço, promoção/comunicação e distribuição) em oposição a ‘variáveis não controláveis’ que devem ser monitoradas e, dentro do possível, consideradas como oportunidades ou ameaças no âmbito da gestão estratégica.

A criação e uso das noções de ‘bons momentos’ e ‘maus momentos’ do time ou do clube por parte dos gestores pode ser pensada também como uma tentativa de ‘enquadrar’ (CALLON, 1998) o fluxo de entidades complexas do universo do futebol. A estratégia mais geral que pude derivar das diversas conversas com informantes de Grêmio, *Manchester City* e Internacional (REALE, 2011) é a de que o clube deve ‘estar preparado para potencializar as vendas nos bons momentos e minimizar as perdas nos maus momentos’. Isso implica em desenvolver a

sensibilidade para a compreensão dessas situações e a criação de produtos e serviços que tenham estruturas de custo de tempo de produção e de lançamento que se adéquem a essa situação, e em outros momentos tentando diminuir o impacto negativo dos maus momentos tentando ‘desviar a atenção’ dos torcedores das coisas relativas ao desempenho do time e jogadores, aumentando as chances de resultados financeiros positivos.

O ‘potencializar bons momentos’ implica em saber visualizar e prever quando o time terá bom desempenho dentro de campo, saber ler a confiança da torcida em relação a isso. Tal prática é predominantemente realizada de forma heterogênea e fragmentada, a partir de uma série de indícios. Entre eles está, conforme relato dos gestores, o ‘número de camisas do Grêmio na rua’, pelas reações dos torcedores aos conteúdos postados em redes sociais, também mensagens enviadas à Ouvidoria do clube, além de uma leitura do desempenho do time que os próprios gestores realizam constantemente a partir de suas redes, como nativos do clubismo. Havendo a expectativa de bom momento, projetos são alinhados para lançamento e fornecedores de produtos preparados para um determinado nível de produção.

A ideia de ‘minimizar perdas nos maus momentos’ traduz-se em diversas práticas. Entre elas, conforme já elaborei, as tentativas de manter o desejo de compra de produtos (de associação ao clube por exemplo) a partir do relacionamento do produto a entidades como os ‘benefícios racionais’. Também ocorre a prática de interdição de informações sobre derrotas na comunicação oficial do clube, em especial para o maior rival, o Internacional, que, diga-se de passagem, nem sequer opera necessariamente como uma ação consciente ou estratégica orientada às vendas. Outra estratégia para os maus momentos consiste em trazer à tona na comunicação ou no design de produtos temas relacionados à história do clube, como títulos e ídolos do passado ou seu patrimônio (estádio) e a própria torcida, pois estes têm um valor histórico que resiste ao desempenho do time atual, mesmo que sofram com força a sua mediação.

A questão dos ‘bons’ e ‘maus momentos’ também faz circular um problema da temporalidade da gestão. Enquanto os bons e maus momentos não têm um tempo previsível, a gestão trabalha com o faturamento do mês e com o ano fiscal. O desempenho de marketing, mensurado pelas metas de vendas e outros critérios de medida de resultados, é pensado por essas temporalidades ligadas à contabilidade e às finanças (MILLER, 1998) que são desafiadas pela temporalidade da ‘loucura do futebol’. De certa forma, as tentativas de enquadrar o comportamento de compra dos torcedores à lógica de variáveis controláveis pelo gestor são dadas também por essas temporalidades econômicas que não conversam bem com as incertezas do jogo jogado com os pés, mediado pelo pertencimento clubístico.

Essa constitui mais uma forma de enquadramento ou tentativa de estabilização que viabiliza ou ajuda na realização de cálculos econômicos (CALLON, 1998), centrais na avaliação interna e externa do desempenho de marketing, geralmente atrelado às vendas medidas em meses e anos conforme a contabilidade. Essas formas de cálculo conectam o clube a empresas com fins lucrativos, uma vez que torna formas diferentes de produção e fornecimento de bens visíveis em termos econômicos e, portanto, conecta suas práticas por meio da linguagem comum da economia e do cálculo econômico (CALLON, 1998; MILLER, 1998). É, portanto, uma agência necessária para fazer clube de futebol e empresas estabelecerem uma linguagem que as permita operar em conjunto, apesar das temporalidades distintas.

Outro ator importante da rede que forma a Disciplinarização de Marketing é o dispositivo da ‘marca’. Quando o emblema do Grêmio é pensado como ‘marca’, também se torna ator para a atribuição de valor financeiro à imagem do clube - e dos produtos e serviços que a levam estampada, tornando-se, por exemplo, objeto de precificação para cobrança de *royalties*. O ‘valor da marca’ dos clubes de futebol brasileiro passaram a ser calculadas por empresas de consultoria financeira a partir dos anos 2000, e esses números são usados, no caso do Grêmio, conforme me relataram gestores, para a negociação de valores de patrocínios e licenciamentos. A noção de ‘qualidade’, muito ligada à noção nativa de ‘defesa da marca’, também constitui um termo híbrido que, ao mesmo tempo, confere a condição de precificação e um conjunto de valores morais que precisam ser preservados, tramando oferta e demanda e ajudando a determinar um valor para a troca de um bem (ARAUJO, 2007; CALLON e MUNIESA, 2005).

Conforme mostra Cochoy (2005), o surgimento do ‘consumidor’ e da ideia moderna de ‘marca’ é fruto de um processo histórico complexo que envolveu grandes empresas e o direito de países da Europa e dos EUA, como parte das ‘tentativas de controlar os mercados’, tendo o processo de normatização da produção e das relações de consumo no seu centro (com dispositivos como a ISO - *International Standards Organization*). A partir das ideias de Cochoy (2005), torna-se possível pensar a noção de ‘marca’ no universo do Grêmio como mais uma instância das tentativas de enquadramento da realidade complexa, da ‘loucura do futebol’, dentro de um esquema controlável por parte da gestão do clube.

Criar dispositivos para estabelecer relações com o torcedor, tendo por base ‘benefícios e vantagens econômicas’, como no caso dos produtos e campanhas de sócio-torcedor, é uma forma de tentar equipar o torcedor com ‘próteses’ (COCHOY, 2005, 2007; LAW, 2004). Isso inclui a educação do torcedor para a ideia de que ‘vale a pena continuar sócio mesmo nas

derrotas' ou o comparar a associação ao clube como um 'grande negócio', com a engenharia de preços e descontos ativada pelas diversas modalidades de associação ao clube conforme descrito no Capítulo 6. Essas são algumas das evidências do processo de criação do consumidor (COCHOY, 2005; TRENTMANN, 2004; 2006) no universo do futebol de espetáculo, diretamente atrelada ao cálculo econômico (CALLON, 1998), por usa vez ligado ao desejo de controle sobre o futuro (LIEN, 1997).

O conjunto dos relatos apresentados evidencia que uma das mediações centrais da Disciplinarização de Marketing está naquilo que Callon (1998) chama de 'disseminação de agências calculadoras'. Para Callon (1998), o elemento central e distintivo das economias de mercado constitui-se justamente no fazer circular dispositivos que viabilizam a realização do cálculo econômico. O autor mostra, também, que para esse cálculo ser realizado, entidades precisam ser enquadradas (*framing*) ou estabilizadas a fim de que objetos se tornem identificáveis, definidos, operacionalizáveis e associados a valores econômicos. Estes, por sua vez, tornam possível vendedor e comprador saírem quites, ou sem relação, de um ato comercial de troca de um bem por dinheiro. O autor constrói essa noção de relação de mercado em oposição à relação de dádiva, em que os participantes se tornam mais enredados, com a relação mais profunda a cada troca. O marketing no futebol de espetáculo brasileiro, portanto, pode ser pensado como um agente da disseminação dessas capacidades e incentivos para calcular, estabelecendo relações de mercado.

A proposta de Callon (1998), no entanto, gerou considerável repercussão e desdobramentos. A partir de uma série de críticas e reflexões, como as de Cochoy (2002), Miller (2002) e Slater (2002), conforme destacado por Araujo (2007) e pelo próprio Callon (CALLON, MEADEL e RABEHARISOA, 2002; CALLON e MUNIESA, 2005), ficou evidente que a proposta do autor se tornava limitada e distanciada da experiência empírica ao considerar cálculo econômico como o elemento fundamental dos mercados. Em essência, tornou-se perceptível a partir dessas discussões que, além de disseminar agências calculadoras, os mercados também precisam estabelecer e, portanto, disseminar uma série de relações que gerem valor para os usuários para que uma venda ocorra. Conforme sustentação dos críticos, o que a maioria das empresas quer com sua oferta é 'emaranhar-se na vida do comprador', criar relacionamentos de longo prazo e não romper relações após uma compra, em linha com a noção de marketing de relacionamento (GUMMENSON, 2010). Se o bem não se insere na vida do usuário, não há valor, por consequência, nem mesmo o cálculo pode ser realizado. Tal raciocínio está bem representado pela expressão *qualculo*, cunhada por Cochoy (2002; ARAUJO, 2007; CALLON e MUNIESA, 2005), segundo a qual as ofertas de bens são

possíveis a partir de um processo recursivo de cálculo (quantitativo) e julgamento (qualitativo), em que as ofertas são singularizadas (qualificadas) e, por isso, um preço (cálculo) torna-se possível. Sem esse processo de qualificação e singularização do bem, que o trama à vida do usuário, nem o cálculo do preço, nem a ocorrência de troca são factíveis.

No caso do futebol de espetáculo brasileiro, fica evidente como a dádiva ou emaranhamento do bem na vida dos usuários é elemento central das relações de troca comercial, ou de mercado nesse contexto. Como afirma Damo (2005), o pertencimento clubístico é em si um tipo de dádiva. Constitui uma relação entre clube e torcedor, pelo menos no Brasil, fortemente mediada pelas relações de parentesco o que, por sua vez, caracteriza um dos elementos centrais da fidelidade clubística. Enquanto jogadores trocam de clube como mercadorias, os torcedores estão presos eternamente a seus clubes (DAMO, 2005). A dádiva, como explica Callon, utilizando Bourdieu (1997, *apud* CALLON, 1998, p. 14), consiste em uma

[...] obrigação que começa no momento em que o ato inicial de generosidade é realizado e que pode apenas crescer como reconhecimento deste débito, sempre passível de resolução, torna-se reconhecimento incorporado, na inscrição nos corpos - na forma de paixão, submissão ou respeito -, de um débito insolúvel dito eterno.

O emaranhamento (ARAÚJO, 2007; CALLON e MUNIESA, 2005) entre torcedor e clube a partir do valor dos produtos e serviços que levam estampados o símbolo do clube se dá em grande parte por meio do pertencimento clubístico. O marketing, como atestam as metafísicas dos gestores, não precisa preocupar-se em ‘gerar paixão’. A paixão do torcedor se desenvolve mediante sua inserção efetiva e identitária no sistema do clubismo (DAMO, 2005). Evidentemente que os gestores precisam compreender o que é valor e identidade para os torcedores, para então traduzir isso no desenho dos dispositivos de reconversão de capital. De posse de uma compreensão sobre esta paixão e identidade, uma contribuição essencial de marketing para o universo do clubismo é a disseminação das capacidades de calcular na relação entre clube e torcedores.

Talvez por isso exista certa resistência à venda de alguns objetos do clube, como as cadeiras e o gramado do estádio Olímpico quando da sua desativação (ações de marketing “Olímpico Eterno” e “Meu Pedaco do Olímpico”, ver Anexo I), ou ao aumento de preços em geral. A relação dos torcedores com esses elementos sagrados é de dádiva, de forma que a mediação de cálculos, via mercadorização desses elementos, causa constrangimento e estranhamento na relação de doação mútua.

Também não parece acaso que, como os próprios gestores do Grêmio admitem, um dos principais fatores para o crescimento do Quadro Social do Grêmio e do Internacional foi a abertura do direito de voto para os sócios torcedores nas eleições do Conselho Deliberativo e Conselho de Administração, tendo o pertencimento clubístico como ator fundamental da relação torcedor-clube, o direito a voto, o que significa ter alguma voz sobre quem comanda o clube, torna-se um atrativo importante. Além disso, com o crescimento do quadro-social para números de sócios maior do que a capacidade dos estádios, a associação tornou-se praticamente obrigatória para se conseguir ingresso para os jogos mais importantes. Quero dizer com isso que a agência dos ‘benefícios’ oferecidos na forma de descontos pelos programas de sócios, que são o foco das campanhas recentes de marketing, tem papel refratário no processo. O mesmo pode ser pensado sobre a compra de uma camisa do Grêmio. Por mais que na loja, como pude observar em diversas visitas que fiz para tal fim, a camisa seja enquadrada no contexto em termos de preços (comparação entre ‘lançamentos’ e uniformes de outros anos, promoções), moda (vendedores falam nas camisas em termos de ‘coleção’ do ‘ano X’ ou ‘Y’) ou competição (nova categoria criada na qual as camisas são classificadas como ‘da Libertadores 2013’ etc.), sua compra, ao contrário de desenredar relações entre torcedor e clube e deixá-los quite (CALLON, 1998), reforça os vínculos, os torna mais devedores e ligados afetivamente.

O processo de mercado, a compra da camisa em termos de acordo sobre o preço e o pagamento da camisa para a retirada da loja parecem ter mais a ver com a transferência de propriedade legal (não caracterizar o roubo), (ARAUJO, 2007; SLATER; 2002). Até porque, muitas vezes, os produtos oficiais e a associação ao clube são pensados pelos torcedores, que têm dinheiro para fazê-lo, como uma forma de ‘ajuda do clube’, como dádiva, portanto.

Pensando no caso dos conflitos entre a Geral do Grêmio, gestores desse clube e Arena Porto Alegrense apresentados no Capítulo 7, fica evidente que o torcedor que interessa ao marketing é o torcedor sempre alegre, de autoestima sempre elevada, sempre apoiando, que não entra em estado de luto e vergonha nas derrotas. ‘Educado’, ‘civilizado’, ‘de família’ e de ‘bom comportamento’ no estádio. De preferência, que não se meta nas ditas ‘questões internas’ ou ‘políticas’ do clube. E, que ‘mostre o dinheiro’, como diria Calzada (2012), um dos autores de marketing esportivo e gestor da referência europeia *Manchester City* que circula nas redes profissionais do marketing do clube estudado. O conceito nativo de ‘defesa da marca’ Grêmio enreda elementos relacionados à disseminação de ‘agências calculadoras’ (CALLON, 1998) à Estética Dirigente e ao Europeísmo podendo, assim, ser pensada como uma prática de *qualculo* (ARAUJO, 2007; CALLON e MUNIESA, 2005), em que os bens produzidos emaranham-se

às vidas dos consumidores que se encaixam no perfil desejado pelos gestores e, como contrapartida, exclui os que não se encaixam.

As dimensões do pertencimento ou tipos de pertencimento que não se enquadram a essa visão de clube dos gestores - traduzida pelos dispositivos de reconversão de capital -, ou que não atendem a sua necessidade de controle e previsão sobre receitas estão sob o risco de serem desenredadas (*disentangled*) (CALLON, 1998) ou, nas palavras de Latour (2005), terem a ontologia negada em um ato de política do real. É, portanto, uma tentativa de controle ontológico materializado em discursos, produtos e serviços e quase objetos como ‘marcas’. A Disciplinarização de Marketing constitui-se, portanto, numa das manifestações ou formas de controle sobre a complexidade do real (LATOURE, 2005). Estão relacionadas, por sua vez, com a preocupação essencial da gestão com eficiência e eficácia (FOUGÈRE e SKÅLÉN, 2013) e a crença da possibilidade de controle sobre o futuro que insere o marketing na cosmologia da Modernidade (FIRAT, 2012; LIEN, 1997; SLATER, 1997).

Disciplinarização de Marketing, Estética Dirigente e Europeísmo constituem-se em uma rede-de-atores que tende a excluir de participação legítima dos espaços sagrados do clube os torcedores que não se enquadram e incluir os que se enquadram na linha do poder classificatório e de inclusão e exclusão que os bens exercem (SLATER, 1997), e que pode ser pensada como uma forma de *qualculo* (ARAUJO, 2007; CALLON e MUNIESA, 2005) que os gestores de marketing operam. As tentativas do marketing de enquadrar relações entre torcedores e clube com base em elementos sob seu controle (benefícios, vantagens, conforto, segurança - composto de marketing) e menos nos fluxos afetivos relacionados ao desempenho do time são de eficácia incerta, longe de ter uma agência onipotente e onipresente. A lógica do clubismo é muito poderosa e termina por mediar com força qualquer iniciativa do marketing. Mercados e gestão são melhor pensados, sob a perspectiva de pesquisador (ética), justamente pelo seu emaranhamento a outros elementos importantes do contexto, nesse caso o clubismo e o pertencimento clubístico, à dádiva, portanto, mas também ao imaginário do Europeísmo e ao gosto derivado da Estética Dirigente.

8.4.2 Estratégia de segmentação e posicionamento e o preço premium

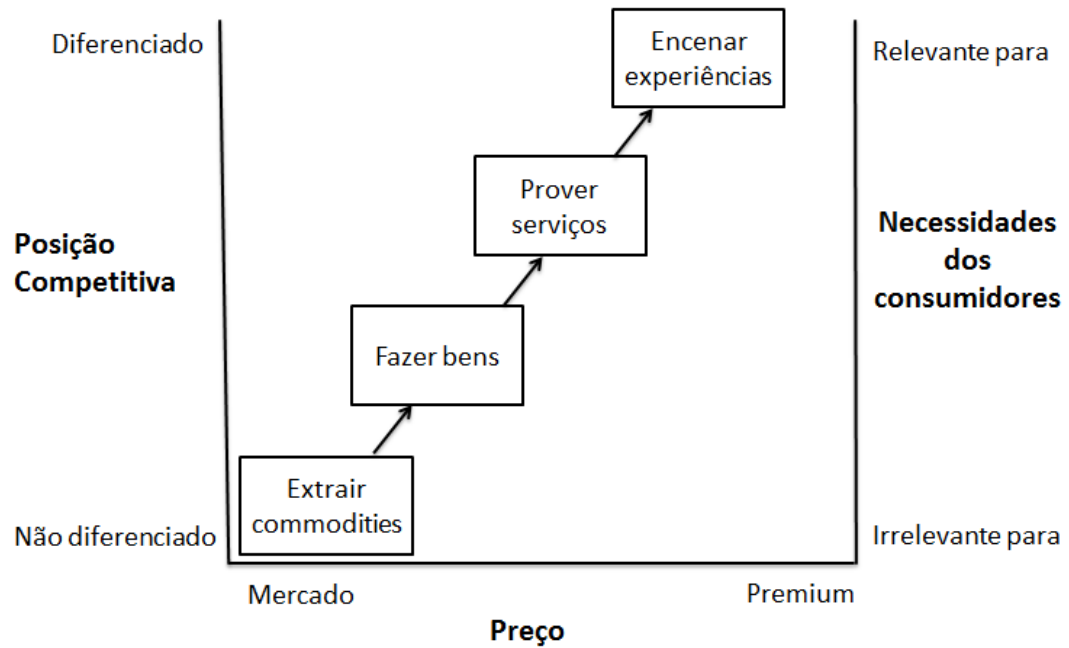
As referências à disciplina de Marketing, às teorias, e em particular a seus livros-texto mais tradicionais (KOTLER e ARMSTRONG, 1998; KOTLER e KELLER, 2012; KOTLER, 2000) não são diretas como eu esperava no início do campo. A dita ‘loucura do futebol’, que no contexto das práticas diárias de gestão é ativada pela ideia de que ‘o futebol é diferente’, coloca em suspeição a eficácia da normatividade da disciplina tal qual recebida nas

universidades¹²³. Como afirma Cochoy (1998) em relação à sociedade em geral, o uso constante e ubíquo dos termos ‘produto’, ‘marca’, ‘cliente’ e ‘estratégia’ evidencia a presença da disciplina, e podemos pensar de forma semelhante sobre o contexto estudado, mesmo que traduzida em uma forma mais ligada ao conhecimento prático e afastada do conteúdo do livro-texto. No entanto, é possível traçar uma correlação ou provável relação de mediação entre um elemento ou característica bastante presente no desenho dos dispositivos de reconversão de capital no Grêmio e uma noção que prega com consistência a disciplina de marketing: a orientação para os produtos ditos *premium* (direcionados para um público de poder aquisitivo e gosto diferenciado), com a estratégia de segmentação e posicionamento para a obtenção de ‘vantagem competitiva’ e ‘maiores margens’, pensada no universo do Marketing como uma teoria própria ou fundamental da disciplina (KOTLER e KELLER, 2012).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), autores que escrevem sobre a ‘gestão de serviços’, por exemplo, o objetivo da gestão é o de diferenciar o produto em busca de um preço *premium*. O mesmo vale para a estratégia ‘diferenciação’ para a obtenção de vantagem competitiva, uma das três estratégias genéricas destacadas por Porter (1989), autor muito referenciado nos textos de Marketing. Já para Kotler e Keller (2012), a noção de ‘segmentação e posicionamento’, como estratégia elementar de marketing, orienta que as empresas devem entender o consumidor para poder servir-lhe de forma diferenciada, podendo gerar melhores margens no negócio e, assim, vencer a concorrência. Ainda, Pine e Gilmore (1998; 1999), no seu livro “*Experience Economy*” - que deu origem às obras de ‘marketing de experiência’ como as de Schmitt (1999; 2003) -, propõem a ‘progressão do valor econômico’ que deveria ser perseguida pelas organizações. Segundo os autores, as empresas devem buscar diferenciar suas ofertas, orientando-se para uma progressão que passa da comercialização de ‘*commodities*’ para ‘bens’, depois ‘serviços’ e, por fim, ‘experiências’, diferenciando-se na mesma medida em que cobram preços mais elevados, ou *premium* (Figura 61).

Figura 61 - ‘Progressão do Valor Econômico’ de Pine e Gilmore.

¹²³ Não custa lembrar, conforme relatado no Capítulo 3, que todos meus principais interlocutores, incluindo dois diretores da Gerência de Comercial e Marketing, tem algum tipo de educação formal em marketing.



Fonte: Adaptado pelo autor, de Pine e Gilmore (1999, p. 22).

Ideias e práticas de mesma natureza circulam com relativa força entre os gestores de marketing e administradores de forma genérica. Como exemplo, reproduzo, na Figura 62, uma imagem foco de debate entre professores de administração de entidade Federal na rede social *Facebook*, onde discutiam certos elementos da ideia, mas concordando com a sua proposição geral como estratégia empresarial:

Figura 62 - Marketing de experiência e preço *premium*: verdade naturalizada no universo da administração



Fonte: Rodrigues (2013)¹²⁴.

Como boa parte dos meus interlocutores tem formação na área de Administração e especificamente na área de Marketing, parece razoável pensar que as práticas no caso do futebol de espetáculo brasileiro e as metafísicas da disciplina de marketing se entrelacem. Que tais estratégias e conceitos encontrem na rede formada por Europeísmo, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing uma fluidez rápida não deveria causar espanto, e desse modo quero argumentar que a disciplina de Marketing adiciona potencialmente mais uma agência à rede-de-atores que faz o marketing no futebol de espetáculo.

Como extensão da lógica de estabilização da complexidade da realidade em quadros operacionalizáveis rumo ao *qualculo* (ARAUJO, 2007; COCHOY, 2002; CALLON e MUNIESA, 2005), à eficiência e eficácia (FOUGÈRE e SKÅLÉN, 2013) e ao controle do futuro (LIEN, 1997), pode ser interessante olhar para a tradução que o Marketing faz para a entidade ‘torcedores’ e sua ‘paixão’, a qual viemos elaborando aqui a partir de uma perspectiva antropológica (DAMO, 2005).

Tem sido comum em artigos das principais publicações acadêmicas de Marketing, como o *Journal of Marketing* ou o *Journal of the Academy of Marketing Science*, que as pessoas usuárias de produtos e serviços de uma empresa - pensados como ‘consumidores’ - sejam definidas como ‘recursos de mercado’, como no caso de Kumar (2007) ou Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008). Também é recorrente em certas linhas de pesquisa pensar os clientes como ‘porção da carteira’ (*share of wallet*) (COOIL *et al.*, 2007), ou como ‘valor do tempo de

¹²⁴ Disponível em: <https://Facebook.com/portalandministradores/photos/a.114304315283723.100328763347945_/852085771505570/?type=1&theater>. Acesso em: 08 jun. 2015.

vida' (*customer life time value*) (VENKATESAN e KUMAR, 2004). Em resumo, um recurso disposto para manipulação por parte da empresa ou do profissional de marketing.

No marketing esportivo (CARDIA, 2014; CALZADA, 2012; REIN, KOTLER e SHIELDS, 2008), e mesmo em livros dedicados ao futebol especificamente (ZENONE, 2014), os torcedores sofrem uma formatação semelhante. Em Cardia (2014), por exemplo, a questão dos torcedores e seu pertencimento acaba sendo traduzida como uma variável adicional às controláveis pelo gestor de marketing, um 'p' a mais no composto de marketing (os 4 'p's produto, preço, promoção e praça) (McCARTHY, 1960; KOTLER, 2000). Trata-se do "'p' da paixão" (CARDIA, 2014), que de resto não recebe a atenção dos autores para além do tratamento como algo incomum ao enquadramento do marketing em um espaço de texto exíguo. Já para Calzada (2012), como o próprio título do livro deixa claro, *Show me the Money!* (Mostre-me o Dinheiro!), torcedores que têm existência legítima na cosmologia do marketing esportivo são traduzidos como uma fonte de recursos a serem capturados pela entidade esportiva.

Se compararmos essas traduções do marketing para os torcedores e sua paixão com o relato com base na antropologia, sociologia e história que realizei nos Capítulos 4 e 5 - que partem da complexidade e das categorias nativas, dos próprios torcedores, nas realidades históricas complexas dos clubes de futebol brasileiros -, pode ficar mais evidente o tipo de tradução que os conceitos de marketing realizam. A partir de uma perspectiva sensível à complexidade do pertencimento clubístico, a paixão do torcedor pode oferecer uma possibilidade de comparação que ressalta as diferenças entre abordagens e consequente ontopolítica de cada perspectiva, ficando patente as reduções, simplificações e desumanização operadas pela disciplina de Marketing. Além disso, tais diferenças ajudam a entender a forte resistência oferecida, na prática diária, pela paixão dos torcedores a modelos de Administração e Marketing estabelecidos e sua aplicação, especialmente no que tange à intensidade e fidelidade do vínculo via pertencimento clubístico e a variação afetiva, que tornam o torcedor tão diferente dos modelos de consumidor racional e tomador de decisões que embasam as teorias de Marketing.

Nesse sentido, a mediação da disciplina de Marketing no universo dos esportes funciona justamente como uma ferramenta que procura estabilizar a complexidade do real (no caso desta tese, do pertencimento clubístico) no esquema conceitual predominante do Marketing. O interesse está muito menos em entender torcedores a partir da sua complexidade e lógicas próprias, aumentando a diversidade e a incerteza sobre quem são e o que querem, do que em traduzi-los para um elemento reconhecível e manipulável pelo profissional de marketing ou

acadêmico tradicional (gerencial). Exatamente nesse sentido é que uma disciplina se torna muito mais formatadora da realidade (condição performativa) do que meramente descritiva de uma realidade que ‘lá está’: ela é agente que ajuda profissionais de marketing perceberem ‘variáveis controláveis’ onde poderia ser visto complexidade e diversidade. E é também por esse tipo de processo que, ao aplicar no universo do futebol de espetáculo brasileiro as ferramentas de segmentação e posicionamento para a busca de ‘preço *premium*’ e ‘vantagem competitiva’, clubes como o Grêmio realizam uma onto-política na qual apenas uma pequena parte da comunidade imaginada de sentimento - que pode ‘mostrar o dinheiro’ (CALZADA, 2012) e apreciar o ‘espetáculo familiar’ - é percebida e cada vez mais recebe espaço para existência legítima nos lugares sagrados ou oficiais do clube.

8.4.3 Força da disciplina: cadeias metrológicas e pastoralidade

Como afirma Cochoy (1998), não custa lembrar, o fato de diversos termos típicos de Marketing, como marca e consumidor, terem se disseminado pelos mais diversos espectros da sociedade é evidência da força formatadora da disciplina. Mas há elementos adicionais importantes que nos ajudam a entender sua disseminação e agência. Por exemplo, alunos universitários de Marketing, quando iniciam seus estudos por volta dos 17 ou 18 anos, geralmente crentes na importância e valor da universidade, até porque lá estão, ainda sem experiência profissional e inseguros, confrontam-se com esse tipo de entidade (Figura 63):

Figura 63 - Capa do livro *Administração de Marketing*, de Kotler e Keller (2012)

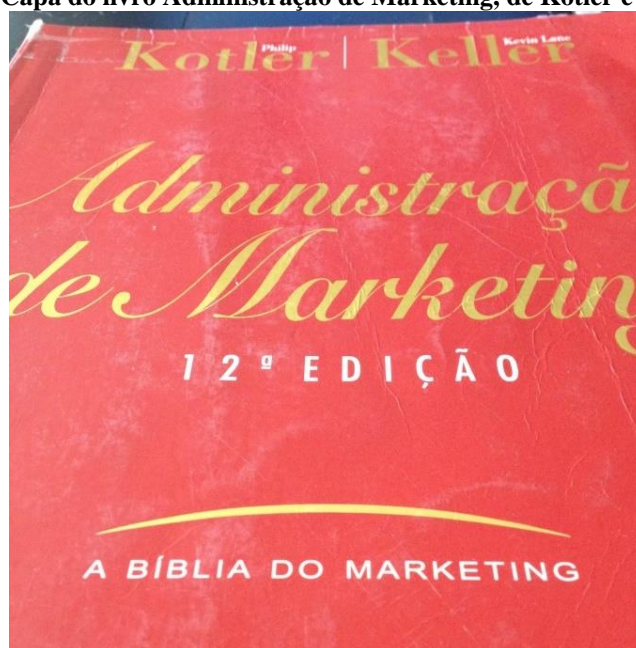


Foto do autor.

O principal livro texto da disciplina de Marketing se autointitula “A Bíblia do Marketing”. Seu autor principal, Philip Kotler, é anunciado para palestras e propagandas dos seus livros como o ‘guru do marketing’. Além disso, as prateleiras das bibliotecas dos cursos de Administração carregam uma quantidade imensa de cópias desse mesmo livro, ou variações próximas, do mesmo autor. A da Escola de Administração da UFRGS, por exemplo, tem 57 unidades (Figura 64), conforme registrado no sistema da biblioteca. A taxa de empréstimos é alta, como pude acompanhar pelas prateleiras cheias apenas no período das férias.

Figura 64 - Exemplares do livro Administração de Marketing de Kotler e Keller disponíveis na Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS.



Foto do autor (11 ago. 2015).

É difícil negar a agência formatadora (COCHOY, 1998) e pastoral (FOUGÈRE e SKÅLÉN, 2013) que o *mainstream* da disciplina de Marketing faz muita força para se arrogar. É preciso dar crédito para a narrativa de Marketing, ainda mais quando ciência e religião, apesar da noção predominante no senso comum de oposição entre as duas, se juntam de forma tão explícita como nesse caso.

O Marketing, como disciplina e campo profissional, ‘se vende’ ao mesmo tempo como uma revelação da verdade e uma solução aplicável a ‘todos os casos’ e situações, como uma espécie de magia, de salvação. Como afirma no livro texto o ‘guru’ Philip Kotler,

[...] as companhias de todos os níveis que têm sucesso hoje apresentam uma coisa em comum - são fortemente centradas no cliente e comprometidas com o marketing [...]. A meta do marketing é atrair novos clientes prometendo um

valor superior, e manter os clientes atuais dando-lhes satisfação (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 3).

Tal qual livros como “Empresas Feitas para Vencer”, de Jim Collins (COLLINS, 2001), autor bastante admirado no universo da gestão, os livros de Kotler prometem ‘sucesso’ - leia-se resultados financeiros - a partir da adequada manipulação de ‘variáveis mercadológicas’ genéricas/abstratas (produto, preço, distribuição e comunicação), em qualquer situação e lugar. Se os resultados não acontecem, pensam (senso comum) os nativos da classe dirigente e universo do marketing, ‘é provavelmente por incompetência das pessoas envolvidas’, ‘falta do adequado planejamento de marketing’ ou pela ‘gestão não profissional’. Isso caracteriza, ao mesmo tempo, uma manifestação da Modernidade, como afirma Lien (1997), no sentido de que marketing está relacionado com a crença no controle sobre futuro, mas fica claro também a sua dimensão romântica, idealista, que pode ser pensada como uma ‘poética’ de marketing (SHERRY e SCHOUTEN, 2002), ligada à ‘salvação’, na forma de um ‘poder pastoral’, conforme elaboram Fougère e Skálén (2013).

No campo do Marketing é interdito falar de insucesso, e faz-se necessário o quanto antes formatar a complexidade do real para formas manipuláveis pela gestão. Em sentido contrário, a gestão no futebol, desde a perspectiva disciplinar de Marketing, ou externa, de gestores ditos ‘de mercado’, tende a ser traduzida, quase sempre, como ‘não profissional’, ‘sem planejamento’ e assim por diante. Esse tipo de tradução aparece bem no texto publicado no jornal Zero Hora, no dia 04 de março de 2015 (MARTINS, 2015). Nele, Antônio Vicente Martins, ex-dirigente do Grêmio e oposição política na época da publicação do artigo, disse o seguinte:

Digamos que você seja dono de uma empresa que fatura mais de R\$ 160 milhões por ano. Digamos que esta empresa seja uma empresa com mais de 110 anos de existência. Digamos que esta empresa tenha um público consumidor potencial de mais de 7 milhões de pessoas. Digamos que esta empresa tivesse inaugurado uma sede nova e moderna há dois anos. O que você faria?

Você apostaria em uma gestão profissional desta empresa? Você apostaria em uma gestão com projetos claros e objetivos para esta empresa? Você apostaria em um planejamento estratégico para esta empresa? Você apostaria em executivos experientes para a gestão desta empresa? Você apostaria na modernização da gestão? Você apostaria na inovação da gestão? Você faria investimentos planejados? Você gastaria dentro de seu orçamento?

Ou você apostaria em uma gestão amadora desta empresa? Ou você apostaria em uma gestão de pensamentos mágicos de que tudo vai dar certo porque a empresa é boa, grande e querida por seus consumidores? Ou você apostaria que o projeto é não ter projetos? Ou você apostaria que não é preciso ter objetivos claros? Ou você apostaria que não é preciso ter planejamento estratégico? Ou você teria um modelo de gestão de 30 anos atrás? Ou você

faria investimentos sem qualquer planejamento? Ou você não se preocuparia com gastos além de seu orçamento?

Diria um velho filósofo, o Barão de Itararé, "de onde menos se espera, daí é que não sai nada". [...]

Minha crítica à atual gestão do Grêmio é transparente e cristalina.[...]

É preciso mudar. É preciso ter projetos. É preciso inovar. É preciso modernizar....

A atual gestão não tem um projeto... (MARTINS, 2015).

É verdade, nesse universo, que a percepção sobre a gestão do clube desde a perspectiva de quem vê de fora (torcedores, mídias especializados, opositores políticos) tende a ser também fortemente mediada pelos resultados de campo. E na época da publicação das críticas acima reproduzidas, o ‘momento’ não era bom. Mas isso não é tudo.

Mesmo que Vicente Martins já tenha sido, em várias oportunidades, dirigente/gestor do Grêmio em diversos cargos e, portanto, sofrido com as forças do clubismo, da ‘loucura do futebol’, mediado pela condição de opositor político da gestão contemporânea da publicação do seu manifesto, ele faz circular o discurso predominante e típico, que representa bem a visão ‘de mercado’ sobre o futebol. Na linha do que afirma Said (1978) sobre como o Oriente tem sido visto desde o Ocidente pelas lentes do Orientalismo, a crítica a partir das lentes da ‘gestão profissional’ ou do Marketing tende a ver a prática em um dado clube específico como, quase sempre, inferior, menor, ‘não profissional’, ‘sem planejamento’. Em todos os casos de insucesso - dentre eles os contratos com empresas de marketing esportivo (ISL, HMTF etc.) e o das arenas multiuso construídas para a Copa de 2014, que estão, sem exceção aparente, dando prejuízos -, as justificativas geralmente não estão em um possível erro de ação ou interpretação no lado da gestão considerada ‘profissional’ ou ‘de mercado’, nem nas empresas que tentam operar no futebol, mas sempre na forma ‘errada e atrasada de trabalhar dos dirigentes amadores’, da ‘gestão não profissional dos clubes’ ou das mazelas do Brasil como país atrasado, tal qual reproduz em seu texto Areias (2009).

Enfrentar todos os casos de insucesso que ocorrem, mesmo quando todas as mais modernas técnicas e conhecimentos de gestão são implantadas conforme o modelo, é impossível para o campo profissional de Marketing, embebido de sua poética pastoral de garantia de salvação. A justificativa é sempre circular, como em Areias (2009): ‘Os clubes são amadores e é preciso implantar profissionalismo; os clubes entregam sua gestão para as melhores empresas de marketing esportivo do mundo; elas não sucedem; de quem é a culpa? Dos dirigentes amadores que não souberam se profissionalizar...’. Tal qual na lógica do

clubismo, em que os casos de derrotas para o arquirrival praticamente desaparecem dos registros (HISTÓRIAS ILUSTRADAS DO GRÊMIO, 1983) e os torcedores se retiram para o ostracismo, na visão de mundo do Marketing os casos de insucesso da própria gestão também são suprimidos da sua visão de mundo, em mais uma dimensão da onto-política de marketing.

**

No caso do Clube estudado, a força da Disciplinarização de Marketing em formatar os dispositivos de reconversão de capitais afetivos/simbólicos em econômicos, e por extensão a relação entre torcedores e clube, é mediada, reforçada e recebe conteúdos da Estética Dirigente e do Europeísmo. Quando esses atores são pensados e vistos no confronto com a incerteza ativada pela agência do jogo mediado pelo pertencimento clubístico, e no conjunto da comunidade imaginada de sentimento complexa - evidencia-se um potencial caso de etnocentrismo (ROCHA, 2006): em outras palavras, marketing feito ‘de dirigentes para dirigentes’.

O que chama a atenção é que, em um universo cujo motor é o pertencimento clubístico, o critério de pertencimento, da dedicação ao clube, da demonstração de amor (independente da renda), com tantas imagens possíveis relacionadas a regionalismos, bravura, ‘amor eterno’ e outras geradas pela torcida, tenha uma presença comparativa tão menor do que a imagem de torcedores do futebol Europeu imaginado, ou das ‘famílias de bem’, ou dos ‘consumidores bem-educados’. Alguns poderão dizer que isso se deve à inserção em um ‘sistema capitalista’ que subjuga o clube a sua lógica, não havendo outro caminho a seguir, a não ser seguir o modelo Euro-Americano de condução do ‘clube como empresa’, como necessidade objetiva, focando em relacionar-se apenas com torcedores do perfil eleito pelo marketing. Mas é justamente esse ponto sobre o qual gostaria de gerar incerteza. Se, de fato, como declaram explicitamente os gestores, o objetivo central de marketing fosse ‘gerar o máximo de receitas possíveis’, por que no centro dos critérios para a geração de receitas não está justamente a intensidade de vínculo dos torcedores? E mais, por que todos aqueles torcedores com vínculo intenso e menor renda não são chamados a participar comercialmente da vida do clube? Pressupor que ‘não têm dinheiro’ sem ter contato com eles não é suficiente. Muitas ações direcionadas na ‘base da pirâmide’, como propõe Prahalad (2005), têm buscado criar formas comerciais de se relacionar com um público de baixa renda, e no Brasil existem várias empresas, como Casas Bahia ou Ricardo Eletro, que têm feito isso com sucesso relativo.

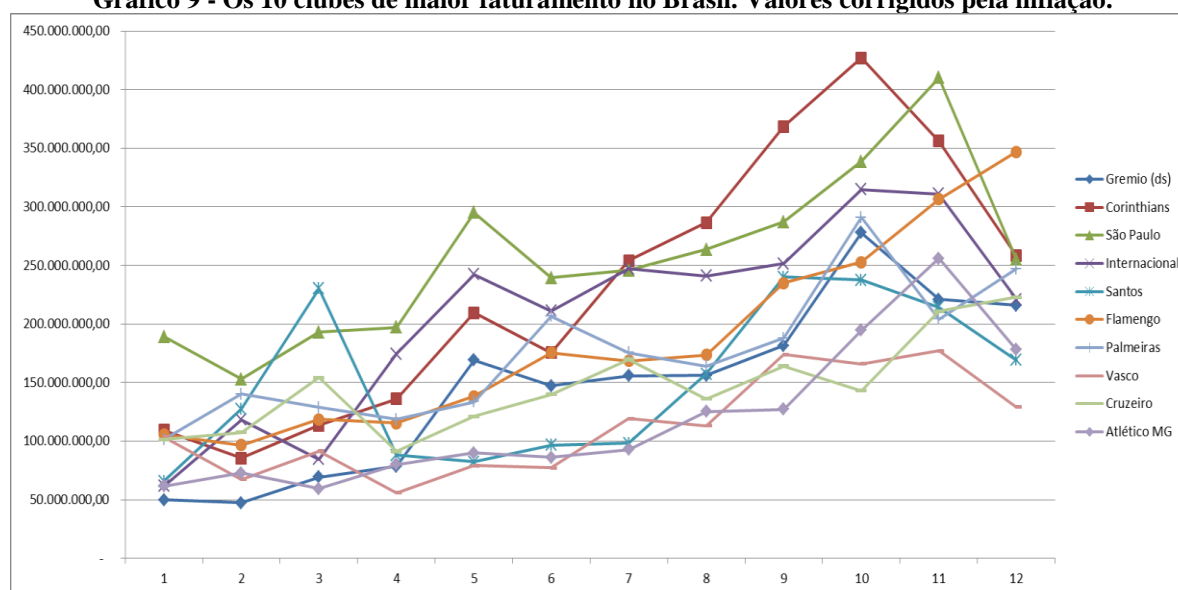
Não estou dizendo que não haja problemas e possivelmente abusos e exploração desse público, muitas vezes em situação de vulnerabilidade. Sim, isso ocorre e precisa ser combatido.

Mas talvez exista a possibilidade de estabelecimento de relações de base comercial que sejam interessantes no que diz respeito à posição de pessoas de menor capital econômico e cultural no universo do clube, tendo o pertencimento clubístico como centro gravitacional das relações. O que desejo ressaltar nesse caso é que a completa desconsideração da possibilidade de trazer um tipo de torcedor diferente daquele imaginado pelos gestores do clube para a participação via mediação comercial - de forma adaptada a sua realidade econômica e cultural - torna evidente o quanto a rede-de-atores formada por Europeísmo, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing agem nesse processo, traduzindo e transformando a ação do marketing que muitos pressupõem seja guiada por uma racionalidade econômica pura, ou uma busca obsessiva por dinheiro abstrato, ou fetichizado, que Zelizer (1998) desmistificou de forma brilhante.

Se produção e consumo são elementos necessários de um mesmo processo cultural, como elaboramos acima, a descrição dos dispositivos de reconversão de capital e das metafísicas dos gestores, em especial nos conflitos gerados no caso da Arena Porto Alegre, torna evidente que o processo de produção e de reprodução cultural pela rede-de-atores que forma o marketing do Grêmio implica em um ‘convite’ à participação de torcedores que compartilham dos capitais necessários para fazer parte desse universo. Na contrapartida, implica na exclusão (mesmo que nem sempre impositiva, no caso de capital cultural) daqueles que não possuem meios financeiros ou gosto para esse fim.

Além disso, a força do campo profissional de marketing e da sua capacidade de mediação da realidade, tudo indica, não é exclusividade do Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre. Ela estende-se para os demais grandes clubes da Série A do Campeonato Brasileiro. Como pode ser observado no Gráfico 9 (que é uma representação dos dados constantes no Quadro 2, Capítulo 3), os 10 clubes com maior faturamento no universo do futebol de espetáculo brasileiro têm um padrão relativamente semelhante de crescimento das vendas nos últimos 12 anos (valores corrigidos pelo IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo):

Gráfico 9 - Os 10 clubes de maior faturamento no Brasil. Valores corrigidos pela inflação.



Dados compilados pelo autor de várias fontes.

O índice de correlação entre as receitas dos 10 clubes é de 0,86¹²⁵, que pode ser considerado um índice elevado, evidenciando sua tendência de variação positiva conjunta. Isso se deve em boa parte a processos de negociação coletiva dos contratos de televisionamento, via Clube dos 13, até o ano de 2011. Mas se deve também ao constante olhar para as ações de marketing que os outros clubes estão fazendo, como pode constatar no caso do clube estudado. A Europa como referência comum, e como crescente local de intercâmbio, é outro fator. A disciplina de Marketing (e a subárea do Marketing Esportivo), mais um deles. Importante também é a constante migração de profissionais de marketing e da gestão por diversos desses clubes do futebol Brasileiro¹²⁶. Parece razoável pensar, assim, que a realidade aqui descrita tenha bastante semelhança nos outros grandes clubes brasileiros, mas pesquisas adicionais seriam necessárias para confirmar essa afirmativa.

A condição formatadora do marketing também ajuda a interpretar o drama dos gestores do clube manifestada nas metafísicas da ‘loucura do futebol’ e das ‘variações nas vendas’ pensadas como ‘extremas’, frente aos bons e maus momentos do time dentro de campo. A metafísica da ‘loucura do futebol’ talvez atue muito mais como uma defesa contra as demandas disciplinares de Marketing e do campo profissional da gestão - e das cobranças inerentes a ‘gerir

¹²⁵ Com o auxílio da planilha Excel, calculei a correlação entre as receitas de cada um dos clubes com o valor do somatório das receitas. Posteriormente, calculei a média dessas correlações, chegando ao valor de 0,86.

¹²⁶ Paulo César Verardi, por exemplo, foi diretor de marketing do Grêmio até o início dos anos 2000. Depois de um período na indústria de material esportivo, voltou aos clubes de futebol no marketing do Atlético Paranaense até 2010, quando retornou ao Grêmio. Ficou nesse clube até 2012, indo em seguida para o Coritiba (em 2013) e no ano seguinte para o Santos (em 2014). Jorge Avancini, diretor de marketing do Internacional por muitos anos, trocou este pelo Bahia em 2015.

no aquário' (SORIANO, 2010) - do que com uma descrição da realidade empírica¹²⁷, quando se olha para o desempenho de vendas dos principais clubes brasileiros apresentadas acima. Como já afirmei, se comparar o desempenho financeiro dos clubes pelo Gráfico 9 (Quadro 2, Cap. 3) a partir do crescimento real das receitas - aumento de 137% no período de 2003 a 2014¹²⁸ - com o percentual de crescimento do PIB Brasileiro - 61% de crescimento real -, fica evidente que os gestores têm sido competentes em reconverter capital. Mas se tomados no conjunto, é possível ver um padrão que indica um crescimento sistêmico, relativamente independente tanto de resultados de campo quanto dos profissionais específicos que trabalham nesses clubes.

O que parece ocorrer no futebol brasileiro, a partir do caso do Grêmio, pode ser pensado como manifestação prática do 'projeto universalizante' da Modernidade ocidental (SAID, 1978), do qual a 'cultura de consumo' (SLATER, 1997) e o marketing (LIEN, 1997) fazem parte. No entanto, cabe frisar: mesmo que a 'pretensão' desses projetos seja universalizante, como colocam Slater (1997) e Said (1978), a prática é completamente cheia de brechas, incompletudes e resistências. No caso concreto estudado, isso ocorre especialmente pela resistência oferecida pela lógica do pertencimento clubístico a diversos dos elementos tradicionalmente associados à modernidade ou ao capitalismo (MARX, 1990; WEBER, 1992). As incertezas geradas pelo jogo (ritual agonístico) e as inevitáveis derrotas e vitórias, que culminam no intenso fluxo afetivo dos torcedores dado pelo pertencimento clubístico, desarranjam muitos desses esquemas que alguns pensam como onipresentes e onipotentes.

Os gestores de marketing no futebol sentem-se o tempo todo desafiados e combatidos em seu projeto. Assim, parece melhor pensar que os diversos elementos disseminados pelo marketing emaranham-se a forças elementares do clubismo. São agências que se disseminam em universos cuja complexidade é impossível de transformar em linguagem, formas ou modelos totalizantes (LATOUR, 2005). Ocorre uma transformação mútua em mediação, muito mais do que uma hegemonização a partir de forças supostamente insuperáveis e impenetráveis como o Capitalismo ou outras associadas ao Iluminismo e à Modernidade. No universo do futebol, o pertencimento clubístico é força gravitacional central que traduz as demais, inclusive os mercados e por extensão o capitalismo, como relato ao longo do texto.

¹²⁷ Tentei por diversas formas, e com o auxílio de colegas da área financeira, estabelecer a existência de correlação estatística entre resultados do time dentro de campo e resultado de vendas. Listei em planilha de Excel todos os resultados de jogos do Grêmio de 1998 a 2014 e, ao lado, os dados financeiros que consegui. Entre os mais detalhados estavam dados de faturamento mensal no período de 1 ano e meio de uma certa fonte de receitas que prefiro manter o sigilo por motivos já elaborados. Não consegui, no entanto, encontrar padrão significativo entre esses dados além do que mostrei nesta tese.

¹²⁸ Para mais detalhes, ver o Capítulo 6.

9 CONSTRUÇÃO DE MUNDOS: A ONTO-POLÍTICA DE MARKETING, DOS MERCADOS E POSSÍVEIS ALTERNATIVAS

Aproximando-nos do final desta jornada, exercitarei de forma mais explícita o terceiro movimento das pesquisas sociais proposta por Latour (2005) e Law (2004): a crítica, ou exercício de onto-política. Primeiro, debatarei com algumas descrições dos mercados realizadas na disciplina de Marketing e mais especificamente em pesquisas da CCT. Nesse momento, proporei a relevância da dimensão estética dos mercados, utilizando a descrição empírica dos capítulos anteriores entrelaçados com a noção de “construção de mundos” elaborada por Thrift (2008a e b) e a agência de marketing nesse processo. Depois, sobre as descobertas e construções desta pesquisa de tese, proporei formas alternativas de condução do clube, procurando refletir com a crítica pós-colonial. Por fim, apresento as conclusões, sugestões de pesquisas futuras e limitações do estudo.

9.1 MERCADOS E ESTÉTICA: CONTRIBUIÇÃO PARA O DEBATE SOBRE (TRANS)FORMAÇÃO DE MERCADOS NA DISCIPLINA DE MARKETING

9.1.1 Mercados na disciplina de Marketing

Um debate no qual podemos inserir os aprendizados realizados com esta pesquisa diz respeito à natureza e processos dos mercados. Controvérsias sobre os mercados passaram a circular em certos espaços da disciplina de Marketing nos últimos anos (ARAUJO, 2007; GEIGER, KEJLLBERG e SPENCER, 2012; GIESLER, 2012; HUMPHREYS, 2010; KARABABA e GER, 2011; KJELLBERG e HELGESSON, 2007; PEÑALOZA, 2000; RUIZ, 2013; VENKATESH e PEÑALOZA, 2006), após o ressurgimento das discussões propostas no âmbito da ‘nova sociologia econômica’ por autores como Granovetter (1985), Barber (1995), Fligstein (1996), Swedberg (1994) (ARAUJO, 2007). Esses estudiosos retomaram e propuseram desenvolvimentos para a ideia de Polanyi (2000[1944]) de que a economia está incorporada (*embedded*) na sociedade, propondo, cada um, diferentes perspectivas para o problema. Não haveria, segundo essa abordagem, autonomia da economia e dos mercados em relação à cultura, história, relações e estruturas sociais e política tal qual pressuposto, mesmo que implicitamente, pela economia clássica e neoclássica (BARBER, 1996; GRANOVETTER, 1985). Sendo o Marketing uma disciplina originada na economia, e que historicamente carregou seus pressupostos (SHAW e JONES, 2005; WILKIE e MOORE, 2003), ou como propõe Cochoy (1998) é ‘mais uma disciplina para a economia de mercado’, a participação neste debate

torna-se potencialmente profícua para os desenvolvimentos teóricos desse campo de estudos (ARAUJO, 2007).

Venkatesh e Peñaloza (2006), por exemplo, chamaram os acadêmicos de marketing a mudar o seu foco “do marketing para os mercados”, por entenderem que o marketing seria algo que acontece dentro de sistemas de mercados e de contextos sociais e históricos mais amplos, aos quais tramam-se. O olhar para o marketing no seu contexto pode ser percebido, assim, como perspectiva elementar para a geração de teorias relevantes de marketing. Araujo (2007), ecoando o chamado de Venkatesh e Peñaloza (2006), sugere que a disciplina de Marketing, onde predomina a ideia de que as trocas são o elemento central (BAGOZZI, 1974 e 1975), ganharia muito na compreensão dos seus objetos de estudo se atentasse para os contextos, passando de um foco das ‘trocas como eventos para os mercados como instituições’.

Dentre os trabalhos sobre marketing e mercados que analisei, foi possível identificar dois tipos, um focado em descrever processos (HUMPHREYS, 2010; KARABABA, GER, 2011; PEÑALOZA, 2000) e outro mais na reflexão sobre a natureza dos mercados (ARAUJO, 2007; KJELLBERG, HELGESSON, 2007). No primeiro tipo, a preocupação maior está em descrever e analisar certos processos do funcionamento e formação de mercados e menos em questionar a própria noção de mercados e sua natureza, como é o caso do segundo tipo. Os estudos que analisam processos, preponderantemente, partem de um arcabouço teórico geral definido (nesses casos, a teoria institucional), enquanto que os últimos exploram mais claramente os fundamentos conceituais (diferentes perspectivas teóricas para a compreensão dos mercados).

Entre as teorizações sobre processos, Peñaloza (2000), por exemplo, mostra como significados culturais são produzidos pelos produtores de marketing. Em seu estudo de um rodeio norte-americano, ela mostra como valores de liberdade, naturalismo, competição e família são produzidos por aqueles que fazem marketing por uma série de processos que inclui: a atração de audiência não ligada ao universo dos rodeios; a justaposição de negócios, educação e entretenimento; a referência ampla às tradições históricas do ‘velho oeste’; a utilização de atividades empresariais como a base para a reivindicação de legitimidade da indústria pecuária.

Já Humphreys (2010) mostra como o mercado de apostas nos Estados Unidos da América passou por um processo de legitimação que teve diversos grupos de interesse (políticos, executivos de cassinos e ativistas da comunidade) envolvidos. A ênfase do estudo está em mostrar o que a autora chama de ‘estratégias materiais e discursivas’ utilizadas pelos gestores da indústria de apostas, influenciando o processo de institucionalização da mesma, que passou de uma atividade ilegal para um tipo de negócios legítimo na sociedade.

Karababa e Ger (2011), por sua vez, mostram como um sujeito consumidor ativo surgia na fase prematura da Modernidade no contexto do advento de uma cultura de casas de café otomanas no decorrer do século XVI. As autoras descrevem como consumidores e produtores de café se uniram e, usando valores circulantes na esfera pública que ofereciam uma forma de lidar com dilemas entre busca pelo prazer e moral, desafiaram valores e normas dominantes defendidas pelo Estado e pelo poder religioso estabelecido, eventualmente transformando-os. Como consequência, um consumidor e uma cultura de consumo se estabeleciam no Oriente Médio mesmo antes de surgir o Capitalismo.

Como fica claro nas descrições apresentadas, predomina entre os estudos uma abordagem institucional dos mercados, onde certos processos de institucionalização são analisados. Além de descrever processos, meu interesse também foi, a partir dos aprendizados com a pesquisa da tese, engajar-me às controvérsias sobre a natureza (ontologia) dos mercados desenvolvidas na disciplina de Marketing, em aproximação às preocupações e perspectivas da ANT, no que tange à inclusão e exclusão de atores humanos e não-humanos dos espaços que ajuda a formatar. Nesse contexto, os trabalhos de Araujo (2007) e Kjellberg e Helgesson (2007) parecem apropriados para o debate.

A perspectiva de Araujo (2007), do entendimento do marketing no contexto de ‘mercados como instituição’ (com o uso de teorias institucionais) teve aplicação. Mesmo que não façam referência a Araujo (2007), Giesler (2012), Humphreys (2010) e Karababa e Ger (2011) utilizam a perspectiva institucional dos mercados, analisando como o marketing participa do processo de legitimação de certas ‘práticas de mercado’. Em contextos diferentes, os trabalhos mostram formas distintas pelas quais relações e processos de mercado tornam-se legítimos em um dado contexto. Tratam o processo de transformação de mercados como essencialmente ligado a elementos que as teorias institucionais ajudam a ver, como leis, normas, valores e cognições de caráter predominantemente explícito e discursivo, e que, como vimos ao longo das descrições, não são as únicas forças relevantes operando na transformação do contexto do Grêmio em específico e do futebol de espetáculo brasileiro de forma mais ampla, na medida em que reproduzi no texto a dimensão estética das ações de marketing.

Kjellberg e Helgesson (2007) concentram-se em delinear as práticas que constituem os mercados, ou as ‘práticas que os tornam reais’. Os autores recomendam que estudos orientados à compreensão das práticas de mercados deveriam fazer pelo menos duas coisas: primeiro, oferecer uma caracterização rica ‘do que’ está sendo moldado pela prática de marketing (ex.: que formatos possíveis podem assumir as trocas econômicas e os mercados?); segundo, deveria

oferecer uma compreensão melhor dos processos que levam a esses resultados (ex.: como um mercado particular é formatado?).

Partindo de uma perspectiva com base na ANT, os autores definem práticas de marketing de modo bastante amplo como “[...] todas as atividades que contribuem para a constituição de mercados” (KJELLBERG e HELGESSON, 2007, p. 141). A partir dessa conceituação, os autores combinaram *insights* teóricos de trabalhos anteriores com observações de mercados em processo (*markets in the making*) para desenhar um modelo que poderia explicar a formatação prática de mercados. Assim, identificaram as ‘práticas de troca’, ‘práticas representacionais’ e ‘práticas de normalização’ como práticas fundamentais dos mercados.

As práticas de trocas seriam as atividades concretas relacionadas com a realização de trocas econômicas individuais. As práticas representacionais incluem as atividades que contribuem para retratar mercados ou como eles operam. Para os autores,

[...] mercados são entidades abstratas e para falar ‘do mercado’ para um certo tipo de bem, é necessário criar uma ponte entre a distância temporal e espacial das trocas individuais e produzir imagens deste mercado. Práticas representacionais são, portanto, tão fundamentais em formatar mercados como são as práticas de troca (KJELLBERG e HELGESSON, 2007, p. 143).

Por fim, existem as práticas de normalização, que correspondem às atividades que contribuem para estabelecer guias sobre como um mercado deveria ser (re)modelado de acordo com algum grupo de atores.

Outro elemento importante do modelo de Kjellberg e Helgesson (2007) está na interligação entre as diferentes práticas. Para elaborar essa ligação, utilizam o conceito de ‘tradução’ com o qual tenho trabalhado a partir da cosmologia da ANT. Os autores propõem, desse modo, que, como ferramenta analítica, estudos sobre mercados deveriam buscar compreender as traduções que ocorrem entre os três tipos de práticas. Em outras palavras, deveriam questionar como, por exemplo, práticas normalizantes traduzem as práticas de troca, ou como práticas de representação influenciam práticas normalizantes, ou como práticas de troca mediam práticas de representação e assim por diante. Mercados, portanto, podem ser pensados como “[...] processos contínuos de tradução ligando práticas de troca, representacionais e normalizantes em cadeias semi-cíclicas e reversíveis que interferem umas nas outras” (KJELLBERG e HELGESSON, 2007, p. 150). Por isso, por exemplo, ideias e teorias sobre mercados não são, afirmam os autores, nem concebidas como dissociadas e isoladas da prática nem firmemente e exclusivamente situadas como parte de uma categoria particular de práticas.

Retornando ao caso da tese, as imagens feitas presentes pelo Europeísmo no universo do clube de futebol estudado podem ser pensadas como ‘práticas representacionais’, que são traduzidas pelos gestores em ‘práticas de troca’ materializadas em muitos dos dispositivos de reconversão de capital descritos nos capítulos 6 e 7 (o Guia da Partida, por exemplo). As diversas legislações, como o Estatuto do Torcedor, ou as normas sobre como torcer da ‘cartilha’ da Arena Porto Alegre, podem ser pensadas como ‘práticas normalizantes’ que também acabam por traduzir das ‘práticas de troca’ (práticas de compra de ingresso ou sobre o que é possível fazer no estádio). A variação repentina das vendas (no curto prazo ou desde o ‘tempo da gestão’) em função de resultados de campo (desempenho do time) faz com que as práticas de troca traduzam as imagens do mercado consumidor do futebol de espetáculo como anormal, ‘uma loucura’, algo diferente do ‘mercado’. A Disciplinarização de Marketing media um processo de normalização dos mercados, a partir de teorias normativas sobre como o marketing deve funcionar. Por exemplo, por meio da estratégia de segmentação e posicionamento para a obtenção de preço *premium*, ocorre uma tradução de ‘práticas de troca’ com a criação de produtos e serviços que apelam para as camadas altas da sociedade, como o projeto da Arena Porto Alegre representa muito bem.

Apesar de valiosas, acredito que as perspectivas elaboradas por Araujo (2007) e Kjellberg e Hegelsson (2007) não favorecem a sensibilização para um dos atores que apareceram com força no processo de pesquisa: a dimensão estética dos mercados. Como tentei mostrar nos capítulos de enfoque descritivo, uma das mediações relevantes no processo de desenho dos dispositivos de reconversão de capital elaborados pelo marketing do clube de futebol estudado é o ‘gosto’ dos dirigentes que detém o controle econômico e político dos clubes e do futebol de espetáculo brasileiro. Como vimos, o gosto é um elemento pré-reflexivo, encarnado, que opera no nível do conforto e desconforto (BOURDIEU e WACQUANT, 1992; SLATER, 1997), e que é parte de uma rede-de-atores que traduz uma série de elementos como legislações, estilos de lojas, arquitetura, segmentação, acabamento e regras de comportamento no estádio e outros elementos, eles próprios atores não-humanos que operam no nível estético, do corpo, nos torcedores. Nem o conceito de *qualculo* (COCHOY, 2002; CALLON e MUNIESA, 2005) e ‘mercados como instituições’ tal qual elaborado em Araujo (2007), nem os três tipos de práticas propostas por Kjellberg e Helgesson (2007) parecem facilitar a circulação da agência da estética nas teorizações sobre mercados.

A descrição dos processos de emaranhamento entre demanda e oferta que sustentam a noção e *qualculo*, conforme Araujo (2007), parecem conferir um excesso de agência dos atores humanos (produtores de marketing) no processo. E enquanto as ‘práticas representacionais e

‘normalizantes’ mais claramente remetem a regras e representações com claro caráter explícito, não fica claro que às ‘práticas de troca’, em Kjellberg e Helgesson (2007), seja concedida a força que pretendemos conceder a atores não-humanos a partir da ANT e a entidades de caráter estético que aprendemos no campo.

9.1.2 Mercados como a construção de mundos com poder estético

Como espero ter reproduzido nos capítulos anteriores, a Estética Dirigente traduz-se nos dispositivos de reconversão de capital, participando, assim, na construção das materialidades que constituem o universo do clube estudado. Meu argumento é o de que tais materialidades mediam num sentido específico e rastreável as relações que ali se estabelecem, a experiência dos torcedores e os afetos do pertencimento clubístico. Mas como isso acontece? Como poderíamos teorizar as práticas e o espaço de marketing estudado de forma a ressaltar a relação entre dimensão encarnada e pré-reflexiva do gosto daqueles que detém o poder político e econômico em um dado espaço e as materialidades mediadas por ela? E da estética dessas materialidades, por sua vez, com os diversos públicos de sociabilidades e gostos distintos que são afetados? Para tentar elaborar essa reflexão, começo fazendo uso do trabalho do geógrafo inglês Thrift (2008a, 2008b).

O capitalismo de consumo atual, conforme Thrift, é melhor entendido a partir da compreensão de sua capacidade de ‘construir mundos’ (*worlding*) que tenham poder de sedução e engajamento. Esses ‘mundos’ são fundamentados em três pilares: o ‘efeito do objeto’ (estética), a ‘intimidade pública’ (possibilidade de vivenciar vários ‘eus’) e o cálculo (controle sobre a oferta). A noção de capitalismo como ‘construção de mundos’ proposta por Thrift parece interessante para tramar o caso empírico estudado com o debate sobre mercados na disciplina de Marketing. Pensar os mercados a partir da noção de ‘mundos construídos’ de Thrift (2008a, 2008b) cria espaço para a presença de entidades como o imaginário (Europeísmo), a estética (Estética Dirigente) e o cálculo/*qualculo* (Disciplinarização de Marketing) em entrelaçamento com agências do universo do futebol (clubismo, pertencimento clubístico, incerteza do jogo), traduzindo e sendo traduzidos pelos discursos e dispositivos de reconversão de capital que são fundamentais ao processo econômico nesse contexto.

Tomando como uma das bases o trabalho do sociólogo francês Gabriel Tarde (LATOURE e LÉPNAY, 2009), Thrift (2008a, 2008b) afirma que economias são constituídas pela associação de forças dispersas e fragmentadas que “[...] repentinamente ganham ímpeto, tornando-se fluxos semiconscientes de novas ideias, paixões e desejos” (THRIFT, 2008a, p. 135). Alguns elementos são centrais aqui. O autor destaca a adição do ‘talento’ à tríade terra,

capital e trabalho. O talento, para Thrift, traz para o centro do processo produtivo a ‘invenção’, entendida como a germinação de novas ideias. Desse modo, o capital nasce das associações feitas por mentes inventivas e não como ‘cópia de atividades laboriosas’ (THRIFT, 2008a). Nessa nova configuração do capitalismo três acontecimentos são relevantes. Primeiro, a força criativa dos consumidores é trazida para o centro do processo produtivo a partir de relações de cocriação na lógica de uma economia de serviços (VARGO e LUSCH, 2004; PEÑALOZA e VENKATESH, 2006). Segundo, a ocorrência de um ‘estiramento do presente’ pela habilidade de aproveitar a energia do futuro com a força das ideias, no lugar da colaboração secular do trabalho, que ocorre por meio de ‘tecnologias de imaginação’ humanas. Terceiro, a construção de uma inteligência coletiva, fruto de mudanças tecnológicas (internet e mídias sociais) que, tornando-se mais extensivas e complexas, modulam não apenas respostas a imperativos cognitivos, mas cada vez mais a pré-cognitivos (estéticos), como resultado de misturas sociotécnicas novas (THRIFT, 2008a).

De acordo com argumentos de Thrift (2008a), a centralidade do ‘talento’ sugere que o capitalismo está crescentemente apto a tocar no ‘pré-pessoal’ como um meio de valorizar adicionalmente os trabalhadores e consumidores. O pré-pessoal, entendido como dimensão da experiência estética humana, funciona como um recurso que pode ser colhido, mas que, para acontecer, precisa ser estabilizado como uma forma econômica, por meio do cálculo, para poder ser rotineiramente chamado à existência, para ser mercadorizado. Isso requer a produção de ‘linguagens não discursivas’ que podem ‘escrever o pré-pessoal em existência’ para que possa ser operado. Por sua vez, isso significa a produção de ambientes semioticamente ricos que podem agir como lentes para o afeto e como encantamento. Thrift (2008b, p. 9) afirma que “[...] [e]conomias devem ser engajadoras: elas devem gerar ou escavar interesses e então agregar e amplificá-los de forma a produzir valor, e isso deve envolver a produção de muitos mecanismos de fascinação”. Assim, propõe que a melhor forma de compreender o capitalismo de consumo seja considerá-lo como “[...] parte de uma série de campos afetivos sobrepostos” (2008b, p. 21). Em uma situação de afluência econômica, afirma, objetos e ambiente se confundem, de forma que a estética seja a única forma de fazer um produto ou ambiente se destacar.

Para Thrift (2008b), esses ‘poderes mágicos’ do capitalismo (ou mercados) nascem de duas entidades que chama de ‘forças imaginárias’: a ‘estética’ e a ‘intimidade pública’. A estética, argumenta o autor, é um elemento fundamental da vida humana, não apenas um luxo adicional somado quando os tempos estão bons e existe abundância material. Thrift elabora assim a estética, a partir de Postrel (2003, p. 3, *apud* THRIFT, 2008b, p. 10):

Estética é o caminho pelo qual nos comunicamos pelos sentidos. É a arte de criar reações sem palavras, pelo olhar e sentir das pessoas, lugares e coisas. Portanto, estética difere de entretenimento que requer engajamento cognitivo com narrativa, jogo de palavras, ou alusão complexa, intelectual. Enquanto o som da poesia é indiscutivelmente estético, o significado não é. Efeitos especiais espetaculares e lindas estrelas de cinema reforçam o sucesso de bilheteria em mercados estrangeiros porque oferecem prazer estético universal; diálogo inteligente que é cognitivo e culturalmente delimitado não viaja tão bem. Estética pode complementar a contação de histórias, mas não é ela própria narrativa.

Estética mostra em vez de dizer, deleita em vez de instruir. Os efeitos são imediatos, perceptuais e emocionais.

O prazer estético tem, defende-o Thrift (2008b), qualidade e substância. É uma força afetiva e ativa, inteligível e tem eficácia genuína. Constitui uma força que gera gratificação sensorial e emocional, produz capacidade compartilhada, senso de comunidade e divertimento, e que, “[...] apesar de cortada por todos os tipos de impulsos, tem seu valor intrínseco” (THRIFT, 2008b, p. 11). Nesse sentido, o vasto espectro dos objetos dos consumidores pode gerar todo o tipo de alianças afetivas.

A estética está ligada à descoberta de territórios imaginários novos e fascinantes que refletem sobre si mesmos e que apesar de serem usualmente vicários não são menos reais, e bens são uma boa parte desse processo de exploração imaginativa. Desde muito cedo, bens tem fornecido meios sensoriais de habitação que são também meios de cativação. Como elementos de experiência estética, eles não apenas evocam tempos passados ou avaliações morais, mas sentidos afetivos de espaço, literalmente territórios de sentimento (THRIFT, 2008b, p. 11).

Me parece interessante relacionar a proposta de Thrift sobre estética como elemento fundamental do consumo e do capitalismo contemporâneos com o chamamento de Sherry e Schouten (2002) para o uso da poesia na pesquisa do consumo. Para estes autores, a poesia é um caminho para superar as sérias limitações da narrativa linear típica dos trabalhos científicos que culminaram na ‘crise da representação’ nas ciências sociais (DENZIN e LINCOLN, 2011), na medida em que torna possível “[...] engajar a humanidade do leitor e permite a ressonância visceral” (SHERRY e SCHOUTEN, 2002, p. 218.), “[...] comunicando certos aspectos do inefável” (p. 219). Em linha semelhante, muitos também defendem o uso das imagens nas ciências sociais como ferramenta para a compreensão e representação dessas entidades (GINSBURG, 1999; MACDOUGAL, 1998a, 1998b), razão pela qual muitas imagens foram usadas nas descrições nesta tese.

Na linha do poder que muitos autores conferem à poesia e às imagens, para Thrift (2008b), através da manipulação de ‘superfícies’ que são ao mesmo tempo ‘ativas e inertes’, é

possível lançar ‘feitiço secular’, que tem poder de atração real e precisa ser levado em conta. Para o autor, os objetos estéticos têm ‘existência própria’ e não são apenas ‘telégrafos ou sinalizadores’ de significado, problematizando uma suposta arbitrariedade completa dos significados. Servem como ‘máquinas de conexão’ com qualidades que pertencem aos objetos mesmos e não a nossa consciência sobre eles. A força da estética não seria, portanto, apenas fruto do acesso dos humanos sobre as coisas. Objetos devem ser compreendidos como ‘comportamentos’, e não como conjuntos de propriedades, que por causa da sua condição ‘incerta’ têm a capacidade de ‘seduzir’, em linha com a noção de atores não-humanos de Latour (2005), o que, por sua vez, ressalta novamente a agência dos dispositivos de reconversão de capital produzidos pelo clube de futebol investigado, mas agora como parte da construção de mundos de apelo imaginário e estético.

Para Thrift (2008b), nos mundos construídos pelo capitalismo, as contradições e impossibilidades do dia a dia se tornam possíveis. Esses mundos construídos dependem de três pilares culturais, como relatei anteriormente. O primeiro é o ‘efeito do objeto’ que, segundo o autor, deve sustentar um mundo sem problemas ou com problemas desejados. Os ideais não podem ser completamente realizados na vida real, mas ideais podem ser sentidos no domínio imaginário como ‘mundos’ em que esses ideais podem ser alcançados - como devaneios e fantasias ou como paraísos, utopias e mundos por vir - “[...] mundos em que um caráter atento, diferentes histórias de comportamentos bons e maus, artefatos arrebatadores, geografias compulsivas, e fortes emoções fazem abstrações imaginárias queridas parecerem alcançáveis por sua poesia inconsciente, ou seja, pela sua estética” (THRIFT, 2008b, p. 14), ou pelo seu ‘efeito’.

O segundo pilar do processo de construção de mundos é a ‘intimidade pública’. Ela diz respeito à possibilidade de envolver diversas versões do ‘eu’ que podem agir de acordo com diferentes normas imaginárias, geralmente especulativas e em paralelo que podem realizar uma forma particular de caráter. A ideia não está muito distante da noção de ‘fragmentação do eu’ elaborada por Firat e Venkatesh (1995) como um dos elementos do que chamam de Pós-modernidade. A geração de ‘eus’ extras significa que é possível estar ‘meio’ comprometido com um curso de ação enquanto a todo tempo ‘comentar’ sobre ele, o que se tornou possível e comum com as redes sociais da Internet. Igualmente, permite todos os tipos de ‘mundos’ existirem, juntarem-se uns com os outros em maior ou menor grau, mesmo que com formas e temporalidades relativamente diferentes (THRIFT, 2008b). É possível também relacionar essas ideias com o conceito de pertencimento clubístico com um tipo de ‘máscara social’ elaborada por Damo (2005). Quem sabe, uma vez que estou discutindo estética, talvez seja interessante

até mesmo falar, parafraseando Douglas e Isherwood (1996), no clubismo como um tipo de ‘pele’, mais do que com uma ‘máscara’, que se veste e eventualmente se retira. Essa ‘pele’ encarna o torcedor quando adentra no universo, ou mundo, do clube de futebol - inclui uma cosmologia específica de atores humanos e não-humanos (camisetas, cantorias, repercussão da imprensa, colegas comentando sobre um jogo importante que se avizinha) -, como forma de ressaltar a dimensão incorporada da identidade e do imaginário do torcedor que são manifestados na paixão clubística, e ao mesmo tempo caracteriza uma possível instância de manifestação da ‘intimidade pública’ elaborada por Thrift (2008b).

O terceiro pilar proposto por Thrift é o cálculo na linha dos argumentos elaborados por Callon (1998; CALLON e MUNIESA, 2005). O cálculo deve passar despercebido, parecer sem esforço, natural. A sedução “[...] é venda, é manipulação [...]. É uma certa forma de engano [...]. Mas também é seleção meticulosa e controle” (THRIFT, 2008b, p. 15). A fascinação, argumenta o autor, precisa fazer o que é difícil parecer fácil. Para isso, requer vitalidade e algumas vezes precisão para que o momento de encanto aconteça sob o controle, pelo menos suficiente, do produtor e então seja convertido economicamente.

Mundos suportados por esses pilares, afirma Thrift, crescentemente vão além de processos sequenciais encontrados em histórias e outras ferramentas cognitivas conhecidas. Tentam apelar diretamente no ‘nível neuropsicológico’, entrando direto na interface com os objetos (THRIFT, 2008b). Nas sociedades de consumo do passado, o mundo dos objetos só raramente era suficientemente populoso para rotineiramente produzir atmosferas, ou ‘mundos’. Hoje, esse tipo de ‘construção de mundos’ tornou-se atividade que envolve muito mais do que a mercadoria individual, abarcando uma proliferação de ‘objetos-ficção’ performativos nos quais visão, paladar, tato e outros sentidos se combinam para trazer à tona heranças cognitivas das quais as pessoas estão apenas vagamente conscientes. Isso é resultado de um vasto crescimento do conjunto de materiais que estão disponíveis e são capazes de produzir uma materialidade passível de tornar-se mercadoria. Em outras palavras, ‘o principal projeto do capitalismo é ontológico na atualidade’, afirma o autor (THRIFT, 2008b).

Para Thrift (2008a), mercados são um processo de inventar numerosas situações nas quais é possível remodelar e justapor associações de forma a produzir novas composições inventivas mais lucrativas. Situações carregadas de emoção criadas para a experiência de momentos ‘únicos’ em termos de tempo e espaço, de forma a atizar a paixão do consumidor. Thrift (2008a) usa o termo (*qualculo*) cunhado por Cochoy (2002; CALLON e MUNIESA, 2007) para explicar que mercados são ambientes *qualculativos*, mas agora já claramente

adicionados da dimensão estética para o qual parecia refratário até a discussão aqui realizada a partir de Araujo (2007) e Kjellberg e Hegelsson (2007).

9.1.3 O ‘mundo construído’ pelo marketing no futebol de espetáculo: explorando controvérsias sobre a dimensão estética

Europeísmo, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing, atores híbridos formados por materialidades, metafísicas, racionalidades e estéticas, aparentemente têm boa interlocução e podem ser pensados como entidades participantes na ‘construção de mundos’ na linha do conceito de Thrift (2008a e 2008b). Essas agências, materializadas nos discursos e práticas dos gestores de marketing do clube estudado, e especialmente nos dispositivos de reconversão de capital, ajudam a construir um mundo com dimensões imagéticas e materiais que operam tanto no nível discursivo ou narrativo quanto no estético.

Ao pensar no caso da Arena Porto Alegrense descrito no Capítulo 7, identifico que imagens do Europeísmo tramam-se à Estética Dirigente para definir os materiais, as cores, as superfícies, os movimentos permitidos e interditos, as aproximações e afastamentos que, sob o controle da Disciplinarização de Marketing, mediam a criação de uma série de produtos e serviços que moldam a experiência sensorial, afetiva, mas também narrativa, que insere os torcedores em um ‘mundo’ (THRIFT, 2008 e 2008b) específico, mesmo que em tempo e espaço definidos e passageiros, tramado e coconstituído pelas diversas forças do clubismo, e apenas parcialmente convergente com outros mundos que habitam. Nesse sentido, podemos pensar que o marketing do Grêmio ajuda a construir (como traço predominante de suas ações) um mundo mais ‘Europeu’, de ‘bom gosto’, de ‘alta qualidade’, bem representado pela alegoria (LAW, 2004) das ‘famílias de bem’ e ‘clientes VIP’. Esse mundo, sob certas condições que explorarei mais à frente, culmina em ‘momentos únicos’ (THRIFT, 2008a), seja nos jogos, no caminho do estádio seja nas discussões entre pares, no qual os torcedores passam a viver como se em um jogo imaginado em aproximação às Ligas Europeias estivessem: mais civilizado, evoluído, progressista. Um mundo no qual ‘as coisas dão certo’, de um ‘grande clube’ rumo a um futuro de vitórias, títulos e glórias, uma cosmologia bastante circulante entre os dirigentes, mas nem tanto para torcedores de outras sociabilidades, como as Torcidas Organizadas.

Esse conjunto de elementos materiais, imaginários, de força estética que constitui o mundo que o marketing do Grêmio ajuda a construir pode ser pensado como o bem (mercadoria), ou conjunto de bens que, formando ‘campos afetivos sobrepostos’, causam atração, sedução e fascinação (THRIFT, 2008b). Esse conjunto de forças imaginárias e estéticas traduzidas em materialidades devidamente objetificadas e precificadas para a comercialização

forneem uma configuração particular de práticas de marketing e da mobilização de *expertise* heterogêneo, as quais Araujo (2007) sugeriu fossem estudadas para a compreensão dos processos de mercado. A experiência estética - feita pelo conjunto heterogêneo de imagens, materialidades e narrativas que compõem os dispositivos de reconversão de capital produzidos pelo Grêmio - é um dos elementos que emaranha (*entangle*) qualitativamente a oferta ao universo dos torcedores, gerando valor que possibilita o cálculo quantitativo de um preço, uma operação de *qualculo* (ARAUJO, 2007; COCHOY, 2002; CALLON e MUNIESA, 2005), portanto.

Os dados das *survey* realizadas no Estádio Olímpico e na Arena Porto Alegre, apresentados no Capítulo 7, corroboram quantitativamente que o mundo criado pelo Grêmio tem de fato atraído um público de camadas mais altas da sociedade, detentores de volumes mais elevados de capital econômico e cultural, e em proporção cada vez maior. Nesse sentido, os gestores têm tido sucesso relativo em criar uma oferta que atrai pessoas interessadas no tipo de experiência influenciada pela tríade Europeísmo, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing. O mundo que os gestores de marketing têm se esforçado a criar se emaranha bem na vida de muitos torcedores que têm esse estilo e que são atraídos por essa estética e, de fato, podemos ver aí uma instância do poder de encantamento do capitalismo contemporâneo descrito por Thrift (2008a, 2008b).

Mas essa, mais uma vez, não é toda a história, e aqui exploro as condições sob as quais um 'mundo construído' com a influência do marketing que causa encanto é possível. Conforme elaborei a partir dos conflitos entre dirigentes/gestores e Geral do Grêmio, torna-se razoável afirmar que a estética não é uma entidade que opera sempre no sentido da atração, do fascínio e da sedução como Thrift (2008a, 2008b) argumenta. O processo que chamei de 'pasteurização da Geral do Grêmio' (Capítulo 7) é uma transformação da experiência de torcer que tem a mediação de elementos estéticos da Arena Porto Alegre. Inclui sua arquitetura, distâncias entre pessoas, caminhos, materiais, superfícies, anteparos, resistência (fragilidade), iluminação e também todo o conjunto heterogêneo de elementos dispersos (restrição das bebidas alcoólicas, vigilância, normas de comportamento etc.) que operam no nível 'pré-pessoal' (THRIFT, 2008a) ou do corpo (BOURDIEU e WACQUANT, 1992), mas também no nível narrativo e até mesmo da violência física. Assim, observa-se um relativo afastamento entre o público do estilo e sociabilidade das Torcidas Organizadas, ou *barra-bravas*, e populares e o tipo de 'mundo' que os dispositivos de reconversão de capital produzidos pelos gestores do clube ajudam a construir em mediação.

As forças operantes no caso empírico estudado, dessa forma, nos permitem questionar a pertinência da ideia de um “prazer estético universal”, conforme a definição trazida por Thrift (2008b, p. 10). Talvez seja melhor pensar a estética como sempre tramada a redes-de-atores (com potencial de extensão *ad infinitum*) dos casos concretos, social e historicamente situados. E talvez aqui esteja uma contribuição deste estudo: estética é um elemento fundamental da formação dos mercados que opera no nível do corpo, do ‘pré-pessoal’ e do pessoal, mas que serve tanto para atrair quanto para afastar certos públicos a partir da trama de elementos heterogêneos, entre eles gostos tramados à classe social (capital cultural e econômico), que se coconstituem com as materialidades feitas circular por aqueles que têm o poder político-administrativo em um dado espaço.

Atendendo aos chamados de muitos pesquisadores da área de Marketing (KJELLBERG e HELGESSON, 2007; RUIZ, 2013, VENKATESH e PEÑALOZA, 2006), procurei situar o estudo no seu contexto social e histórico. A maioria dos trabalhos em Marketing, como afirmam Kjellberg e Helgesson (2007) e Ruiz (2013), incluindo o trabalho deles próprios em uma louvável autocrítica, tem o problema de olhar exclusivamente para mercados e trocas de mercado durante a tarefa de estudar os próprios mercados. Utilizando os trabalhos de Damo (1998, 2005) e outros sobre a história para compreender o universo do Grêmio, contextualizando-o no clubismo brasileiro, foi possível localizar as práticas de marketing, e por extensão de mercado, dentro do universo da comunidade imaginada de sentimento conectada pelo pertencimento clubístico, na sua complexidade e diversidade. Essa comunidade é um grupo heterogêneo que ultrapassa todas as categorias sociológicas tradicionais (DAMO, 1998). Tem como elemento compartilhado a identidade e a paixão pelo clube, um pertencimento de tipo engajado, militante e fiel que opera como um tipo de dádiva à qual os torcedores estão presos, condição para que se possa usufruir esteticamente do espetáculo futebolístico (DAMO, 2005). A partir do conjunto da experiência de campo, relatada no decorrer do texto, parece ter ficado claro que o mundo criado, em mediação, pelos dispositivos de reconversão de capital desenhados e produzidos recentemente pelos gestores do clube causam fascínio e atração estética preponderantemente em uma parte específica da comunidade imaginada de sentimento gremista.

A partir de um processo que envolve, entre outras coisas, a tradução das imagens do Europeísmo, do gosto derivado da Estética Dirigente e do controle da Disciplinarização de Marketing em dispositivos de reconversão de capital, as ofertas feitas pelo marketing terminam por emaranhar-se à vida de um público possuidor de elevados volumes de capital econômico e cultural, pela criação de mundos fascinantes, que têm entre seus elementos uma ideia de

exclusividade e dificuldade de acesso (preço *premium*, ‘diferenciação’ etc.). Um mundo de força estética, fascinante aos torcedores que conseguem viver um ‘eu’ (THRIFT, 2008b) que seja atraído pelo mundo criado no espaço-tempo do clube.

Para aqueles cuja história de vida, ou o conjunto de volume de capitais econômicos, sociais e culturais, não facilita a criação de um ‘eu’ atraído esteticamente por esse mundo, tendem a ser gradualmente excluídos dos espaços sagrados do clube, notadamente do estádio, justamente, e em mediação, por essa força que opera no pré-pessoal ou no corpo. Somando-se o preço correlato que surge no processo de *qualculo* desse emaranhamento a pessoas de elevados volumes de capital cultural e econômico, a barreira institucional da propriedade privada claramente torna-se agente excludente de torcedores com menor volume desses capitais. A visão ampliada para o universo do clubismo permite ver - torna visível em uma operação de onto-política, portanto - aqueles a quem os processos de mercado não facilitam ou estimulam a presença legítima nos espaços mais relevantes para a comunidade imaginada de sentimento.

Além disso, a construção de mundos que tenham uma atração estética tal qual descrita aqui pode ser pensada também como uma forma de lidar com as incertezas geradas pelo jogo de futebol em disputas equilibradas de desfecho incerto e consequentes variações de humor dos torcedores. Na medida em que a construção de ‘bons e maus momentos’ do time independe, ou tem pouquíssima influência, dos profissionais de marketing, e como o ‘estado de espírito’ da torcida tem impacto nas vendas (certamente e com efeito mais contundentes no curto prazo, conforme elaborei anteriormente), a construção de mundos que tenham esse poder de atração por meio do imaginário que atua também no nível dos afetos, em aproximação a um futuro desejado, e, por que não, como uma forma de hedonismo imaginativo moderno (CAMPBELL, 2005), configura-se em uma forma de diminuição relativa do peso do desempenho esportivo do time de futebol na atração dos torcedores do perfil desejado pelo marketing, em aproximação à noção de ‘espetáculo’ segundo o significado êmico dessa palavra, conforme a expressão constante em documentos da gestão que retrata a visão dos dirigentes sobre a Arena como sendo ‘mais espetáculo e menos competição’, conforme já relatada. Em outras palavras, esse mundo construído pelo marketing cria valor por meio de elementos que podem ser entendidos como ‘variáveis controláveis’ (KOTLER, 2000) por parte do produtor. Caracteriza-se, então, a forma por meio da qual os profissionais de marketing conseguem obter maior controle e previsibilidade sobre as receitas, reduzindo, mesmo que minimamente, o peso do desempenho esportivo no encantamento do torcedor.

Olhando para o conjunto do universo estudado, preciso concordar com os gestores do Grêmio: o universo do futebol é, de fato, diferente, *sui generis*, mesmo que não o veja assim pelos mesmos motivos. O pertencimento clubístico dá a força que atrai fundamentalmente os torcedores. Obviamente, os dispositivos de reconversão de capital, o marketing, e os mercados tramam-se a esses elementos constituindo-se mutuamente. Europeísmo, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing ajudam a dar forma espacial e temporalmente específica para essa relação entre torcedores e clube, criando esquemas classificatórios e atrações e rejeições estéticas para diferentes tipos de torcedores.

De forma fragmentada e dispersa no tempo e no espaço, por meio de um conjunto heterogêneo de forças, muitas vezes para além da agência e consciência dos dirigentes/gestores, o marketing contribui na transformação do universo do futebol de espetáculo brasileiro por meio da aproximação de um público imaginado como mais adequado e pelo afastamento de outro considerado menos adequado, dado um futuro imaginado e desejado do clube por aqueles que dominam o poder político-administrativo. Europeísmo, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing trabalham em mútua mediação, dando sentido ao fluxo de acontecimentos carregados de incertezas do universo do futebol que tem um jogo (HUIZINGA, 1993) no seu centro. Torna-se, assim, difícil separar o imaginário de futuro que se liga ao gosto, que dá conteúdo e forma material aos objetos que povoam um dado mundo construído, dos cálculos que gerem algum tipo de controle e aumento da previsibilidade sobre os resultados. Tais forças mediam a atração de um público de comportamento mais previsível, controlável e gerenciável por parte dos gestores - até mesmo por ser mais parecido, pelo menos considerando as características demográficas, com os próprios dirigentes, que nos remete à força do etnocentrismo (ROCHA, 2006): os torcedores-consumidores.

9.2 IMAGINANDO NOVAS POSSIBILIDADES: REFLEXÕES SOBRE E PROPOSTAS PARA AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE MARKETING

É chegada a hora de imaginar. Imaginar novas possibilidades e, assim, tentar participar da tentativa de construção de mundos (THRIFT, 2008a e 2008b) de forma mais ousada. Como invocam Latour (2005) e Law (2004), depois de gerar incertezas sobre a natureza do real, aumentando o espaço para a existência de entidades ainda não formatadas no conhecimento estabelecido, e rastrear as formas pelas quais os atores tentam estabilizar a complexidade, é preciso imaginar outras possibilidades de se viver juntos. Em outras palavras, exercitar ontopolítica de forma ainda mais explícita.

Pela agência da ANT, que nos fornece o benefício de ontologia plana como ferramenta de pesquisa, tentei posicionar as práticas e discursos de marketing no contexto social e histórico do futebol de espetáculo brasileiro. Mais especificamente, voltei o olhar para a complexidade da comunidade imaginada de sentimento do Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre, especialmente aumentando a sensibilidade para a força dos atores humanos e não-humanos relacionados ao marketing no espaço particular de estudo, enquanto diminuindo, em relação à pesquisa dominante em marketing, o peso das teorias estabelecidas.

Assim, acredito ter sido possível iniciar uma caminhada no sentido de desnaturalizar uma visão gerencial de marketing no futebol que se configura, conforme mostrei, como essencialmente tradicional e elitista. A partir daí, quero questionar o tipo de formatação da realidade, o tipo de onto-política ativada pelo marketing, com as exclusões e inclusões que ela implica no universo estudado, propondo novos caminhos. Como nos ensina Latour (2005), após ter rastreado empiricamente as conexões, compreendendo os condutores frágeis pelos quais agências são transportadas, torna-se possível propor outras formas de conexão de novas e velhas entidades feitas presentes em um dado espaço, propondo caminhos para a criação de realidades alternativas.

Como vimos no decorrer do texto, e especialmente nas discussões do Capítulo 8, as práticas e discursos do marketing inserem o Grêmio nas ‘cadeias metrológicas’ (LATOUR, 2005) do projeto da Modernidade, portanto do liberalismo como ideologia, composta por uma cultura de consumo e ideologia empresarial (LIEN, 1997; SLATER, 1997), essencialmente Eurocêntrica (DUSSEL, 2002a, 2002b; MIGNOLO, 2008; SAID, 1978). Como coloca Mignolo (2008, p. 305), esse é um discurso colonizador como aquele dos “cristãos ocidentais do ocidente nos séculos XVI e XVII”, dos “liberais seculares dos séculos XIX e XX” e dos “neoliberais e marxistas” atuais. Como na onto-política dos Cristãos, a de marketing propõe um caminho, o único para a ‘salvação’, e como os (neo)liberais e (neo)marxistas, um único caminho da ‘boa vida para todos’.

A Modernidade, e inclui-se aí mercados e Capitalismo como parte, no entanto, é pensada aqui nesta tese como ocorrendo em mediação a outros elementos de outras naturezas, pela circulação de suas agências, e não de forma totalizante ou hegemônica (CALLON, 1998; LATOUR, 2005; LAW, 2004; THRIFT, 2008a; ZELIZER, 1998). Assim, um dos caminhos que quero propor para reconfigurar algumas das relações no universo do futebol de espetáculo, especificamente no que concerne à gestão do Grêmio (que é muito semelhante, como vimos, com a dos demais grandes clubes de futebol brasileiros), é o rompimento com a ideia de que o clube de futebol ‘deve ser gerenciado como empresa privada’, que enseja a aplicação das

ferramentas do marketing gerencial. Logo depois quero conectar-nos à noção de clube como de Estado-Nação. Por que? E com quais consequências?

Como vimos no decorrer deste trabalho, predomina em discursos e práticas da classe dirigente a noção de que o clube deveria ser administrado ‘como uma empresa privada’, apesar das dificuldades admitidas para tal por aqueles que vivenciam o dia a dia do marketing do clube. Mesmo que os gestores do clube estudado considerem o universo do futebol *sui generis*, não deixam de aplicar as ideias clássicas do Marketing normativo gerencial para empresas privadas, como segmentação e posicionamento para obtenção de preço *premium* e vantagem competitiva, como estratégia elementar de atuação.

Com a mediação do Europeísmo, da Estética Dirigente e da Disciplinarização de Marketing, o conjunto de dispositivos de reconversão de capital feito circular pelos gestores cria uma imagem de torcedor que tende a legitimar e aproximar dos espaços sagrados do clube apenas aqueles com maiores volumes de capital cultural e econômico em nossa sociedade. Ocorre uma exclusão, desconsideração e esquecimento (alteridade) (LAW, 2004) da grande maioria dos torcedores da comunidade imaginada de sentimento, no caso do Grêmio, composta por cerca de 6 milhões de pessoas. Mesmo que o clube faça algumas ações para pessoas em situação de vulnerabilidade, como as que ocorrem a partir do Instituto Geração Tricolor, por exemplo, elas têm caráter filantrópico, paliativo e não incluem essas pessoas no centro do universo do clube, com posição de participação legítima nos espaços sagrados. Há também muitos produtos de preço menor, como chaveiros de R\$ 5,00 a R\$ 15,00, e o Guia da Partida, por exemplo, que foi viabilizado sem custo para distribuição aos torcedores. No entanto, essas ações não negam a tendência, a predominância e as imagens de futuro propagadas pelos gestores no sentido aqui descrito.

Como afirma Slater (1997, p. 135-6) sobre o consumo,

[...] se necessidades na cultura de consumo são realmente básicas ou triviais, verdadeiras ou falsas, pode estar bastante fora de questão. O ponto mais importante é como as sociedades modernas vão definindo as necessidades das pessoas e sua importância relativa. Talvez a questão central é que a mediação de necessidades pelas trocas de mercado e interesses corporativos é antidemocrática e dá às pessoas poucas oportunidades para discutir publicamente e controlar coletivamente decisões sobre quais são suas necessidades reais e, portanto, sobre como recursos sociais deveriam ser usados e alocados.

Podemos pensar a contraparte dessa lógica para a administração do clube de futebol: não há um caminho necessário e único para a gestão, a não ser dentro das condições de necessidade de uma visão de mundo específica, naturalizada, de um grupo com certas

especificidades. Além disso, se pensarmos o clube como uma nação, uma comunidade imaginada de sentimento, certamente o marketing contribui para uma gestão antidemocrática.

Reflexões interessantes sobre esse tipo de situação e de como resolvê-la podem surgir a partir de trabalhos ditos ‘pós-coloniais’ (DUSSEL, 2002a, 2002b; MIGNOLO, 2008; SAID, 1978), especialmente na medida em que há uma mediação muito forte de ideias e visões de mundo vindas da Europa (futebol) e dos EUA (Marketing) para a transformação do futebol brasileiro. Mignolo (2008), com base no trabalho de Quijano, faz um chamado para uma ‘desobediência epistêmica’. Essa desobediência passa por refletir sobre a realidade a partir de categorias de pensamento e formas de estar no mundo dos povos locais, e especificamente dos povos indígenas, em oposição à visão e ao mundo de categorias Eurocêntricas. Tal visão local não pode, no entanto, basear-se na visão de mundo do que ele chama de “elite crioula administrativa” (p. 319), que seria o “equivalente à elite nacional branca da Europa ocidental e dos EUA” (p. 297), uma vez que esse é o caminho de circulação da Modernidade Eurocêntrica e seus correlatos para os espaços fora do centro por excelência (DUSSEL, 2002a; 2002b).

A alternativa, neste caso, é a de pensar uma ‘opção descolonial’ a partir de categorias de pensamento e de sentimento de fora da própria Modernidade (MIGNOLO, 2008) ou mesmo da Pós-modernidade (DUSSEL, 2002b).

O desafio de propor algo concreto para o Grêmio e o futebol de espetáculo brasileiro nesse sentido é imenso. Quase impossível, eu diria. Começa pelo fato de que o próprio futebol é um esporte moderno (PRONI, 1998), importado da Europa (DAMO, 1998; MASCARENHAS, 2000). Pedir o fim dos mercados como fazem os intelectuais de tendências marxistas também me parece excessivamente distante e totalizante. Até porque, como afirma Thrift (2008b), considerar o capitalismo como um totalitarismo, como vontade de fazer consistente e provar seu ‘super-sentido’, ou como uma ‘dominação ontológica’, como fazem Lash e Lury (2007, *apud* THRIFT, 2008b) é um exagero, mesmo que o capitalismo e a lógica de mercado possam parecer muito abrangentes. Como vimos ao longo da tese, há, sim, a possibilidade de circulação de relações positivas e inclusão via trocas de mercado, mesmo que talvez esse caminho não seja predominante (THRIFT, 2008a, 2008b) e que o mercado seja, na maioria das vezes, um mecanismo de exclusão e antidemocrático (SLATER, 1997), como predominantemente parece ser o caso no futebol de espetáculo brasileiro pelos dados desta pesquisa. Acredito que seja melhor pensar em termos de uma possibilidade “pluri-versal” (LAW, 2004) e não mais “universalizante” (MIGNOLO, 2008), a partir da convivência mútua de lógicas diferentes e até mesmo contraditórias. Além disso, acredito que também cabe pensar em termos do que Latour (2005) chama de ‘mudança dos condutores frágeis’ e sutis que fazem

as realidades que sentimos e vivemos como pesadas, estruturantes e inescapáveis no curto prazo. Assim, não pretendo negar a necessidade do clube em angariar recursos financeiros, mas também não me acomodo em um fatalismo naturalizado de que existe apenas um caminho para isso, o caminho que vem sendo aplicado, predominante, como o marketing de orientação gerencial.

Refletindo com Mignolo (2008), penso que a primeira coisa é rebelar-se contra a linguagem colonizante do Marketing e da Administração. É preciso encontrar novas formas de falar e pensar, uma nova linguagem para as coisas do clube. E, assim como propõe Mignolo, a nova língua deve constituir-se a partir das variadas línguas daqueles que a Modernidade eurocêntrica não permite existirem legitimamente. Os torcedores querem ajudar o clube, chamam-no de ‘clube do coração’, mas essa ajuda precisa ser a partir da lógica local e possibilidades dos diferentes torcedores. Por que o foco em ‘cadeiras Gold’, ‘produtos *premium*’, ‘clientes VIP’, ‘conforto e segurança”, intervalo de jogo com atrações no ‘estilo *NBA*’ se só uma parcela pequena, europeizada e rica dos torcedores (as ditas ‘famílias de bem’, o típico ‘torcedor-consumidor’) quer isso?

Minha proposta é a de que o pertencimento clubístico (o amor ao clube e suas demonstrações práticas, incluindo o esforço de apoiar o time rumo às vitórias) precisa ser mais central na decisão sobre quem tem participação legítima no universo do clube, respeitando e colocando no centro a própria lógica do pertencimento. As demonstrações de dedicação e entrega ao clube deveriam ser critérios de participação. A criação de uma atmosfera que estimule o bom desempenho do time, atrapalhando o ânimo e o desempenho dos adversários precisa ser valorizada, e isso passa, na prática, pela eventual redistribuição dos recursos financeiros para torcedores de menor poder aquisitivo, mas que estão sempre indo aos jogos, dentro e fora de casa (no estádio do adversário). Prática que ocorre há muitos anos, a partir da doação de ingressos e recursos para viagens para as torcidas organizadas, mas com cada vez menos espaço.

Um caminho para pensar essas questões em outros termos, mesmo que não nos livre das entidades da Modernidade Eurocêntrica conforme proposto pelos pós-colonialistas, é olhar para o clube de futebol como uma configuração de Estado-Nação. Damo (2005) propõe que a realidade dos grandes clubes do futebol de espetáculo brasileiro se assemelha com ela. No caso dos grandes clubes do futebol brasileiro e do Grêmio em específico, o clube possui o Conselho Deliberativo, que corresponderia ao Poder Legislativo, o Conselho de Administração, que corresponderia ao Poder Executivo, e ambos são periodicamente eleitos pelos sócios. O Poder Judiciário seria representado pela Justiça Desportiva e Comum. Há também a comunidade

imaginada de sentimento, afetiva e identitariamente conectada ao clube de forma muito semelhante a um povo e sua nação, no sentido elaborado por Anderson (2008), e com contingentes de milhares de pessoas. Assim, não seria absurdo pensar que o mais adequado é que o clube seja administrado pensando no ‘bem comum’ dessa comunidade imaginada de sentimento, como um todo, e não apenas de acordo com os gostos e possibilidades de uma minoria que tem acesso e identidade com aqueles que dominam o clube política e administrativamente, que tem como consequência o marketing de segmentação e posicionamento rumo ao preço *premium* que implicam em exclusão da maioria dos torcedores.

Como mostra Damo (2005), há clubes como o *Athletic de Bilbao* que resistem à lógica de mercado. O clube basco coloca o pertencimento clubístico no centro da organização do processo de formação dos jogadores (apenas jogadores identificados com a região basca jogam no clube), o que o autor denomina como ‘formação endógena’, em oposição a clubes como o RS Futebol Clube, um tipo de ‘clube empresa’, que não tem torcida e concentra-se em formar jogadores para a venda com vistas ao lucro, tipo de formação pensada como ‘exógena’. Por que em termos de formas de obtenção e recursos para a gestão do clube não se pode pensar em modelos que aproximem o clube às diferentes estéticas e estilos de torcer que formam a nação, em aproximação à complexidade e tipo de vínculo do pertencimento clubístico? Ou ainda, pensando na legitimidade de participação a partir da lógica desse vínculo e da ideia de comunidade, o clube não possa promover uma forma de redistribuição de renda pelo aumento considerável dos espaços populares no estádio? Nesse sentido, penso que as diretorias deveriam, sim, repassar recursos para as Torcidas Organizadas, na forma de ingressos e financiamento de viagens, enquanto cobram, sob a condição de penalização pela retirada do repasse de recursos, o não envolvimento em atos de violência. Sei que, para muitos, essa demanda pode parecer ingênua, utópica, ou até irresponsável, mas nenhuma das propostas aqui é pensada como fácil ou natural, contudo, nem por isso fugirei de enfrentar o desconhecido e o improvável, resistindo às ‘mãos poderosas’ que se estendem em socorro.

Thrift (2008b) acredita que talvez a forma mais poderosa de contra-atacar os efeitos negativos do capitalismo e dos mercados seja modular os campos afetivos pelos quais eles operam esteticamente. Se a tríade Europeísmo, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing tem contribuído para a exclusão da maior parte da Nação Gremista de participação legítima na vida do clube, as mudanças rumo a uma administração mais democrática e inclusiva passa necessariamente pela luta para que uma festa realmente popular tenha condições e legitimidade para acontecer nos espaços sagrados da agremiação. E isso passa por um trabalho político junto ao Estado, por reformulação de legislação e certas orientações rumo a uma

‘ditadura do conforto e segurança’ e outras que têm na imagem do ‘consumidor’ a sua mediação fundamental, como parece acontecer no futebol de espetáculo brasileiro.

Nesse sentido, é preciso criar ações e espaços a partir de imaginários e com estéticas que aproximem do clube e do seu estádio, ou de outros espaços oficiais, legítimos e sagrados, as pessoas com gostos e formas de relação com o clube que estão longe das possibilidades de enxergar dos dirigentes. É somente por aproximação a outras lógicas que se poderá pensar formas alternativas de sociabilidade que aproximem o clube dos torcedores a partir das lógicas destes últimos, enquanto buscando formas de angariar fundos, por exemplo, por meio de patrocinadores interessados em se relacionar com cada um dos públicos em uma ideia de pluriversalidade, ou ainda com o desenho de produtos e cobrança de preços compatíveis com suas economias. Assim, faz-se necessária uma forma de aproximar diversas microcosmologias da comunidade imaginada de sentimento na forma de uma organização radicalmente democrática, que não fique presa à dicotomia ‘elite/famílias de bem’ x ‘Torcidas Organizadas/classe C/D/E’, e que passa necessariamente pela extinção da ‘cláusula de barreira’ para as eleições ao CD e o CA (ver Capítulo 3). Há muito mais diversidade do que faz ver essa dicotomia que domina mentes e corações de dirigentes, mídias especializados e, por extensão, grande parte dos torcedores. São centenas de ‘ilhas’ no ‘oceano’ de usos diferentes do Grêmio que estão estabilizados e passíveis de reprodução em aproximação à reconversão de capital.

Uma das ausências mais sentidas nesse mundo construído pelo marketing são as mulheres. Mesmo que seja corrente entre dirigentes e mídias especializados a ideia de que o público feminino vem aumentando sua presença dentro dos estádios e outras formas de exercício da paixão clubística, é evidente que da administração do clube ao mundo construído pelo marketing ainda há muito pouco espaço para as mulheres. Aqui está outra barreira invisível a ser ultrapassada pelo Clube para que alcance uma condução realmente democrática, e perfil de público que precisa ter sua visão de mundo, gostos e formas de torcer trazidas para o centro.

Descobrir quais são essas formas, no entanto, é algo que precisaria ser investigado. Nesta tese consegui descrever apenas parte da cosmologia do ‘torcedor-consumidor’, da gestão e do marketing esportivo e dos torcedores organizados ou *barra-bravas*. Nesse sentido, uma forma relativamente barata e efetiva (porque há muita gente disposta a trabalhar, e trabalhando, de graça pelo clube do coração) é utilizar a rede de consulados (mais de 400) e somar a ela unidades de formato semelhante para atuar na região da Grande Porto Alegre, para aproximar-se de torcedores locais e descobrir com eles formas de interação com o clube que possam ser viáveis, interessantes e atrativas para ambos. Nunca é demais lembrar que, justamente pela lógica do pertencimento, todos os torcedores mais engajados - e são muitos - estão dispostos a

lutar pelo seu clube, fazer sacrifícios e auxiliá-lo de alguma forma a avançar nas conquistas esportivas. E quanto mais envolvidos e apaixonados, mais isso torna-se real.

Eu sei que pedir ou sonhar com ações nesse sentido pode ser exigir demais, e quem sabe até um erro. As forças históricas e atuais sopram em sentido contrário, o que torna a travessia revolta e a chegada improvável. Mas um primeiro passo para mudar é sonhar. E sentir, imaginar e buscar algum tipo de materialização, como nesta tese, é pelo menos um começo, mesmo que bastante humilde e de eficácia improvável.

9.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após esta longa jornada, acredito ter alcançado os objetivos expostos no capítulo introdutório desta tese. O objetivo geral: “identificar e refletir sobre o tipo de transformação da realidade, ou onto-política (LATOURE, 2005; LAW, 2004), de marketing no contexto do futebol de espetáculo brasileiro, ou em outras palavras, compreender o tipo de ‘mundo construído’ (THRIFT, 2008a e b) pelo marketing nesse contexto” foi realizado na medida em que o Europeísmo, a Estética Dirigente e a Disciplinarização de Marketing foram identificadas como forças feitas circular pelo marketing do Grêmio por meio das metafísicas dos gestores e dos dispositivos de reconversão de capital produzidos. Estes atores constituem a forma de lidar com as incertezas geradas pelas forças que tornam o futebol um contexto único, como a impossibilidade de controle sobre o desempenho esportivo do time de futebol, dada pela natureza do jogo, e o conseqüente fluxo afetivo entre emoções positivas e negativas que alteram a relação do torcedor com o clube, incluindo o comportamento de compra. Nesse sentido, essas três forças traduzem-se em materialidades e ajudam, em processo de mediação, a construir um mundo (THRIFT, 2008a e b) no qual dirigentes e torcedores de perfil de imaginários e gostos semelhantes constroem uma interlocução mais profícua. No processo, grande parte da nação torcedora é excluída dos espaços sagrados do clube.

Para realizar o objetivo acima explicitado, uma série de objetivos específicos foi desenvolvida e os mesmos alcançados com os diferentes capítulos da tese. No Capítulo 2, a discussão sobre a abordagem da *Actor-Network-Theory* contribuiu para “[...] criar as condições conceituais para que as forças operantes no espaço estudado se tornem perceptíveis, por meio da geração de incertezas sobre quais entidades constituem o real”. Como nos ensinam Latour (2005) e Law (2004), para que um ‘social’ seja efetivamente estudado e compreendido na sua própria força e especificidades, é necessário que a teoria utilizada na pesquisa não venha, a partir de um uso tradicional, ou positivista, carregada de respostas, com indicações substantivas sobre que entidades existem e qual a agência que têm em um dado espaço, mas sim pela

aplicação de uma ‘ontologia plana’ ou simétrica. A ANT, assim, cria as condições para que o pesquisador deixe os próprios atores, humanos e não-humanos, agirem, formatarem e teorizarem sobre a realidade, cabendo a ele (ou a mim) apenas descrever esse trabalho.

Após a geração de incertezas sobre a natureza do real e a consequente abertura de espaço para os atores, a agência dos atores humanos e não-humanos foi descrita nos capítulos subsequentes. No Capítulo 3, descrevi o contexto mais amplo do clube de futebol estudado, enfocando sua estrutura formal e posicionando as atividades de marketing nessa perspectiva aberta.

Nos Capítulos 4 e 5 e descrevi agências vindas de outros tempos e espaços e atuantes nos produtos e serviços feitos circular pelo clube. Dessa forma, também atendi a diversas recomendações de acadêmicos para que os fenômenos de marketing fossem posicionados no contexto social e histórico mais amplo. A tantas vezes proferida ‘loucura do futebol’ foi elaborada em aproximação a teorias antropológicas sobre o futebol e torcedores, a partir das noções de clubismo e pertencimento clubístico (DAMO, 2005), como forma de expandir as agências operantes no espaço de interesse. Com isso, também foi criada uma base comparativa contra a qual confrontar - e assim poder perceber - a forma dada pelo marketing para as peculiaridades do universo do futebol e em especial aos torcedores. Além disso, a partir da análise histórica, foi possível propor correções em relação à visão predominante entre estudos das ciências sociais analisados sobre o papel do marketing e dos mercados nas transformações que ocorreram no futebol brasileiro ao longo do tempo, destacando-se o entrelaçamento entre incerteza do jogo, paixão e rivalidade como forças que agiram no processo de disseminação de práticas e conceitos empresariais e de marketing no futebol.

Nos Capítulos 6 e 7, descrevi os dispositivos de reconversão de capital feitos circular pelo marketing do Grêmio, e por extensão as agências que eles próprios traduzem ao universo do Clube. Assim, atingi o objetivo específico de “[r]astrear o conjunto heterogêneo de práticas, materialidades e discursos de marketing no espaço do clube de futebol de espetáculo estudado, buscando compreender sua agência sobre esse universo e em especial na relação clube-torcedores”. De forma lenta e detalhada, diversos discursos proferidos e captados e dispositivos de reconversão de capital produzidos foram descritos como forma de fazer presente no texto as mediações disseminadas pelo marketing como forma de lidar com a complexidade e incerteza do universo do futebol.

Por fim, o objetivo de “[r]efletir sobre o tipo de mundo construído pelo marketing, debater os achados e propor novas formas de participação e conexão de agências, ou novas formas de onto-política, nos estudos de ciências sociais interessados no universo do futebol, na

teoria em Marketing sobre formação de mercados e nas práticas de marketing no universo dos clubes do futebol de espetáculo brasileiro” foi atingido, em parte, no Capítulo 8, por meio da elaboração teórica e discussão sobre as forças operantes no espaço estudado e algumas de suas consequências, quando os conceitos de Europeísmo, Estética Dirigente e Disciplinarização de Marketing foram elaborados em reflexões com variadas teorias sociais que ajudaram a pensar as agências descritas nos capítulos anteriores. Assim foi possível refletir sobre as diversas inclusões e exclusões que a onto-política de marketing opera no futebol de espetáculo brasileiro. Já com o Capítulo 9, fiz um exercício de crítica (ou onto-política), ativando a presença da dimensão estética na formação e transformação de mercados, elaborando essa perspectiva em debate com o trabalho sobre o tema na disciplina de Marketing (ARAUJO, 2007; KJELLBERG e HELGESSON, 2007). Nesse sentido, foi possível mostrar, a partir das descrições empíricas, que a dimensão estética, que opera no nível do corpo (BOURDIEU e WACQUANT, 1992) e do pré-pessoal (THRIFT, 2008a e 2008b), e feita circular pelas imagens e materialidade dos dispositivos de reconversão de capital, atrai certos atores humanos e não-humanos enquanto afastando outros, na medida em que constrói mundos nos quais alguns perfis de pessoas conseguem viver com autenticidade e legitimidade. Além disso, propus formas alternativas de condução do clube, especialmente a partir da mudança de uma filosofia e prática de gestão pensada para empresas privadas - orientada para a segmentação e posicionamento para obtenção de preço *premium* - para uma que se aproxime mais com a noção de Estado-Nação - orientada para o ‘bem comum’ - que tenha na comunidade de torcedores, e não em segmentos elitizados, a orientação para a condução das coisas do clube rumo a uma democratização radical. Sugiro, ainda, a partir de reflexão com estudos pós-coloniais, que as categorias para a criação de ações que viabilizem a realização desse objetivo, sem a necessidade de revoluções distantes e totalizantes, ocorram por uma aproximação efetiva às diversas estéticas ativadas por diferentes públicos, e em especial os mais engajados, nas suas práticas locais, colocando o pertencimento clubístico como centro gravitacional de uma gestão radicalmente democrática.

9.3.1 Limitações do estudo

As limitações desta pesquisa foram elaboradas no decorrer do texto, com relatos das dificuldades e dilemas que foram se apresentando no trabalho de campo e nas elaborações teóricas. Resumidamente, cabe retomar que a principal limitação deriva da própria natureza do real assumida descrita no Capítulo 2, sobre a *Actor-Network-Theory*. Como qualquer forma de conhecimento, ou artefato, ela é fruto das condições práticas, portanto temporal e espacialmente particulares, na forma de uma rede-de-atores específica que a fez, incluindo este autor/narrador.

Em outras palavras, não pretende generalização. Pelo contrário, joga o peso da ‘limitação’ às pesquisas e teorias de pretensão generalizante, de natureza positivista, que, na percepção deste autor, com base nos estudos realizados no âmbito desta tese, mostram-se muito próximas do conhecimento do tipo religioso, especialmente cristão - ao qual ela própria tanto se opõe nas suas intenções de onipresença, onisciência e onipotência.

Outra potencial limitação está no fato de que eu, como natural da Administração, do Marketing/marketing e do gremismo, e sem ter a formação de base em antropologia e sociologia, mas tentando fazer uma pesquisa em aproximação à etnografia, talvez não tenha sido capaz de fazer as melhores coletas de dados e análises, criando a desnaturalização necessária para uma compreensão científica (com ‘c’ minúsculo) da realidade investigada. Tentei de várias formas criar tal afastamento, inclusive me desconectando quase que completamente das minhas relações pessoais e totalmente das práticas empresariais, conforme relato no texto, mas a realização efetiva é algo para ser julgado pelos leitores.

Outros fatores limitadores foram a dificuldade de acesso a dados e informantes, típico, como relatado na introdução, de estudos com elites (ABOLAFIA, 1998; CASTILHO, LIMA e TEIXEIRA, 2014), especialmente com observação participante. Aqui, o uso do conhecimento incorporado, imaginação e alegorias (LAW, 2004) foi ao mesmo tempo importante e arriscado.

9.3.2 Sugestões para pesquisas futuras

Substantivamente, acredito que a questão da agência da estética, e como essa força media outros elementos nos espaços de marketing e consumo precisa de mais investigação. Como as materialidades se relacionam e mediam gostos e *vice-versa* é um tema que foi tocado apenas superficialmente aqui. A investigação das diversas sociabilidades e estéticas que compõem o universo da comunidade imaginada de sentimento dos clubes brasileiros pode ser tanto de utilidade acadêmica, por relevar a complexidade das torcidas, quanto gerencial, conforme a proposta de democracia radical que elaborei.

Uma pesquisa que conseguisse praticar a observação participante no dia a dia dos dirigentes/gestores de um dos grandes clubes de futebol brasileiro seria de grande valia. Acredito que diversas facetas e elementos seriam adicionados ou fundamentariam questionamentos ao que foi elaborado neste estudo.

Também seria interessante o estudo de uma série de dispositivos de reconversão de capital relevante no universo dos clubes e que não pude estudar nesta tese. Entre eles estão a camisa do clube, os patrocínios de grande porte e negociações envolvidas, as negociações, contratos e efeitos das transmissões televisivas.

Além disso, uma terceira *survey* na Arena, quem sabe no ano de 2017, cinco anos após a inauguração, pode ser interessante. Na medida em que o fator ‘novidade’, como no dizer dos gestores, pode alterar consideravelmente o perfil em relação àquele que predominará em um momento de estabilização, uma caracterização mais atualizada do público poderá ser interessante, até mesmo como forma de acompanhar a evolução do processo de mudança do perfil de torcedores nas novas arenas.

No entanto, o mais importante, como sugestão para pesquisas futuras, recomendo que os pesquisadores não tomem os caminhos fáceis, nem os modelos já postos e naturalizados. E o faço com um poema – que, como afirma Sherry e Schouten (2002), faz circular a dimensão encarnada, a sentir e perceber o inefável - do filósofo e poeta Vilmar Figueiredo de Souza:

Não te falte força
pra bater à porta
das coisas encarceradas
sem pretender determinar
seus verdadeiros nomes.
Na imensidão do mar
no vazio
na Noite Escura
de cara com o nada
tenta a vida menos idiota
sente o mundo no toque
sem pudor
nem mandamentos.
Aposta no imaginário.
Sem medo do medo
não sejas medroso
assustadiço.
Não sonhes com a fuga.
Te afasta dos rebanhos
resiste aos pastores
descruza os braços
dispensa a mão estendida
planta no deserto
o grito de ressurreição.
Que não percas
a coragem de viver.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- ABOLAFIA, M. Y. Markets as cultures: an ethnographic approach. In: CALLON, M. **The Laws of Markets**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998. p. 69-85.
- ALLIATTI, A.; MUNDIM, D. A mina de ouro na torcida: como os sócios podem enriquecer seus clubes. **Globo Esporte**, Rio de Janeiro, 27 jan. 2015, Futebol. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/01/mina-de-ouro-na-torcida-como-os-socios-podem-enriquecer-seus-clubes.html>>. Acessado em: 25 fev. 2015.
- ALVITO, M. A parte que te cabe neste latifúndio: o futebol brasileiro e a globalização. **Análise Social**, Lisboa, n. 179, p. 451-474, 2006.
- ANDERSON, B. Introdução. In: ANDERSON, B. **Comunidades imaginadas: reflexões sobre a origem e a difusão do nacionalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008. 320p.
- ANDREWS, D. L.; RITZER, G. The Grobal in the Sporting Glocal. **Global Networks**, v. 7, n. 2, p. 135-153, 2007.
- 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.
- ARNOULD, E.; THOMPSON, C. Consumer Culture Theory (CCT): twenty years of research. **Journal of Consumer Research**, v. 31, p. 868-882, 2005.
- _____.; WALLENDORF, M. Market Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 484-504, 1994.
- ASKEGAARD, S. Consumer Culture Theory-Neo-liberalism's 'useful idiots'? **Marketing Theory**, p. 1-5, ago. 2014.
- BAGOZZI, R. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 4, p. 32-39, 1975.
- _____. Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. **Journal of Marketing**, v. 38, n. 4, p. 77-81, 1974.
- BAKHTIN, M. **Rabelais and His World**. Bloomington: Indiana University Press, 1984.
- BARBER, Bernard. All economies are "embedded": the career of a concept, and beyond. **Social Research**, v. 62, n. 2, p. 387-413, 1995.
- BARBOSA, L. Marketing etnográfico. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 39-43, mai./jul., 2003.
- BARTELS, R.; JENKINS, R. L. Macromarketing. **The Journal of Marketing**, p. 17-20, 1977.
- BETING, E. **O fenômeno do Inter no sócio-torcedor**. Blog do Erich Beting, [S.I.], 02 out. 2013. Disponível em: <<http://negociosdoesporte.blogosfera.uol.com.br/2013/10/02/o-fenomeno-do-inter-no-socio-torcedor/>>. Acessado em: 24 fev. 2015.
- BHABHA, H. **The location of culture**. Londres: Routledge, 1994.
- BLUMER, H. **Symbolic Interactionism: Perspective and Method**. Berkeley: University of California Press, 1969.

BOLA ATLÂNTIDA. **Ranking de sócios:** Inter segue liderando. Grêmio é o segundo. Blog do Bola, [S.I.], 15 jan. 2014. Disponível em: <<http://atl.clicrbs.com.br/blogdobola/2014/01/15/ranking-de-socios-inter-segue-liderando-gremio-e-o-segundo>>. Acessado em: 25 fev. 2015.

BOURDIEU, P. **A Distinção:** Crítica Social do Julgamento. São Paulo: Edusp, 2008. Capítulos 1-3.

_____. **As Estruturas Sociais da Economia.** Porto: Campo das Letras, 2006.

_____. The forms of capital. In: BIGGART, Nicole W. (ed.). **Readings in Economic Sociology.** Malden: Blackwell Publishers, 2002. p. 280-291.

_____; WACQUANT, L. **An invitation to reflexive sociology.** Chicago: Cambridge; University of Chicago Press/Polity Press, 1992.

BRASIL. **Decreto n. 80.228, de 25 de agosto de 1977.** Regulamenta a Lei nº 6.251, de outubro de 1975, que institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80228-25-agosto-1977-429375-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

_____. **Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990.** “Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências”. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 23 jan. 2013.

_____. **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.

_____. **Lei nº 12.299, de 27 de julho de 2010.** Dispõe sobre medidas de prevenção e repressão aos fenômenos de violência por ocasião de competições esportivas; altera a Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003; e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12299.htm>. Acesso em: 23 jan. 2013.

BROMBERGER, C. As Práticas e os Espetáculos Esportivos na Perspectiva da Etnologia. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, a. 14, n. 30, p. 237-253, jul./dez. 2008.

BROWN, S. Metaphorical Myopia: Some Thoughts on Analogical Thinking. In: MACLARAN, P.; SAREN, M.; STERN, B.; TADAJEWSKI, M. **Handbook of Marketing Theory.** Los Angeles: Sage, 2010.

CALLON, M. **The laws of the markets.** Oxford: Blackwell Publishers/The Sociological Review, 1998.

_____; MUNIESA, F. Peripheral Vision: Economic Markets as Calculative Collective Devices. **Organization Studies**, v. 26, n. 8, p. 1229–50, 2005.

CALZADA, E. **Show me the money:** cómo conseguir dinero a través del marketing deportivo. Barcelona: Libros de Cabecera, 2012.

CAMPBELL, C. **The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism.** Great Britain: Alcuin Academics, 2005.

CARDIA, W. **Marketing esportivo e administração de arenas.** São Paulo: Atlas, 2014.

CARMO, R. M.; AUGUSTO, P. O. M. Habitus, Capital e Agência no Futebol Brasileiro: Uma Perspectiva Regional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 16 p.

CARVALHO, F. A.; MARQUES, M. C. P.; CARVALHO, J. L. F. Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 101-121, 2009.

CASTILHO, S. R. R. Etnografando elites no Brasil: dilemas éticos e metodológicos de uma pesquisa sobre “marketing político” no final do século XX. In: CASTILHO, S. R. R.; LIMA, A. C. S.; TEIXEIRA, C. C. **Antropologia das Práticas de Poder**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2014.

_____; LIMA, A. C. S.; TEIXEIRA, C. C. Etnografando burocratas, elites e corporações: A pesquisa entre estratos sociais hierarquicamente superiores em sociedades contemporâneas. In: CASTILHO, S. R. R.; LIMA, A. C. S.; TEIXEIRA, C. C. **Antropologia das Práticas de Poder**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2014.

CHALMERS, A. F. *What is this Thing Called Science?* 3rd ed., Hackett Publishing. 1999.

CIORAN, E. **Breviário de decomposição**. Tradução de José Thomaz Brum. Rio de Janeiro: Rocco, 2011.

COCHOY, F. A Brief History of “Customers”, or the Gradual Standardization of Markets and Organizations. **Sociologie du Travail**, n. 47, Supplement 1, p. 36-56, 2005.

_____. A sociology of market-things: on tending the garden of choices in mass retailing. **The Sociological Review**, v. 55, n. s2, p. 109-129, 2007.

_____. 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. p. 194-22.

_____. Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. **Sociologie du Travail**, v. 3, n. 44, p. 357-380, 2002.

COIMBRA, D.; OLIVIER, D.; PIRES, L. Z. Fábio Koff: “A Arena não é nossa. Vamos demorar 20 anos pagando. **Zero Hora**, 15 dez., 2012. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/esportes/gremio/noticia/2012/12/fabio-koff-a-arena-nao-e-nossa-vamos-demorar-20-anos-pagando-3983252.html>>. Acesso em: 6 mar. 2013.

COLLINS, J. C. **Empresas feitas para vencer: Por que apenas algumas empresas brilham**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COMTE, A. **Discurso sobre o espírito positivo**. Porto Alegre/São Paulo: Editora Globo/Editora da USP, 1976. p. 5-23, 67-73, 117-126.

COOIL, B.; KEININGHAM, T. L.; L AKSOV, L; H. S. U. M. A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 1, p. 67-83, 2007.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1979.

DAMO, A. **Do dom à profissão: Uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França**. 2005. 435 f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. Futebol e Estética. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 3, p. 82-91, 2001.

_____. **Para o que Der e Vier**: O pertencimento clubístico no futebol brasileiro a partir do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e seus torcedores. 1998. 247 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. **Para o que der e vier**. O pertencimento clubístico no futebol brasileiro a partir do Gremio de Football porto-alegrense-do-sul e seus torcedores. Dissertação de mestrado em Antropologia Social, UFRGS, 1998.

_____; OLIVEN, R. **Mega Eventos Esportivos no Brasil**: Uma Perspectiva Antropológica. Campinas: Armazém do Ipê, 2014.

DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. São Paulo: Ed. Vozes, 1998. Parte III, Caminhadas pela cidade.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. Introdução: Rizoma. In: DELEUZE, G. **Diário do Grande ABC**, 2000. Disponível em: <https://rizoma.milharal.org/files/2012/11/Rizoma-Deleuze_Guattari.pdf>. Acesso em: 29 out. 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. Califórnia: SAGE, 2011.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, ano CXLVII, n. 143, p. 2, 2010.

DOUGLAS; M.; ISHERWOOD, B. **The World of Goods**: Towards an Anthropology of Consumption. New York, 1996.

DUSSEL, E. **Ética da libertação na idade da globalização e da exclusão**. Petrópolis: Vozes, 2002b.

_____. World-System and Trans-Modernity. **Nepantla**: Views from the South, v. 2, n. 3, p. 221-244, 2002a. Disponível em: <<http://muse.jhu.edu/journals/nepantla/v003/3.2dussel.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2015.

ECKHARDT, G. M.; DHOLAKIA, N.; VARMAN, R. Ideology for the 10 Billion Introduction to Globalization of Marketing Ideology. **Journal of Macromarketing**, v. 33, n. 1, p. 7-12, 2013.

EICH, A. D. **O Guia da Partida do Grêmio**: Entre Jornalismo e Serviço ao Torcedor. 2012. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social – Jornalismo) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ELIAS, N.; DUNNING, E. **A Busca da Excitação**. Lisboa: Difel, 1985.

Em rodapé com referência, mas que não consigo abrir os endereços para referenciar.

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

ESTATUTO SOCIAL do Grêmio de Foot-Ball Portoalegrense, 2010. Disponível em: <<http://www.gremio.net/upload/page/File/Estatuto-2014-12.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2016.

FERRARETTO, L. A. **Rádio no Rio Grande do Sul (aos 20, 30 e 40)**: dos Primórdios às Emissoras Comerciais. Canoas: Editora da Ulbra, 2002.

FIRAT, A. F. Marketing: Culture Institutionalized. **Journal of Macromarketing**, v. 33, n. 1, p. 78-82, 2012.

- FIRAT, A. F.; VENKATESH, A. Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. **Journal of Consumer Research**, v. 22, p. 239-267, 1995.
- FITCHETT, J. A.; PATSIAOURAS, G.; DAVIES, A. Myth and ideology in consumer culture theory. **Marketing Theory**, v. 14, n. 4, p. 495-506, 2014.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de Serviços*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLIGSTEIN, N. Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions. **American Sociological Review**, v. 61, p. 656-673, 1996.
- FOUGÈRE, M.; SKÁLÉN, P. Extension in the Subjectifying Power of Marketing Ideology in Organizations: A Foucauldian Analysis of Academic Marketing. **Journal of Macromarketing**, 33(1) 13-28, 2013.
- GEERTZ, C. **Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- GEIGER, S.; KJELLBERG, H.; SPENCER, R. Shaping exchanges, building markets. **Consumption Markets & Culture**, v. 15, n. 2, p. 133-147, 2012.
- GERCHMANN, L. Grêmio deve fechar parceria milionária com empresa suíça. Folha de São Paulo, São Paulo, 24 nov. 1999, **Caderno Esporte**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk2411199923.htm>>. Acesso em: 19 fev. 2015.
- GIESLER, M. How doppelgänger brand images influence the market creation process: Longitudinal insights from the rise of botox cosmetic. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 6, p. 55-68, 2012.
- GINSBURG, F. Não necessariamente o filme etnográfico; traçando um futuro para a Antropologia Visual. In: ECKERT; MONTEMOR. **Imagem em foco, novas perspectivas em antropologia**. Porto Alegre: Ed.UFRGS, 1999.
- GIULIANOTTI, R. Participant Observation Research Into Football Hooliganism: Reflections on the Problems of Entrée and Everyday Risks. **Sociology of Sport Journal**. v. 12, p. 1-20, 1995.
- _____; ROBERTSON, R. The Globalization of Foot-ball: A Study in the Glocalization of the 'Serious Life'. **The British Journal of Sociology**, v. 55, n. 4, p. 545-568, 2004.
- GONÇALVES, J. C. D. S.; CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 2, p. 01-27, 2006.
- GRABIA, G. **La Doce**. São Paulo: Panda Books, 2012.
- GRAEBER, D. Consumption. **Current Anthropology**, v. 52, n. 4, p. 489-511, 2011.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, 1985.
- GRÊMIO triplica número de sócios em 2005. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 20 nov. 2005.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HELAL, R. **Passes e Impasses**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- HISTÓRIAS Ilustradas do Grêmio. Porto Alegre: Ed. do Autor, n. 1-6, 1983.
- HUIZINGA, J. **Homo Ludens**: o jogo como elemento da cultura. São Paulo: Perspectiva,

1993.

HUMPHREYS, A. Megamarketing: the creation of markets as a social process. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p.1-19, mar. 2010.

HUNT, G. P.; MACKENZIE, K.; JOE-LAIDER, K. Alcohol and Masculinity: The Case of Ethic Youth Gangs. In: WILSON, T. **Drinking Cultures**. Oxford: Berg. 2005.

HUNT, S. D.; HANSEN, J. M. The Philosophical Foundations of Marketing Research: for Scientific Realism and Truth. In: MACLARAN, P.; SAREN, M.; STERN, B.; TADAJEWSKI, M. **Handbook of Marketing Theory**. Los Angeles: Sage, 2010.

IBGE. **Censo Demográfico**. 2012. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=799>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

ILLOUZ, E. **Amor nos tempos do Capitalismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

INTERNACIONAL. Inter tem o maior número de sócios do Brasil. **Internacional**, Porto Alegre, 04 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/index/aceso?u=/socios/pagina.php|modulo=14-setor=151-codigo=19825>>. Acessado em: 25 fev. 2015.

ISTOÉ DINHEIRO. Os donos da bola. 21/09/2013, online. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/pt/components/news/cmp-news-body/4/4/5144.inc>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

KARABABA, E.; GER, G. Early modern Ottoman coffeehouse culture and the formation of the consumer subject. **Journal of Consumer Research**, v. 37, n. 5, p. 737-60, 2011. doi: 10.1086/656422

KEITH, R. J. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**, v. 24, Jan., p. 35-38, 1960.

KELLER, K. L. **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KJELLBERG, H.; HALGESSON, C. On the nature of markets and their practices. **Marketing Theory**, v. 7, n. 2, p. 137-62, 2007.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, n. 2, p. 46-54, 1972.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice –Hall, 1998.

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

KRUSE, A. Evolução do número de sócios - 2005/2011. **Grêmio 1983**, [S.I.], 23 ago. 2011. Disponível em: <<http://gremio1983.blogspot.com.br/2011/08/evolucao-do-numero-de-socios-20052011.html>>. Acessado em: 25 fev. 2015.

KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2011.

KUMAR, S., AQUINO, E. C. e ANDERSON, E. "Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing". **Information Knowledge Systems Management**, v. 6, n. 4, p. 323-342, 2007.

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

_____; LÉPINAY, V. A. **The Science of Passionate Interests: an Introduction to Gabriel Tarde's Economic Anthropology.** Chicago: Prickly Paradigm Press, 2009.

_____; WOOLGAR, S. **Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts,** Princeton, 1986.

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

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

LÉVI-STRAUSS, C. The bear and the barber. **Journal of the Anthropological Institute of Great Britain and Ireland,** p. 1-11, 1963.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review,** v. 38, Jul./Aug., p. 45-56, 1960.

LIEN, M. E. **Marketing and modernity.** Berg, 1997.

MacDOUGALL, D. Ethnographic film: failure and promise. In: **Transcultural Cinema.** New Jersey: Princeton University Press, 1998b.

_____. Meaning and being. In: **Transcultural Cinema.** New Jersey: Princeton University Press, 1998a.

MALIA, J. R. Sócio-torcedor: Periquito, com um voo arrasador, quebra o recorde do Urubu. **ESPN,** [S.I.], 30 jan. 2015, Série A. Disponível em: <ESPN.com.brhttp://espn.uol.com.br/post/480269_socio-torcedor-periquito-com-um-vo-arrasador-quebra-o-recorde-do-urubu. Acessado em: 25 fev. 2015.

MARX, K. **Capital.** London: Penguin Classics, 1990 [1867]. v. 1 Cap.1-5.

MASCARENHAS, G. A via platina de introdução do futebol no Rio Grande do Sul. **Revista Digital,** Buenos Aires, ano 5, n. 26, 2000.

_____. Um jogo decisivo, mas que não termina: a disputa pelo sentido da cidade nos estádios de futebol. **Cidades,** v. 10, n. 17, 2014.

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.

MILLER, D. Conclusion: a theory of virtualism. In: CARRIER, J.; MILLER, D. (Ed.). **Virtualism: a new political economy.** Oxford: Berg, 1998. p. 161-186.

_____. Turning Callon the right way up. **Economy and Society,** v. 2, n. 31, p. 218-233, 2002.

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

NASCIMENTO, C.; BARRETO, T. V. 'Habitus' dos torcedores brasileiros e adoção do 'padrão Fifa' nos estádios da Copa do Mundo de futebol 2014. **Estudos de Sociologia,** v. 2, n. 19, 2015.

OLIVEN, R.; DAMO, A. **Fútbol y Cultura.** Bogotá: Norma, 2001.

OLIVER, D. A torcida mista dos excluídos. **Zero Hora,** 26 abr., p. 50, 2015.

PAIVA, V. Um balanço dos projetos de sócio-torcedor. **Teoria dos Jogos,** [S.I.], 17 nov. 2011. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/platb/teoria-dos-jogos/2011/11/17/um-balanco-dos-projetos-de-socio-torcedor/. Acessado em: 25 fev. 2015.

PEIRANO, M. **A favor da etnografia.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

PEÑALOZA, L. The commodification of the American West: Marketers' production of cultural meanings at the trade show. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 4, p. 82-109, 2000.

_____; VENKATESH, Alladi. Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. **Marketing theory**, v. 6, n. 3, p. 299-316, 2006.

PEREIRA, M. C. Na pesquisa "secreta" do Datafolha, Flamengo com mais torcida que o Corinthians. **ESPN**, 01 ago. 2014. Disponível em: <http://espn.uol.com.br/post/429533_na-pesquisa-secreta-do-datafolha-flamengo-com-mais-torcida-que-o-corinthians>. Acesso em: 27 ago. 2014.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy: Work is theatre & every business a stage**. Harvard Business Press, 1999.

_____. "Welcome to the Experience Economy", **Harvard Business Review**, jul./ago., p. 97-105, 1998.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000 [1944].

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRICE, L.; ARNOULD, E.; MOISIO, R. Making contexts matter: Selecting research contexts for theoretical insights," in: **Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing**, ed, R. Belk, 106-125, 2006.

PRONI, M. W. Economia do esporte: um campo de estudo em expansão. In: ENCONTRO DA ALESDE, 1, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ALESDE, 2008.

PRONI, M. W. **Esporte-Espetáculo e Futebol Empresa**. 1998a. 270 f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

_____. Marketing e Organização Esportiva: Elementos para uma História Recente do Esporte-Espetáculo. **Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, p. 82–94, 1998b.

QUIJANO, A. 'Raza', 'etnia', 'nación' en Mariátegui: cuestiones abiertas. In: FORGUES, R. (ed.). **José Carlos Mariátegui y Europa**. La otra cara del descubrimiento. Lima: Amauta, 1992.

RADAR/LANCEPRESS! Inter e Palmeiras já estão entre os maiores do mundo em sócios-torcedores. **Lance!Net**, São Paulo, 27 jan. 2015, Minuto. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/minuto/Inter-Palmeiras-estao-maiores-socios-torcedores_0_1292870749.html#ixzz3SldIPKuN>. Acessado em: 25 fev. 2015.

REALE, G. S. **Paixão pelo Consumo e Consumo pela Paixão: a Relação entre Produtores de Marketing e Consumidores no Contexto do Futebol**. 2011. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____; CASTILHOS, R. Consumer Socialization and Intergenerational Brand Loyalty in the Context of Soccer, in NA - **Advances in Consumer Research**, Volume 43, eds. Kristin Diehl and Carolyn Yoon, Duluth, MN : Association for Consumer Research, Pages: 399-403, 2015.

_____; DALMORO, M.; SEGABINAZZI, R. C. Paixão Pelo Consumo e Consumo Pela Paixão: O Processo de Comoditização do Mercado de Futebol Brasileiro. In: ENCONTRO

- DA ANPAD, 37., Rio de Janeiro, 2013 **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-16.
- REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo: A Reinvenção do Esporte na Busca por Torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- REVISTA PLACAR. São Paulo: Editora Abril, n. 1154, ago. 1999.
- RICHERS, R. Recordando a Infância do Marketing Brasileiro - Um Depoimento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, 1994, p. 26-40.
- RIO GRANDE DO SUL. Lei 12.916, de 1º de abril de 2008. Proíbe a comercialização e consumo de bebidas alcoólicas nos estádios de futebol e nos ginásios de esportes do Estado do Rio Grande do Sul. Ministério Público do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.mprs.mp.br/infancia/legislacao/id3837.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2014.
- ROCHA, E. P. G. **Magia e Capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- _____. **O que é Etnocentrismo**. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- RODRIGUES, F. C. O Programa “Sócio-Torcedor” do Sport Club Internacional. **Aurora**, v. 9, 2010.
- _____. **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. 142 f. Dissertação (Mestrado em História) - Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 17-37, 2009.
- _____. Os Mercadores de Emoção: Um Estudo Sobre a Empresarização de Clubes de Futebol no Brasil e sua Configuração Estrutural. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas. 2008.
- RUIZ, C. A. D. Assembling market representations. **Marketing Theory**, vol. 13 no. 3 245-261, 2013.
- SAHLINS, M. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- SAID, E. W. **Orientalism**. New York: Vintage Books, 1978.
- SANTOS, J. M. C. M. O Torcedor e o Consumo de Partidas de Futebol: Uma Visão Histórica de um Fenômeno Cultural no Brasil na Primeira Metade do Século XX. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, Rio de Janeiro, 2013 **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-16.
- SCHMITT, B. H. **“Experiential marketing**. New York: The Free Press, 1999.
- _____. **Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers**, Hoboken, N.J.: Wiley, 2003.
- SHAW, Eric H. e JONES, D. G. Brian. A history of schools of marketing thought. **Marketing Theory**, 5 (3): 239-281, 2005.
- SHERRY, J. F.; SCHOUTEN, J. W. A Role for Poetry in Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 2, p. 218-234, 2002.
- SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

- SLATER, D. From calculation to alienation: disentangling economic abstractions. **Economy and Society**, v. 2, n. 31, p. 234-249, 2002.
- _____. **Consumer Culture and Modernity**. Cambridge: Polity Press, 1997.
- SOARES, A. **Avalanche (Grêmio 3 x 0 flamengo) Imortal**. 2006. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TDqrN6TS8dc>>. Acessado em: 25 abr. 2016
- SORIANO, F. **A Bola não Entra por Acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.
- SOUFLA.COM.BR. **Comparação entre os 9 maiores programas de sócio torcedor (ST) dos clubes brasileiros**. Disponível em: <<http://www.soufla.com.br/2013/06/comparacao-entre-os-9-maiores-programas-de-socio-torcedor-st-dos-clubes-brasileiros>>. Acessado em: 24 fev. 2015.
- SOUZA, A.; LUBISCO, M. Sport Club Internacional Estratégia de marketing de relacionamento com seus sócios: a filosofia Alma Colorada. **Think**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 112-118, jul./dez. 2006.
- SPIVAK, G. **The post-colonial critic: interviews, strategies, and dialogues**. New York: Routledge, 1990.
- STORCK, V. S. Notas para a História da Administração Brasileira: Origens e Desenvolvimentos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 57-62, jul. 1983.
- STRUM, S.; LATOUR, B. The Meanings of Social: from Baboons to Humans. **Information sur les Sciences Sociales/Social Science Information**, v. 26, p. 783-802, 1987.
- SWEDBERG, R. Markets as social structures. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, R. (eds). **The handbook of Economic Sociology**. Princeton University Press, 1994. p. 255-282.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.
- THRIFT, N. A Perfect Innovation Engine: The Rise of the Talent World. **Distinktion**, n. 16, p. 115-140, 2008a.
- _____. 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.
- TRENTMANN, F. Knowing Consumers – Histories, Identities, Practices: An Introduction. In: TRENTMAN, F. (ed.). **The Making of the Consumer: Knowledge, Power and Identity in the Modern World**. Oxford: Berg, 2006.
- _____. Beyond consumerism: new historical perspectives on consumption. **Journal of Contemporary History**, v. 39, n. 3, p. 373-401, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, Jan. 2004.
- VENKATESAN, R., KUMAR, V. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 105-125, 2004.
- VILLELA. **Reportagem com Paulo Cezar Verardi**, 30 set, 1997. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/300797/p_058.html>. Acesso em: 29 abr. 2013.

VOGEL; EVANSCHITZKY; RAMASESHAN. Customer equity drivers and future sales. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 6, p. 98-108, 2008.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1992 [1905].

WERLANG, H.; RIZZATTI, L. Arena do Grêmio, a origem: quando a nova casa coube numa mochila. **Globo Esporte**, Porto Alegre, 08 out. 2012, Grêmio. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/gremio/noticia/2012/10/arena-do-gremio-origem-quando-nova-casa-coube-numa-mochila.html>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

WILK, R. Morals and Metaphors: The Meaning of Consumption. In: EKSTRÖM, K.; BREMBECK, H. (eds.). **Elusive Consumption**. Berg Publishers, 2004. p. 11-26.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 22, n. 2, p. 116-146, 2003.

ZELIZER, V. A. The Proliferation of Social Currencies. In: CALLON, M. (ed.). **The Laws of the Market**. Oxford: Basil Blackwell, 1998. p. 194-221.

ZENONE, L. C. **Marketing Futebol Clube**. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE I: OUTROS PROJETOS ESPECIAIS E SUAS AGÊNCIAS DE DESTAQUE

Os projetos especiais, como o ‘Olimpico Eterno’ e ‘Meu Pedaco do Olimpico’, por exemplo, consistiram na venda de partes do Estádio Olímpico, que foi desativado no final de 2012, ou réplicas em miniatura de elementos marcantes como as ‘cadeiras cativas’. O ‘Olimpico Eterno’ caracterizou um conjunto de produtos em tamanho real ou em miniatura feitos em quantidade. O ‘Meu Pedaco do Olimpico’, por sua vez, consistiu em um leilão de peças individuais do estádio. Foi estruturado na forma de encontros presenciais e, concomitantemente, em tempo integral, pela Internet (Figuras 1-3):

Figura 1: Produtos do projeto especial ‘Olimpico Eterno’



Fonte: Site oficial do Grêmio¹²⁹.

Figura 2: A e B) Leilão presencial Meu Pedaco do Olimpico



Fontes: Fotos do autor.

¹²⁹ Disponível em: <http://www.gremio.net/upload/news/2_cadeiras_1.jpg>; <http://imguol.com/2012/12/22/pedaco-de-concreto-do-estadio-olimpico-que-sera-comercializado-para-os-torcedores-do-gremio-22122012-1356204079191_300x230.jpg>. Acesso em: 28 dez. 2012.

Figura 3: Leilão On-line Meu Pedaco do Olímpico



Fonte: Site oficial do Grêmio¹³⁰.

Essas ações tiveram como fonte de inspiração para os gestores do Grêmio práticas semelhantes realizadas quando o *Arsenal F.C.* da Inglaterra desativou seu antigo estádio *Highbury Park* e passou para o atual *Emirates Stadium*, assim como quando o Estádio da Luz e o Estádio do Dragão de Portugal foram reformados. Tiveram como atores importantes também uma agência de *design* e um leiloeiro de Porto Alegre, que procuraram o clube para propor ideias semelhantes àquelas que os gestores tinham em mente. Nesse sentido, essas ações de marketing ligam-se a tantas outras, como o Guia da Partida, que insere o marketing do Grêmio em uma ‘cadeia metrológica’ (LATOURE, 2005; COCHOY, 2005) do marketing esportivo do futebol internacional.

Patrocínios também são mediados pela centralidade do futebol Europeu como referência entre os dirigentes. Um patrocínio que gerou orgulho entre gestores do marketing do clube foi o da grife de moda *Spirito Santo* (de Porto Alegre), que vestiu a delegação do Grêmio em viagens para a Libertadores da América de 2013. Os ternos de ‘corte impecável’, no ‘estilo italiano’, remetem a imagens típicas dos grandes times da Europa (Figura 4).

¹³⁰ Disponível em: <<http://meupedacodoolimpico.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2012.

Figura 4: Patrocínio da grife Spirito Santo - Grêmio



Fonte: Lacenet online¹³¹.

E não por acaso, acabou circulando em redes sociais da internet, envolvendo gestores do clube, a seguinte foto da equipe do *Manchester City*, principal referência de gestão de futebol circulante entre os gestores do clube (Figura 5):

Figura 5: Patrocínio grife Hugo Boss – Manchester City



Fonte: Página oficial da Hugo Boss¹³².

¹³¹ Disponível em: <http://www.lacenet.com.br/fotos/Gremio-parceria-grife-Spirito-Santo_LANIMA20140211_0084_25.jpg>. Acesso em: 15 ago. 2014.

¹³² Disponível em: <<http://u.goal.com/215300/215357hp2.jpg>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

Além da referência Europeia, que tem valor em si para os gestores, marcas de prestígio recebem também valor adicional. Os gestores, no sentido gestão da ‘imagem da marca Grêmio’, tema que exploraremos em profundidade à frente, preferem associar a marca Grêmio a ‘grandes marcas’, ‘marcas de renome’. Cabe salientar que um dos principais critérios para escolher patrocinadores é a obtenção do máximo de recursos para o clube, mas isso raramente ocorre de qualquer maneira, ou sem critério. Um recurso oriundo do ‘armazém do Zezinho da Esquina’ é importante, no entanto, o melhor parece ser associar ao Grêmio patrocinadores considerados de ‘prestígio, que ‘gerem valor’, como a associação com a Spirito Santo, por exemplo. Isso nos indica elementos do que poder pensado como a agência da imagem de marca Grêmio, mediada pelo gosto daqueles que detém o controle político administrativo da instituição.

Outra fonte importante de ideias para a criação de produtos e serviços são as práticas de outros clubes, em especial o Internacional. Os gestores estão constantemente observando o que os demais grandes clubes brasileiros realizam e usam essa fonte de ideias. Além das questões comerciais (da busca por crescimento nas receitas), também o fazem ‘para não ficar atrás’ em termos de inovação e vanguarda no lançamento de produtos. Afinal de contas, circula entre os gestores um forte senso de liderança e pioneirismo do Grêmio, nesse caso especificamente quanto ao licenciamento de marca e lançamento de novos produtos. Há também o sentido de necessidade por parte dos gestores de individualmente mostrarem resultados. A agência de viagens Grêmio Tur, que oferta pacotes de viagens e outros serviços relacionados aos torcedores, por exemplo, foi pensada como uma ação na qual o Grêmio estava ‘atrasado’, pois foi “[...] um dos últimos grandes a ter uma agência oficial de turismo” (Gestor, 3 de dezembro de 2012), atraso tratado como exceção.

Da mesma forma, a Corrida Monumental foi ação de uma empresa promotora de eventos esportivos e cujo formato já havia sido aplicado por outra em clubes como Palmeiras e São Paulo e, no exterior, pelo *Manchester City*, por exemplo.

Esse olhar constante para os demais clubes reflete-se em conjunto com a circulação de profissionais de marketing, tema sobre o qual trato mais à frente, em forte processo de formatação do marketing nos clubes do futebol de espetáculo brasileiro a partir de mediações compartilhadas. No universo da administração, tais práticas são vistas com bons olhos e recebem o nome de *benchmarking*, uma designação para o estudo e cópia/adaptação de ações realizadas em organizações consideradas referência em um dado processo ou competência.

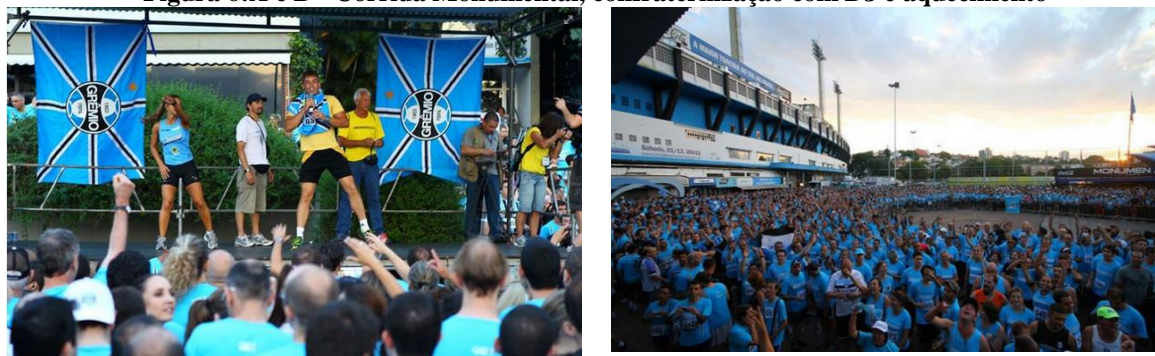
Um dos casos em que uma ação de marketing que estava pronta, mas teve seu lançamento retardado pelo desempenho do time em campo foi o da agência oficial do clube, a Grêmio Tur. Os gestores estavam com tudo organizado para, no dia posterior ao jogo do Grêmio

contra o Palmeiras pelas semifinais da Copa do Brasil de 2012 no estádio Olímpico, lançar oficialmente a agência. Como o Grêmio perdeu por 2 a 0, o lançamento foi adiado, uma vez que os gestores tinham a convicção de que os torcedores responderiam com agressões e pedindo melhorias no time e conquista de títulos.

As variações imprevisíveis de bons para maus momentos influenciam algumas vezes também o conteúdo de produtos. Isso acontece na controvérsia que circula no marketing do Grêmio sobre o uso da imagem de jogadores no desenho de bens. Compondo o argumento de que o futebol é ‘diferente’, ‘complicadíssimo’, ‘uma loucura’, está o exemplo da dificuldade de se usar jogadores do time atual em ações de marketing.

A Corrida Monumental, parte dos eventos de despedida do Estádio Olímpico no ano de 2012, ocorrida no dia 1º de dezembro de 2012, por exemplo, além de ser comemorada pelos gestores como ‘a corrida com o maior número de inscritos no sul do país’ (10.432), gerou uma receita considerada ‘interessante’ e proporcionou uma experiência emocional valiosa para o torcedor, especialmente pela oportunidade de dar uma ‘volta olímpica’ no estádio, cujo o fechamento se aproximava. Houve uma confraternização antes e depois da prova, com presença de *dj* e entrega de uma vistosa medalha aos que completaram a prova. O preço para participar foi de R\$ 70,00 para ‘não sócio’ e R\$ 45,00 para sócios do Grêmio (Figura 6 A e B).

Figura 6:A e B - Corrida Monumental, confraternização com DJ e aquecimento



Fonte: Fanpage Grêmio¹³³

Informativo sobre este evento foi a avaliação feita pelos gestores referente ao público presente. Para eles, esse público constitui-se “famílias”, pessoas com “maior poder aquisitivo”, que não causariam e “não causaram confusão”, e que contribuíram para a “quebra do recorde de faturamento em um único dia” (Gestor, 3 de dezembro de 2012) na loja Grêmio Mania do Estádio Olímpico. Esse perfil de público conseguido com o evento foi motivo de orgulho, típico de quando um gestor atinge uma meta. No conjunto, a atmosfera do evento, o público e

¹³³ Disponível em: <<https://www.Facebook.com/MeuGremio/photos/>>. Acesso em: 22 set. 2014.

resultados de vendas compõem parte das imagens idealizadas do tipo de público que os gestores trabalham para que esteja cada vez mais integrado nas ações do clube, da experiência de estádio e eventos oficiais.

Outro produto relacionado à Despedida do Estádio Olímpico (Em 2012 Viva o Olímpico) foi o ‘Jogue no Olímpico’, com operacionalização feita pela agência Grêmio Tur. Pisar na grama ou ter a oportunidade de jogar futebol no Estádio Olímpico, local sagrado das grandes glórias do clube, é objeto de desejo de muitos torcedores, em especial daqueles que praticam o esporte. Sabendo disso, os gestores, em parceria com a agência de turismo oficial, desenvolveram o produto. Consistiu em um jogo de 30 minutos, uniforme completo do Grêmio, preleção com ídolo do passado (participaram, por exemplo, o ex-técnico Valdir Espinosa e o ex-goleiro Mazaropi), depoimento na sala de imprensa - aumentando o sentimento de similaridade com o jogo -, DVD da partida e estacionamento pelos valores de R\$ 790,00 para sócio e de R\$ 950,00 para não sócio. Não obstante aquilo que os gestores consideraram um valor justo pelo que seria entregue em troca, houve muitas reclamações por parte dos torcedores nas redes sociais. Tal conflito destacou-se na discussão entre torcedores via postagens sobre o evento na *fanpage* oficial do Grêmio (*Facebook*), conforme exemplos reproduzidos na sequência:

Rodrigo (nome fictício): É uma vergonha e um desrespeito com a torcida do Grêmio FBPA, um evento como esse ser cobrado o valor de R\$ 790,00 (Sócios) e R\$ 950,00 (Não Sócios) [...] cada vez mais me decepiono com a instituição Grêmio...

Daniel (nome fictício): Pessoal tá achando que o Grêmio é instituição de caridade. Querem pagar preço de uma churrascada e meter 5 mil neguinho no gramado. É um produto VIP, amigos. Paga quem pode. A arrecadação total desse evento não paga nem 1/3 do salário de um jogador decente. Se pode ir, vá. Não pode, continue apoiando.

Tal controvérsia faz circular as contradições e o drama que envolve as escolhas dos gestores no que diz respeito à noção de uma superexposição às demandas de torcedores de diversos perfis que se sentem pertencentes ao clube e entendem o clube como seu. As ações e as formas escolhidas, o rumo que no final acaba sendo tomado, no entanto, traduzem bem algumas das percepções de clube e de torcedores que se quer próximos ativadas pelos gestores via a criação de dispositivos de reconversão de capital.

APÊNDICE II: QUESTIONÁRIO DAS SURVEY

Dados Gerais

(Preencher antes de entrar em “campo”)

- **Rspodente:** _____
- **Conferido?** _____
- **Pesquisador:** _____
- **Data da aplicação:** _____
- **Dia da semana:** _____
- **Horário do Jogo:** _____
- **Jogo da aplicação:** _____
- **Estádio?**
 1. () Olímpico
 2. () Arena

Local no Estádio

1. (Arena) Em que parte do estádio você assistirá ao jogo HOJE?

1. () Gramado Norte (Arquibancada Geral/Setor Organizadas)
2. () Gramado Sul
3. () Gramado Leste
4. () Gramado Oeste
5. () Superior Norte (4° anel)
6. () Superior Sul (4° anel)
7. () Supeior Oeste (4° anel)
8. () Superior Leste (4° anel)
9. () Cadeira Gold
10. () Camarote
11. () Tribuna de honra
12. () Outro. Qual? _____

1.(Olímpico) Em que parte do estádio vocês assistirá ao jogo hoje?

- 1.() Geral (Atrás do gol à esquerda das sociais)
- 2.() Geral (Lateral do estádio)
- 3.() Social (no andar inferior)
- 4.() Cadeiras centrais (andar superior)
- 5.() Cadeiras laterais (andar superior)
- 6.() Cadeiras locadas (sociais superior)
- 7.() Camarote
- 8.() Tribuna de honra
- 9.() Outro. Qual? _____

Perfil de Ingresso/Associação

2. É Sócio do Grêmio?

1. () Sim
2. () Não

3. Se sim, qual modalidade?

1. () Sócio Torcedor
2. () Outras modalidades
3. () Não sei/não quero responder

4. Se não, como entrou no Estádio

1. () Comprou ingresso
2. () Ganhou ingresso (promoção)
3. () Com carteira de sócio de um amigo

4. () Com carteira de sócio de um familiar
5. () Outros, qual? _____
6. () Não sei/não quero responder

Perfil de Consumo

5. **Onde você assistiu o jogo anterior na Arena (Grêmio x _____)?**
 1. () No estádio
 2. () Em bares e restaurantes
 3. () Em sua residência
 4. () Na residência de amigos/parentes
 5. () Outro local. Qual? _____
 6. () Não acompanhou
 7. () Não acompanhou
6. **Onde você assistiu o último jogo do Grêmio fora (no estádio do adversário) (_____ x Grêmio)?**
 1. () No estádio (do adversário)
 2. () Em bares e restaurantes
 3. () Em sua residência
 4. () Na residência de amigos/parentes
 5. () Outro local. Qual? _____
 6. () Não acompanhou
 7. () Não sei/não quero responder
7. **Quando você não está no estádio, por quais mídias você geralmente acompanha os jogos do Grêmio?**
 1. () Na televisão aberta
 2. () Na tv por assinatura
 3. () No pay-per-view
 4. () Na rádio
 5. () Na Internet
 6. () Outros. Qual? _____
 7. () Não acompanhou
 8. () Não sei/não quero responder
8. **Você costuma utilizar alguma destas mídias dentro do estádio Olímpico?**
 1. () Rádio
 2. () Internet
 3. () Redes sociais
 4. () E-mail
 5. () Telefone
 6. () Tv
 7. () Outro. Qual? _____
 8. () Não utilizo
 9. () Não sei/não quero responder
9. **Em que mídias você geralmente obtém informações sobre o Grêmio?**
 1. () Rádio
 2. () Internet
 3. () Redes sociais
 4. () Redes sociais oficiais do clube
 5. () E-mail
 6. () Telefone
 7. () Tv aberta
 8. () Tv por assinatura
 9. () Tv do Grêmio
 10. () Rádio do Grêmio
 11. () Site do Grêmio
 12. () Revistas
 13. () Guia da Partida

- 14. () Jornais
- 15. () Outro. Qual? _____
- 16. () Não acompanhou
- 17. () Não sei/não quero responder

10. Em que locais você esteve hoje antes de entrar no estádio, depois que já estava na função do jogo?

- 1. () Casa/Moradia
- 2. () Pátio do estádio
- 3. () Bar nas imediações do Olímpico
- 4. () Bar em outros lugares
- 5. () Bar dentro do Olímpico
- 6. () Loja Gremiomania
- 7. () Loja
- 8. () Supermercado
- 9. () Restaurante nas imediações do Olímpico
- 10. () Restaurante em outros lugares
- 11. () Quadro Social
- 12. () Memorial do Grêmio
- 13. () Espaço Arena
- 14. () Central de relacionamento
- 15. () Shopping center
- 16. () Praças
- 17. () Churrasco com amigos/família
- 18. () Trabalho/Escola/Faculdade
- 19. () Outros. Qual? _____
- 20. () Não sei/não quero responder

11. Desde que saiu de casa para vir ao jogo, você teve algum tipo de gasto?

- 1. () Sim
- 2. () Não

12. Se “sim”, o que você comprou? (Se “não”, pular esta questão)(Aberta)

13. Onde você fez a compra ou teve o gasto?

- 1. () Pátio do estádio
- 2. () Bar nas imediações do Olímpico
- 3. () Bar em outros lugares
- 4. () Bar dentro do Olímpico
- 5. () Loja nas imediações do Olímpico
- 6. () Loja Gremiomania
- 7. () Supermercado
- 8. () Restaurante nas imediações do Olímpico
- 9. () Restaurante em outros lugares
- 10. () Quadro Social
- 11. () Central de relacionamento
- 12. () Shopping center
- 13. () Outros. Qual? _____
- 14. () Não sei/não quero responder

14. Para onde você vai depois do jogo? (Apenas uma opção)

- 1. () Casa/Moradia
- 2. () Bar nas imediações do Olímpico
- 3. () Bar em outros lugares
- 4. () Loja Gremiomania
- 5. () Outras lojas
- 6. () Supermercado
- 7. () Restaurante nas imediações do Olímpico
- 8. () Restaurante em outros lugares
- 9. () Shopping center

10. () Churrasco com amigos/família
 11. () Outros. Qual? _____
 12. () Não sei/não quero responder

15. Quantos reais você espera gastar hoje, no total, com função do jogo do Grêmio de hoje? (descontada a mensalidade de sócio, caso seja associado) (Apenas uma opção)

1. () Até R\$ 15
 2. () De R\$16 a R\$ 30
 3. () De R\$ 31 a R\$ 60
 4. () De R\$ 61 a R\$ 100
 5. () De R\$ 101 a R\$ 150
 6. () De R\$ 151 a R\$ 200
 7. () Mais de R\$ 201
 8. () Mais de R\$ 201
 9. () Não sei/Não quero responder

Perfil de Mobilidade (jogo e dia-a-dia)

16. Dede que saiu de casa para vir ao estádio hoje, que meio de transporte você utilizou?

1. () Caminhada/ a pé
 2. () Ônibus.
 3. () Lotação
 4. () Taxi
 5. () Trem
 6. () Carona
 7. () Automóvel próprio.
 8. () Motocicleta própria
 9. () Bicicleta
 10. () Outros. Qual? _____
 11. () Não sei/não quero responder

17. Como você voltará para casa hoje?

1. () Caminhada/ a pé
 2. () Ônibus.
 3. () Lotação
 4. () Taxi
 5. () Trem
 6. () Carona
 7. () Automóvel próprio.
 8. () Motocicleta própria
 9. () Bicicleta
 10. () Outros. Qual? _____
 11. () Não sei/não quero responder

18. Qual o seu principal meio de locomoção no seu dia-a-dia?

1. () Caminhada/ a pé
 2. () Ônibus.
 3. () Lotação
 4. () Taxi
 5. () Trem
 6. () Carona
 7. () Automóvel próprio.
 8. () Motocicleta própria
 9. () Bicicleta
 10. () Outros. Qual? _____
 11. () Não sei/não quero responder

19. Com quem você vai assistir ao jogo hoje?

1. () Sozinho
 2. () Amigos (as)
 3. () Namorado(a)
 4. () Cônjuge
 5. () Pai
 6. () Mãe

7. () Filhos
8. () Irmão(s)/irmã(s)
9. () Família
10. () Colegas de torcida organizada
11. () Outros. Quem? _____
12. () Não sei/não quero responder

Perfil Social

20. Sexo

1. () Masculino
2. () Feminino

21. Idade: _____ (Aberta numérica)

22. Raça/Etnia

1. () Amarela
2. () Branca
3. () Negra
4. () Parda
5. () Outra – especifique _____

23. Estado civil

1. () Solteiro
2. () Casado
3. () Divorciado
4. () Viúvo
5. () Namorando
6. () Morando junto
7. () Outro. Qual? _____
8. () Não sei/Não quero responder

24. Em que cidade você reside? _____ (Aberta)

25. Se reside em POA, qual bairro? _____ (Aberta)

26. Você estuda?

1. () Sim
2. () Não

27. Se sim, Qual escola ou faculdade? _____ (Aberta)

28. Qual o seu grau de instrução? (Uma opção)

1. () Analfabeto
2. () Ensino fundamental incompleto (ginasial, etc...)
3. () Ensino fundamental completo
4. () Ensino médio incompleto
5. () Ensino médio completo
6. () Ensino superior incompleto
7. () Ensino superior completo
8. () Pós-graduação
9. () Pós-graduação incompleto
10. () Não sei/Não quero responder

29. Qual a sua ocupação principal? _____ (Aberta)

30. Qual setor de atividade? _____ (Aberta)

31. Quantas pessoas moram com você no total (você incluído)? _____

32. Considerando todas as pessoas que moram com você, qual a renda bruta familiar mensal? (Uma opção)

1. () Até 2 salários mínimos (sm), ou até R\$ 1.244
2. () De 2 a 4 sm, ou de R\$ 1.245 a R\$ 2488
3. () De 4 a 10 sm, ou R\$ 2489 a R\$ 6220
4. () De 10 a 20 sm, ou R\$ 6221 a R\$ 12440
5. () Acima de 20 sm, ou acima de R\$ 12441
6. () Não sei/não quero responder

33. Você mora em (Uma opção)

1. () casa/apartamento próprio
2. () casa/apartamento alugada
3. () casa/apartamento emprestada

4. () hotel/pensão
5. () outros. Qual? _____
6. () Não sei/não quero responder

34. Na sua moradia, você possui

1. () Tv por assinatura
2. () Pay-per-view
3. () Internet discada
4. () Internet banda larga
5. () Não sei/não quero responder