SEM LOGO

A TIRANIA DAS MARCAS EM UM PLANETA VENDIDO

NAOMI KLEIN

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe ***Le Livros*** e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O ***Le Livros*** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de dominio publico e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: ***LeLivros.site*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



Sem Logo

A Tirania das Marcas em um Planeta Vendido

NAOMI KLEIN

Links:

#ExiladoLivros – http://livrosdoexilado.org

Pode-se não perceber nada na superfície, mas nas profundezas o inferno está em chamas.

- Y.B. Mangunwijaya, escritor indonésio, 16 de julho de 1998

Para Avi

AGRADECIMENTOS

O processo de quatro anos de preparação de *Sem logo*, de sua concepção até o livro acabado, foi estimulante. Não foi, entretanto, indolor, e contei muito com o apoio, compreensão e a experiência dos que me cercavam.

Foi uma grande honra para mim ter como editora de texto Louise Dennys, cujo rigor intelectual e compromisso pessoal para com a liberdade de expressão e os direitos humanos aguçaram os argumentos deste livro e suavizaram minhas arestas como escritora. Sua mágica transformou este livro.

Minha assistente de pesquisa, Paula Thiessen, localizou muitos dos mais obscuros fatos e fontes. Ela trabalhou mais de dois anos, incansavelmente, coletando as estatísticas que compõem os muitos gráficos originais deste livro, extraindo fatos de cadeias de varejo cautelosas e convencendo órgãos governamentais de todo o mundo a lhe mandarem relatórios inéditos. Ela também conduziu a pesquisa iconográfica do livro, foi uma influência tranqüilizadora e uma colega que me apoiou durante o que freqüentemente é um trabalho solitário.

Meus agentes no Westwood Creative Artists, Bruce Westwood e Jennifer Barclay, encararam o que muitos considerariam um projeto arriscado com entusiasmo e determinação inesgotáveis. Procuraram no mundo editorial internacional por almas irmãs que não apenas publicassem *Sem logo,* mas também o promovessem: Reagan Arthur e Philip Gwyn Jones.

A excepcional equipe da Knopf Canada foi calorosa e serena em todas as crises. Sou grata a Michael Mouland, Mikki Barrett, Noelle Zitzer e Susan Burns, bem como à talentosa e dedicada equipe de editores de texto que

fortaleceram, aperfeiçoaram, ordenaram e conferiram o texto deste livro: Doris Cowan, Alison Reid e Deborah Viets.

Tenho uma profunda dívida para com John Honderich, editor do *Toronto Star,* que me atribuiu uma coluna regular em seu jomal quando eu era jovem demais; um espaço que me permitiu, por quase cinco anos, desenvolver as idéias e os contatos que formam a base deste livro. Meus editores no *Star* — Carol Goar, Haroon Siddiqui e Mark Richardson - deram-me enorme apoio em minhas licenças do trabalho e ainda me desejaram êxito quando deixei a coluna para concentrar minha atenção neste projeto. A redação de *Sem logo* começou para valer como um artigo para o *Village Voice* sobre *culture jamming* e tenho uma dívida para com Miles Seligman por seus *insights* editoriais. Meu editor e m *Saturday Night,* Paul Tough, apoiou-me com prazos dilatados, dicas de pesquisa e temas relacionados com *Sem logo,* incluindo uma

viagem ao Roots Lodge, que me ajudou profundamente a compreender as aspirações utópicas do *branding.**

Recebi valiosa assistência em pesquisa de ldella Sturino, Stefan Philipa e Maya Roy. Mark Johnston me auxiliou em meus contatos em Londres, Bern Jugunos fez o mesmo em Manila e Jeff Ballinger em Jacarta. Centenas de indivíduos e organizações também cooperaram com a pesquisa, mas algumas pessoas foram além do que lhes foi proposto e me cobriram de estatísticas e dados: Andrew Jackson, Janice Newson, Carly Stasko, Leah Rumack, Mark Hosler, Dan Mills, Bob Jeffcott, Lynda Yanz, Trim Bissell, Laird Brown e, acima de todos, Gerard Greenfield. Ótimas e suculentas informações chegaram-me, sem solicitação anterior, por carta e e-mail, de Doug Saunders, Jesse Hirsh, Joey Slinger, Paul Webster e incontáveis outros anjos eletrônicos. A Biblioteca de Referência de Toronto, a Organização Internacional do Trabalho, o site da Corporate Watch, a Maquila Solidarity Network, *The Baffler,* SchNEWS, *Adbusters* e os servidores de listas de discussão do Tao Collective foram inestimáveis para minha pesquisa.

Sou também grata a Leo Panitch e Mel Watkins por me convidarem a falar em conferências que me ajudaram a preparar a tese logo no início, e a meus colegas do conselho editorial de *This Magazine* por sua generosidade e encorajamento.

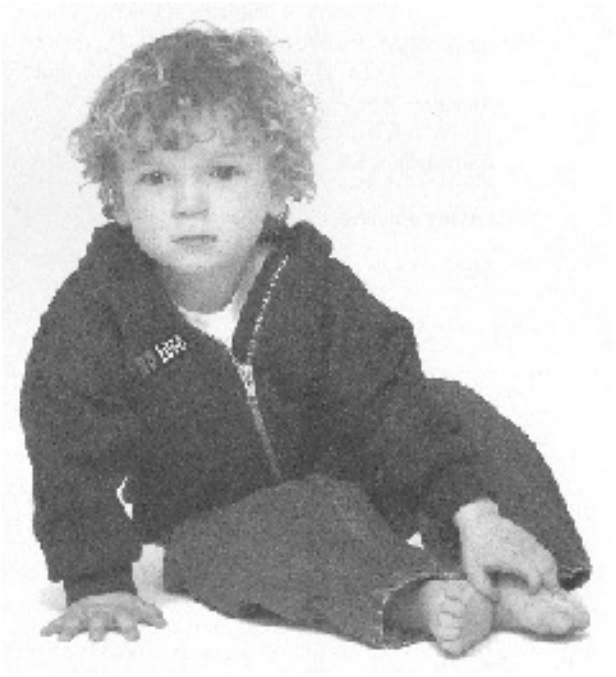
Vários amigos e familiares leram os originais e ofereceram conselhos e dicas: Michele Landsberg, Stephen Lewis, Kyo Maclear, Cathie James, bem como Bonnie, Michael, Anne e Seth Klein. Mark Kingwell foi um amigo querido e mentor intelectual. Sara Borins foi minha primeira e mais entusiasmada leitora - da proposta e do primeiro rascunho - e foi a fabulosa Sara que insistiu que *Sem logo* deveria ter um projeto gráfico compativel com o espírito de seu conteúdo. Nancy Friedland, John Montesano, Anne Baines e Rachel Giese me hospedaram nas ocasiões em que eu não podia ser encontrada por ninguém. Meu falecido avô, Philip Klein, que trabalhou como desenhista de animação para a Walt Disney, ensinou-me uma lição valiosa no inicio de minha vida: sempre procurar a sujeira por trás do brilho.

Minha maior dívida é para com meu marido, Avi Lewis, que por anos me recebeu toda manhã com uma xícara de café e com uma pilha de recortes das seções de negócios dos jornais. Neste projeto, Avi foi um parceiro de todas as formas possíveis: ficava até tarde da noite me ajudando a desenvolver as idéias deste livro; acompanhou-me em numerosas incursões de pesquisa, de imensos shoppings suburbanos a zonas industriais voltadas para exportação na

Indonésia; e editou os originais em seus múltiplos estágios com a atenção de um centurião. Para o bem de *Sem logo,* ele permitiu que nossas vidas fossem inteiramente marcadas pelo livro, dando-me a liberdade e o luxo de ser plenamente monopolizada por ele.

* *Branding:* o processo de estabelecer e gerenciar imagens, percepções e associações pelas quais o consumidor se relaciona com um produto ou empresa. (JV. *da E.)*

OBS: Notas na página 331.



INTRODUÇÃO

UMA TEIA DE MARCAS

Se semicerrar os olhos, inclinar minha cabeça e fechar o olho esquerdo, tudo que consigo ver do outro lado da janela é 1932, exatamente abaixo do lago. Armazéns marrons, chaminés cor de aveia, letreiros desbotados pintados em paredes de tijolos divulgando marcas há muito desaparecidas: "Lovely", "Gaywear". É a velha Toronto industrial, de fábricas de roupas, peles e vestidos de noiva. Até agora ninguém pensou em uma forma de se beneficiar da demolição dessas caixas de tijolos, e em seu pequeno raio de oito ou nove quadras a cidade moderna foi disposta em camadas aleatórias sobre a antiga.

Escrevi este livro quando estava morando no fantasma de um distrito industrial de Toronto, em um armazém de dez pavimentos. Muitas outras

construções como essa foram há muito arruinadas, vidraças estilhaçadas, chaminés com sua respiração presa; a única função capitalista que lhes restou foi hastear grandes cartazes cintilantes em seus telhados cobertos de breu, lembrando aos motoristas presos nos engarrafamentos da via expressa que margeia o lago da existência da cerveja Molson, dos carros Hyundai e da FM EZ Rock.

Nos anos 20 e 30, imigrantes russos e poloneses corriam de um lado para outro nessas ruas, mergulhando em *delis* para discutir Trotski e a liderança do Sindicato Internacional de Operários da Indústria de Vestuário Feminino. Naquela época, velhos portugueses ainda

empurravam estantes de vestidos e casacos pela calçada, e na porta ao lado você ainda pode comprar uma grinalda com imitação de diamantes se surgir a necessidade de tal objeto (uma fantasia de Halloween, ou talvez uma peça encenada na escola...). A verdadeira atividade, contudo, pode ser vista quando descemos a quadra, entre pilhas de jóias comestíveis na Sugar Mountain, a meca retrô dos doces, aberta até as duas da manhã para servir à irônica ânsia noturna de jovens *clubbers.* E uma loja no térreo continua a ter um comércio modesto de manequins nus e carecas, embora mais freqüentemente seja alugada como cenário surreal para um projeto de cinema estudantil ou como um trágico e melancólico pano de fundo para uma entrevista de TV.

As décadas em camadas na Spadina Avenue, como tantos bairros urbanos em semelhante estado de limbo pós-industrial, têm um encanto acidental maravilhoso. Os lofts e estúdios estão repletos de pessoas que sabem estar interpretando seu papel em uma peça de arte performática urbana, mas a maioria faz o máximo para não dar atenção ao fato. Se alguém reclamasse demais a propriedade sobre a "verdadeira Spadina", todos os demais começariam a se sentir insignificantes, e todo o edifício desmoronaria.

Por isso foi tão lamentável que a prefeitura achasse conveniente encomendar uma série de instalações artísticas públicas para "comemorar" a história da Spadina Avenue. Primeiro vieram figuras em aço empoleiradas nos postes de iluminação: mulheres debruçadas sobre máquinas de costura e bandos de trabalhadores em greve agitando cartazes com *slogans* indecifráveis. Depois aconteceu o pior: chegou o dedal de bronze gigante - bem na esquina de meu quarteirão. Era assim: quase quatro metros de altura e três metros de largura. Dois enormes botões caiam estalando na calçada próxima, com mirradas arvorezinhas crescendo de seus buracos. Ainda bem que Emma Goldman, a famosa anarquista e sindicalista que viveu nesta rua no final da década de 1930, não está por perto para testemunhar a transformação da luta dos operários têxteis em uma exploração *kitsch* de mão-de-obra.

O dedal é apenas a manifestação mais ostensiva de uma nova e penosa autoconsciência naquele quarteirão. Em toda parte, à minha volta, velhos prédios de fábricas estão sendo redivididos e convertidos em complexos de "lofts residenciais" com nomes como "The Candy Factory". As roupas baratas da industrialização já foram arruinadas por espirituosas idéias da moda - uniformes descartáveis para operários, jeans de marca Diesel's Labor e botas Caterpillar. Assim, é claro que há também um explosivo mercado para condomínios em antigas fábricas, luxuriantes edifícios reformados com

encanamentos expostos, banheiros revestidos de ardósia, garagens subterrâneas, academias de ginástica no terraço e serviços 24 horas por dia.

Até agora meu senhorio, que fez fortuna fabricando e vendendo sobretudos London Fog, tem se recusado obstinadamente a vender nosso prédio para o transformar em um condomínio com pés-direitos excepcionalmente altos. Um dia ele cederá, mas por enquanto ainda resta um punhado de fabricantes de roupas como inquilinos, cujos negócios são pequenos demais para que se transfiram para a Ásia ou a América Central e que por alguma razão não estão dispostos a seguir a tendência do setor de pagar por peça a profissionais que trabalham em casa. O resto do prédio é alugado a instrutores de ioga, produtores de documentários, *designers* gráficos, escritores e artistas que usam o mesmo espaço para morar e trabalhar. Os rapazes malvestidos que ainda vendem casacos na sala ao lado parecem ficar terrivelmente assustados quando vêem os clones de Marylin Manson pisando duro pelo *hall* a caminho do banheiro comunitário, cheios de correntes, vestindo botas com canos até as coxas e agarrados a seus tubos de pasta de dente, mas o que eles podem fazer? Por enquanto estamos todos juntos aqui, apanhados entre a dura realidade da globalização econômica e a estética de resistência dos clipes de rock.

JACARTA - "Pergunte a ela o que ela faz... o que diz a etiqueta. Entendeu? A etiqueta", disse eu, apalpando minha nuca e puxando para cima a gola da camiseta. Aquelas trabalhadoras indonésias já estavam acostumadas a pessoas como eu: estrangeiros que vinham conversar com elas sobre as terríveis condições nas fábricas onde cortavam, costuravam e colavam para empresas multinacionais como Nike, Gap e Liz Claiborne. Mas essas costureiras em nada se pareciam com as idosas operárias que encontro no elevador voltando para casa. Eram todas jovens, algumas com apenas 15 anos; somente poucas tinham mais de 21.

Nesse dia de agosto de 1997, as terríveis condições em questão tinham levado a uma greve na fábrica de roupas Kaho lndah Citra localizada nos arredores de Jacarta, na zona industrial Kawasan Berikat Nusantar. O problema das trabalhadoras da Kaho, que ganham o equivalente a 2 dólares por dia, era que estavam sendo obrigadas a cumprir longas horas extras, mas não eram pagas por seu trabalho de acordo com o que reza a lei. Depois de três dias de paralisação, a gerência propôs um acordo típico de uma região com um relacionamento notadamente frouxo com a legislação trabalhista: as horas extras não seriam mais compulsórias, mas a remuneração continuaria ilegalmente baixa. As 2 mil trabalhadoras voltaram a suas máquinas de costura: todas, exceto 101 jovens que - concluiu a gerência - eram as baderneiras que estavam por trás da greve. "Até agora nosso problema não foi resolvido", disse-me uma das trabalhadoras, explodindo de frustração e sem a perspectiva de uma solução.

Fui solidária, é claro, mas, sendo estrangeira e ocidental, queria saber que *marca* de roupas elas produziam na fábrica Kaho - se iria trazer sua história para casa, queria ter meu gancho jornalístico. Então aqui estávamos nós, dez pessoas,amontoadas em uma caixa de concreto apenas um pouco maior que uma cabine telefônica, jogando uma animada rodada de charadas trabalhistas.

- Esta empresa produz mangas compridas para o frio - ofereceu uma trabalhadora. Arrisquei:
- Suéteres?
- Acho que suéteres não. Se você se arruma para sair e você tem frio, você tem um...
- Casaco! - adivinhei.
- Mas não pesado. Leve.
- Paletó!
- É, como paletós, mas não paletós... compridos.

A confusão é compreensível: não há muita necessidade de sobretudos no Equador, nem no armário, nem no vocabulário. Todavia, cada vez mais os canadenses enfrentam seus frios invernos com roupas fabricadas não por obstinadas costureiras da Spadina Avenue, mas por jovens asiáticas que trabalham em climas quentes como este. Em 1997, o Canadá importou US$ 11,7 milhões de anoraques e casacos de esqui da Indonésia, US$ 4,7 milhões a mais em relação a 1993.[1] Disso eu já sabia. O que não sabia ainda era a marca dos longos paletós que as trabalhadoras da Kaho costuravam antes de perderem seus empregos.

- Longos, entendi. E qual é a etiqueta? - perguntei novamente. Houve alguma consulta silenciosa e então, finalmente, uma resposta:

- London Fog.

Uma coincidência global, imagino, e comecei a contar às trabalhadoras da Kaho que meu apartamento em Toronto havia sido uma fábrica da London Eog, mas parei abruptamente quando a expressão em seus rostos deixou evidente que a idéia de alguém escolher morar no prédio de uma fábrica de roupas era no mínimo alarmante. Nesta parte do mundo, centenas de trabalhadoras ardem todo ano até a morte porque seus quartos ficam em prédios sem condições

de segurança contra incêndio.

Sentada de pernas cruzadas no chão de concreto do minúsculo quarto, pensei em meus vizinhos em casa: o instrutor de ioga Ashtanga no segundo, os animadores comerciais no quarto, os distribuidores de velas para aromaterapia no oitavo andar. Parece que as jovens na zona de processamento de exportação são como colegas de quarto, ligadas, como acontece com tanta freqüência, por uma teia de tecidos, cordões de calçados, franquias, ursinhos de pelúcia e marcas cobrindo todo o mundo. Outra logomarca que tínhamos em comum era a Esprit, também uma das grifes fabricadas naquela área. Quando adolescente, trabalhei como balconista em uma loja que vendia roupas Esprit. E, é claro, no McDonald's: haviam acabado de inaugurar uma franquia perto da Kaho, o que frustrava as trabalhadoras, porque sua alegada comida barata estava completamente fora de seu orçamento.

E m geral, os relatos sobre essa teia global de logos e produtos são expressos na eufórica retórica de marketing da aldeia global, um lugar incrível, onde tribos das mais remotas florestas tropicais digitam em *laptops*, avós sicilianas conduzem E-business e "adolescentes globais" compartilham, pedindo emprestado uma expressão de um site da Levi's, "uma cultura de estilo mundial".[2] Todo mundo, da Coca-Cola ao McDonald's e à Motorola, montou sua estratégia de marketing em torno dessa visão pós-nacional, mas é a velha campanha da IBM, "Soluções para um mundo pequeno", que exprime com maior eloqüência a promessa equalizadora do mundo ligado pela logomarca.

Não faz muito tempo que se desgastou a empolgação inspirada por essas versões maníacas da globalização, revelando as rachaduras e fissuras sob sua fachada lustrosa. Cada vez mais, nos últimos quatro anos, nós, no Ocidente, temos vislumbrado outro tipo de aldeia global, onde as diferenças econômicas estão aumentando e as opções culturais diminuindo.

Esta é uma aldeia em que algumas multinacionais, longe de alavancar o campo global com empregos e tecnologia para todos, está explorando o mais pobre país do planeta em troca de lucros inimagináveis. Esta é a aldeia onde vive Bill Gates, acumulando uma fortuna de US$ 55 bilhões enquanto um terço de sua força de trabalho é classificada como de trabalhadores temporários, e onde os concorrentes ou são incorporados ao monolito da Microsoft ou tornam-se obsoletos pela mais recente proeza da empresa de software. Esta é a aldeia onde estamos conectados aos outros, na verdade, através de uma teia de marcas, mas por baixo da teia vêem- se bairros miseráveis, como um que visitei em Jacarta. A IBM afirma que sua tecnologia abarca o mundo, e assim é,

mas com freqüência sua presença internacional assume a forma de uma mão-de-obra barata de Terceiro Mundo produzindo os chips de computador e fontes de energia que dão vida a suas máquinas. Nos arredores de Manila, por exemplo, conheci uma garota de 17 anos que monta drives de CD-ROM para a IBM. Disse a ela que estava impressionada com o fato de alguém tão jovem poder fazer um trabalho de tão alta tecnologia. "Fazemos computadores", disse-me ela, "mas não sabemos como operá-los." Nosso mundo, ao que parece, não é tão pequeno afinal.

Seria ingenuidade acreditar que os consumidores ocidentais não se beneficiaram dessas divisões globais desde os primeiros dias do colonialismo. O Terceiro Mundo, como dizem, sempre existiu para o conforto do Primeiro. Um desenvolvimento relativamente recente, entretanto, é que o interesse investigativo parece se voltar para os pontos de origem, sem grife, de produtos com marcas. As viagens dos tênis Nike têm sido rastreadas até o trabalho semi-escravo no Vietnã, as pequenas roupas da Barbie até a mão-de-obra infantil de Sumatra, os cafés da Starbucks aos cafeicultores castigados pelo sol da Guatemala, e o petróleo da Shell às aldeias poluídas e empobrecidas do delta do Níger.

O título *Sem logo* não deve ser interpretado como um *slogan* literal (como em Chega de Logos!), ou como um logo pós-logo (já existe uma linha de roupas No Logo, ou assim me disseram). Em vez disso, é uma tentativa de apreender uma atitude anticorporação que vejo surgir entre muitos jovens militantes. Este livro apóia-se em uma hipótese simples: quando mais pessoas descobrirem os segredos das grifes da teia logo mundial, a revolta estimulará o próximo grande movimento político, uma grande onda de oposição dirigida contra corporações transnacioais, particularmente aquelas com marcas muito conhecidas.

Devo enfatizar, contudo, que este não é um livro de previsões, mas de observações em primeira mão. É um exame de um sistema muito secreto de informação, protesto e planejamento, um sistema que já está operando, com suas atividades e idéias, atravessando muitas fronteiras nacionais e várias gerações.

Há quatro anos, quando comecei a escrever este livro, minha hipótese baseava-se principalmente em um palpite. Pesquisei um pouco em universidades e comecei a observar que muitos estudantes estavam preocupados com as incursões das corporações privadas em suas faculdades públicas. Irritavam-se com a publicidade, que surgia sorrateiramente pelas cantinas, salas de uso comum, até nos banheiros; que suas faculdades estavam se envolvendo em acordos de distribuição exclusiva com empresas de refrigerantes e fabricantes de computadores, e que os estudos acadêmicos começavam a se parecer cada vez mais com pesquisa de mercado.

Preocupavam-se com o que estava acontecendo com sua educação à medida que a instituição passava a priorizar aqueles programas que conduziam a mais parcerias com o setor privado. Também tinham sérias preocupações éticas em relação às práticas de algumas corporações com as quais suas faculdades estavam se envolvendo - não tanto suas atividades no *campus*, mas suas práticas fora dele, em países como a Birmânia, a Indonésia e a Nigéria.

Foi somente alguns anos atrás, depois que deixei a universidade, que percebi ter havido uma súbita mudança no foco político; cinco anos antes, a política universitária lidava apenas com questões de discriminação e identidade - raça, gênero e sexualidade, "as guerras do politicamente correto". Agora o foco se ampliava e incluía o poder corporativo, os direitos trabalhistas e uma análise razoavelmente desenvolvida do trabalho na economia global. É verdade que esses estudantes não compõem a maioria de seu grupo

demográfico - na verdade, esse movimento tem sua gênese, como todos os movimentos, em uma minoria, mas é uma minoria incrivelmente poderosa. Para dizer com simplicidade, o anticorporativismo é o que distingue a política que captura a imaginação da próxima geração de encrenqueiros e agitadores, e precisamos somente olhar para os estudantes radicais da década de 1960 e os guerreiros da identidade dos anos 80 e 90 para ver o impacto transformador que tal mudança pode ter.

Mais ou menos na mesma época, em minhas reportagens para revistas e jornais, também comecei a perceber idéias similares no centro de uma onda de recentes campanhas sociais e ambientais. Como os militantes universitários que conheci, os líderes dessas campanhas concentravam-se nos efeitos do patrocínio corporativo agressivo e na privatização do espaço público e da vida cultural, tanto global quanto localmente. Guerras eram travadas em pequenas cidades da América do Norte para manter afastados grandes varejistas como a Wal-Mart. Houve o caso "McLibel" (McCalúnia) em Londres, envolvendo dois ambientalistas britânicos que transformaram um processo de calúnia lançado contra eles pelo McDonald's em uma ciberplataforma que colocou em julgamento a onipesente rede de franquias de alimentos. Houve uma explosão de protestos e ações dirigidos contra a Shell Oil depois do chocante enforcamento do escritor e ativista anti-Shell, o nigeriano Ken Saro-Wiwa.

Houve também a manhã quando acordei e todos os cartazes em minha rua haviam sido "poluídos" com *slogans* anticorporativos por rebeldes noturnos. E o fato de aparecerem adesivos nas roupas dos flanelinhas que dormiam no saguão de meu prédio com o logotipo da Nike e a palavra "Rebele-se".

Um elemento era comum a todos aqueles debates e campanhas dispersos: em cada caso, o foco do ataque era a corporação de marca - Nike, Shell, Wal-Mart, McDonald's (e outras: Microsoft, Disney, Starbucks, Monsanto e assim por diante). Antes de começar a escrever este livro, não sabia se esses bolsões de resistência anticorporação tinham alguma coisa em comum além de seu foco nas marcas, mas queria descobrir. Essa busca pessoal levou-me a um tribunal londrino para um veredicto no julgamento McLibel; aos amigos e familiares de Ken Saro- Wiwa; aos protestos antiexploração do lado de fora das Nike Towns de Nova York e San Francisco; e a reuniões de sindicatos nas praças de alimentação de shoppings da moda. Levou- me para a estrada com um vendedor de outdoors "alternativo" e a uma ronda com *"ad busters"*, "pichadores de propaganda", para "poluir", o sentido desses cartazes com suas próprias mensagens. E me levou, também, a várias festas de rua improvisadas, cujos organizadores estavam decididos a libertar o espaço público, ainda que por pouco tempo, do cativeiro criado por peças publicitárias, carros e policiais. Levou-me a reuniões clandestinas com hackers que ameaçavam incapacitar os sistemas de empresas americanas que, segundo se descobriu, violavam os direitos humanos na China.

Mais memoravelmente, levou-me a fábricas e sindicatos no Sudeste da Ásia, e aos arredores de Manila, onde trabalhadores filipinos estão fazendo história no trabalhismo ao levarem seus primeiros sindicatos para as zonas de processamento de exportação que produzem os artigos de consumo das marcas mais reconhecidas do planeta.

Durante essa jornada, deparei-me com um grupo de estudantes que vigiam as multinacionais na Birmânia, pressionando-as a deixar aquele país porque seu regime viola os direitos humanos. Em seus comunicados oficiais, os militantes estudantis identificam-se como "Spiders", "Aranhas", e a imagem m e parece adequada para a militância global na era da teia, a web. As logomarcas, por força da onipresença, tornaram-se a coisa mais próxima que temos de uma linguagem internacional, reconhecida e compreendida em muito mais lugares do que o inglês. Os militantes agora estão livres para sacudir essa teia como espiões/aranhas - trocando informações sobre práticas de trabalho, derramamentos químicos, crueldade com animais e marketing antiético em

todo o mundo.

Convenci-me de que é nessas ligações globais forjadas pela logomarca que um dia os cidadãos globais encontrarão soluções adequadas para este planeta vendido. Não afirmo que este livro articulará todo o programa de um movimento global que ainda está em sua infância. Minha preocupação foi buscar os primeiros estágios de resistência e fazer algumas perguntas fundamentais. Que condições estão criando o cenário para essa reação? As corporações multinacionais bem-sucedidas se vêem cada vez mais sob ataque, seja por uma torta de creme na cara de Bill Gates ou a incessante paródia do logotipo da Nike, e quais são as forças que levam um número cada vez maior de pessoas a suspeitar ou mesmo passar a odiar diretamente as multinacionais, motores de nosso crescimento global? O que é talvez mais pertinente, o que está permitindo que tantas pessoas - especialmente os jovens - ajam com base na raiva e na suspeita?

Essas perguntas podem parecer óbvias, e certamente algumas respostas óbvias estão sendo debatidas. As corporações têm se tornado tão grandes que chegam a substituir o governo. Esses diferentes governos se preocupam apenas com seus acionistas; nos faltam os mecanismos para

obrigá-los a se preocupar com um público mais amplo. Vários livros escreveram a crônica da ascendência do que vem sendo chamado de "regra corporativa", e muitos deles se mostraram inestimáveis para minha compreensão da economia global (ver Bibliografia).

Este livro não é, contudo, outro relato do poder do seleto grupo de Golias corporativos que têm se unido para compor nosso governo global *de facto.* Em vez disso, o livro é uma tentativa de analisar e documentar as forças que se opõem à regra corporativa, e de expor o conjunto especifico de condições econômicas e culturais que tornam inevitável o surgimento dessas oposições. A Parte I, "Sem espaço", examina a capitulação da cultura e da educação diante do marketing. A Parte II, "Sem opções", descreve como a promessa de muito mais opções culturais foi traída pelas forças das fusões, franquias predatórias, sinergia e censura corporativa. E a Parte III, "Sem empregos", examina as tendências do mercado de trabalho que estão criando relações trabalhistas cada vez mais frágeis para muitos trabalhadores, incluindo a existência de trabalhadores autônomos, subempregos e terceirização, bem como o trabalho de meio expediente e temporário. São o choque e a interação entre essas forças, o ataque aos três pilares sociais, o emprego, as liberdades civis e o espaço cívico, que estão provocando a militância anticorporativa relatada na última seção do livro, a Parte IV, "Sem logo", uma militância que está lançando as sementes de uma alternativa genuína à regra corporativa.

SEM ESPAÇO



Dois rostos do conforto proporcionado pela marca. *Acima:* Tia Jemima, da primeira embalagem da aveia Quaker, humaniza a produção para uma população temerosa da industrialização. *Abaixo:* Martha

Stewart, um exemplo da nova linhagem de humanos de marca.

CAPÍTULO UM

MARCADO MUNDO NOVO

Pessoalmente, tenho paixão por paisagens, e nunca vi nenhuma ser melhorada por um outdoor. Em todo panorama agradável o homem manifesta seu lado mais desprezível quando ergue um cartaz. Quando me aposentar da Madison Avenue, fundarei uma sociedade secreta de vigilantes mascarados que viajarão pelo mundo em silenciosas bicicletas motorizadas, arrancando pôsteres à luz tênue da lua. Quantos júris nos condenarão quando formos apanhados nesses atos de cidadania beneficente?

— David Ogilvy, fundador da agência de publicidade Ogilvy et Mather, em *Confessions of an Advertising Man*, 1963

O crescimento astronômico da riqueza e da influência cultural das corporações multinacionais nos últimos 15 anos pode, sem sombra de dúvida, ter sua origem situada em uma única e aparentemente inócua idéia desenvolvida por teóricos da administração em meados da década de 1980: as corporações de sucesso devem produzir principalmente marcas, e não produtos.

Até aquela época, embora o mundo corporativo compreendesse que favorecer a marca era importante, a principal preocupação de todo fabricante sólido era a produção de bens. Esta idéia era o evangelho da era da máquina. Um editorial que apareceu na revista *Fortune* em 1938, por exemplo, afirmava que o motivo pelo qual a economia americana ainda tinha de se recuperar da Depressão era que a América havia perdido de vista a importância de produzir *coisas:*

> A idéia que a função básica e irreversível de uma economia industrial é *a produção de coisas;* que, quanto mais se produz, maior será a renda, seja em dólar ou em bens de raiz; e assim a chave para aquele poder de recuperação perdido está (...) na fábrica, onde estão os tornos e

> perfuradoras, a forja e o martelo. É na fábrica, na terra e no subsolo que o poder de compra tem *origem* [grifos deles].[1]

E por um tempo mais longo, a produção de bens permaneceu, pelo menos em princípio, no cerne de todas as economias industrializadas. Nos anos 80, afetados pela recessão da década, alguns dos mais poderosos fabricantes do mundo começaram a vacilar. Surgiu o consenso de que as corporações estavam inchadas, superdimensionadas; elas possuíam demais, empregavam gente demais e se curvavam sob o peso de *coisas demais.* O próprio processo de produção - administrado pelas fábricas, responsáveis por dezenas de milhares de empregados efetivos de tempo integral - começou a parecer menos um caminho para o sucesso do que uma pesada responsabilidade.

Mais ou menos na mesma época, um novo tipo de corporação começou a disputar mercado com os fabricantes americanos tradicionais; eram as Nikes e Microsofts, e mais recentemente, as Tommy Hilfigers e as Intels. Esses pioneiros declararam audaciosamente que produzir bens era apenas um aspecto incidental de suas operações e que, graças às recentes vitórias na liberalização do comércio e na reforma das leis trabalhistas, seus produtos podiam ser feitos para eles por terceiros, muitos no exterior. O que essas empresas produziam

principalmente não eram coisas, diziam eles, mas *imagens* de suas marcas. Seu verdadeiro trabalho não estava na fabricação, mas no marketing. Essa fórmula, desnecessário dizer, mostrou-se imensamente lucrativa, e seu sucesso levou as empresas a uma corrida pela ausência de peso: quem possuísse menos, tivesse o menor número de empregados na folha de pagamentos e produzisse as mais poderosas imagens, em vez de produtos, ganharia a corrida.

Desse modo, a onda de fusões no mundo corporativo dos últimos anos é um fenômeno ilusório: elas apenas *parecem* gigantes, ao unir suas forças, tornando-se cada vez maiores. A verdadeira chave para compreender essas mudanças está em perceber que de várias formas cruciais — mas não em relação a seus lucros, é claro - essas empresas pós-fusão na verdade estão encolhendo. Sua grandeza aparente é simplesmente o caminho mais eficaz para alcançar sua verdadeira meta: livrar-se do mundo das coisas.

Uma vez que muitos dos mais conhecidos fabricantes de hoje não mais fazem os produtos e os distribuem, mas em vez disso compram produtos e lhes dão sua marca, essas empresas estão continuamente procurando por novas formas criativas de construir e fortalecer a imagem das marcas. Fabricar produtos pode exigir perfuratrizes, fornalhas, martelos e similares, mas criar uma marca pede um conjunto completamente diferente de ferramentas e materiais. Requer um desfile infindável de extensões de marca, imagens continuamente renovadas para o marketing e, acima de tudo, novos espaços para disseminar o conceito da marca. Nesta seção, discutirei como, de formas tanto dissimuladas como ostensivas, essa obsessão corporativa com a identidade de marca está travando uma guerra por espaço público e individual, em instituições públicas como faculdades, na identidade dos jovens, no conceito de nacionalidade e nas possibilidades de um espaço sem marcas.

A origem da marca

É útil voltar um pouco no tempo e observar onde o conceito de marca teve inicio. Embora o uso dessas palavras seja com freqüência intercambiável, marca e publicidade não representam o mesmo processo. A publicidade de qualquer produto é apenas uma parte do grande plano de *branding,* ou gestão de marca, assim como o patrocínio e o licenciamento do logotipo. Pense na marca como o sentido essencial da corporação moderna, e na publicidade como um veículo utilizado para levar esse sentido ao mundo.

A s primeiras campanhas de marketing de massa, que começaram na

segunda metade do século XIX, trabalharam mais com a publicidade do que com a marca como a compreendemos hoje. Diante de um leque de produtos recentemente inventados — rádio, fonógrafo, carro, lâmpada elétrica e assim por diante — os publicitários tinham tarefas mais prementes do que criar uma identidade de marca para qualquer corporação; primeiro tinham de mudar o modo como as pessoas viviam. A publicidade devia informar os consumidores da existência de algumas novas invenções, depois convencê-los de que sua vida seria melhor se usassem, por exemplo, carros em vez de bondes, telefones em lugar de cartas e luz elétrica em vez de lampiões a óleo. Muitos desses novos produtos traziam marcas — e algumas delas ainda estão por aí hoje -, mas isso era quase incidental. Esses produtos eram em si mesmo uma novidade; e isso praticamente bastava como publicidade.

Os primeiros produtos baseados em marcas apareceram quase na mesma época da publicidade baseada na invenção, em grande parte graças a outra inovação relativamente recente: a fábrica. Quando os bens começaram a ser produzidos em fábricas, não apenas foram introduzidos produtos completamente novos, como os velhos produtos - até alimentos básicos -

estavam surgindo em formas novas e surpreendentes. O que tornou os esforços iniciais diferentes da arte de venda mais direta foi que o mercado estava agora sendo inundado por produtos uniformes produzidos em massa, quase indistinguiveis uns dos outros. A marca competitiva tornou-se uma necessidade da era da máquina - no contexto da uniformidade manufaturada, a diferença baseada na imagem tinha de ser fabricada junto com o produto.

Assim, o papel da publicidade mudou, passando do fornecimento de informes sobre os produtos para a construção de uma imagem em torno de uma variedade identificada de um produto. A primeira tarefa do *branding* era dotar de nomes próprios bens genéricos como açúcar, farinha de trigo, sabão e cereais, produtos que antes eram retirados de barris por comerciantes locais. Na década de 1880, as logomarcas corporativas foram aplicadas a produtos fabricados em massa como a sopa Campbell's, os picles H. J. Heinz e a aveia Quaker. Como observam os historiadores e teóricos do *design* Ellen Lupton e J. Abbott Miller, as logomarcas eram elaboradas de modo a evocar familiaridade e um caráter popular (ver Tia Jemima), como uma forma de tentar superar o novo e perturbador anonimato dos bens embalados. "Personalidades familiares como o Dr. Brown, Uncle Ben, Tia Jemima e Old Grand-Dad passaram a substituir o lojista, que tradicionalmente era responsável por medir a quantidade de alimentos para os clientes e agir como um divulgador dos produtos (...) um vocabulário nacional de marcas substituiu o pequeno lojista local como a interface entre o consumidor e o produto."[2] Depois de estabelecer o nome e o caráter dos produtos, a publicidade lhes deu um meio de atingir diretamente os prováveis consumidores. A "personalidade" corporativa, singularmente nomeada, embalada e divulgada, havia chegado.

Em sua maioria, as campanhas publicitárias do final do século XIX e início do XX usavam um conjunto de fórmulas pseudocientíficas rígidas: os concorrentes jamais eram mencionados, usavam-se somente declarações assertivas e os títulos tinham de ser grandes, com muito espaço em branco - de acordo com um publicitário da virada do século, "um anúncio devia ser grande o suficiente para causar impacto, mas não poderia ser maior do que o que estava sendo anunciado".

Mas havia no setor quem compreendesse que a publicidade não era apenas científica; era também espiritual. As marcas podem conjurar um sentimento - considere a presença reconfortante da Tia Jemima -, mas não é só isso, empresas inteiras podem incorporar um significado. No início dos anos 20, o lendário publicitário Bruce Barton transformou a General Motors em uma

metáfora da família americana, "algo pessoal, caloroso e humano", assim como GE não era tanto o nome da General Electric Company sem rosto, mas, nas palavras de Barton, "as iniciais de um amigo". Em 1923 Barton disse que o papel da publicidade era ajudar as empresas a encontrar sua alma. Filho de um pregador, ele usou sua educação religiosa para enaltecer as mensagens: "Prefiro pensar na publicidade como algo grande, esplêndido, algo que vai fundo em uma instituição e apreende sua alma. (...) As instituições têm almas, assim como os homens e as nações", disse ele ao presidente da GM Pierre du Pont.[3] A publicidade da General Motors começou a contar as histórias das pessoas que dirigiam seus carros - o pastor, o farmacêutico ou o médico rural que, graças a seu confiável GM, chegou "ao leito de uma criança moribunda" a tempo de "trazê-la de volta à vida".

No final da década de 1940 surgiu a consciência de que uma marca não era apenas um mascote, um *slogan* ou uma imagem impressa na etiqueta do produto da empresa; toda a empresa podia ter uma identidade de marca ou uma "consciência corporativa", como na época foi denominada esta efêmera qualidade. Com a evolução dessa idéia, o publicitário deixou de ver a si mesmo como um vendedor e passou a se considerar "o rei-filósofo da cultura

comercial",[4] nas palavras do critico de publicidade Randall Rothberg. A busca do verdadeiro significado das marcas - ou a "essência de marca", como é freqüentemente chamado - gradualmente distanciou as agências dos produtos e suas características e as aproximou de um exame psicológico/antropológico de o que significam as marcas para a cultura e a vida das pessoas. O que pareceu ser de importância fundamental, uma vez que as corporações podem fabricar produtos, mas o que os consumidores compram são marcas.

Levou várias décadas para que o mundo da fabricação se adaptasse a essa mudança. Ele se manteve fiel à idéia de que seu negócio essencial ainda era a produção, e que a marca era uma importante contribuição. Então chegou a mania do capital de marca, o *brand equity* dos anos 80, a hora da verdade, em 1988, quando a Philip Morris comprou a Kraft por US$ 12,6 bilhões
- seis vezes o que a empresa valia no papel. A diferença de preço, aparentemente, estava no custo da palavra "Kraft". É claro que Wall Street sabia que décadas de marketing e favorecimento de marcas agregava muito mais valor a uma empresa do que seus ativos e vendas anuais totais. Mas com a compra da Kraft um imenso valor em dinheiro fora atribuído a algo que antes tinha sido abstrato e não quantificável – uma marca. Foi uma notícia espetacular para o mundo da publicidade, que agora podia argumentar que os gastos em propaganda eram mais do que uma simples estratégia de venda: eram um investimento em capital puro. Quanto mais você gasta, mais sua empresa vale. Não é surpreendente que isto tenha levado a um aumento considerável na inflação das identidades de marca, um projeto que envolvia muito mais do que alguns cartazes e inserções na TV. Tratava-se de extrapolar em acordos de patrocínio, sonhar com novas áreas nas quais "ampliar" a marca, bem como perpetuamente sondar o *zeitgeist* para garantir que a "essência" escolhida para uma marca ressoasse carmicamente com seu mercado- alvo. Por motivos que serão explorados no restante deste capitulo, essa mudança radical na filosofia corporativa lançou os fabricantes em um frenesi de fomento cultural à medida que se apoderavam de cada canto da paisagem sem marca em busca do oxigênio necessário para inflar suas grifes. No processo, quase nada ficou sem uma marca. É uma façanha impressionante, considerando que bem recentemente, em 1993, Wall Street havia declarado a marca morta, ou praticamente morta.

A morte da marca (rumores do que foi muito exagerado)

A evolução da marca teve um episódio alarmante, quando pareceu encarar a própria extinção. Para compreender esse raspão com a morte, primeiramente temos de entender a lei especial da gravidade na publicidade, que sustenta que, se você não está subindo como um foguete, logo se espatifará no chão.

O mundo do marketing sempre está alcançando um novo zênite, quebrando o recorde mundial do último ano e planejando repetir a façanha no ano seguinte com números cada vez maiores de peças publicitárias e novas e agressivas fórmulas para atingir os consumidores. A astronômica taxa de crescimento da indústria da propaganda reflete-se nitidamente nos valores anuais dos gastos totais com publicidade nos EUA (ver Figura 1.1), que vêm crescendo de forma tão estável que em 1998 chegou a US$ 196,5 bilhões, enquanto os gastos globais com publicidade são estimados em US$435 bilhões.[5] De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas de 1998, o crescimento nos gastos globais com publicidade "supera hoje o crescimento da economia mundial em um terço".

Esse padrão é um subproduto da arraigada crença de que as marcas precisam de propaganda contínua e sempre crescente para que permaneçam no mesmo lugar. De acordo com

essa lei dos retornos decrescentes, quanto mais publicidade dos concorrentes houver (e sempre há mais, por causa dessa lei), mais agressivamente as marcas devem ser divulgadas para que consigam se destacar. E, claro, ninguém é mais profundamente consciente da onipresença da propaganda do que os próprios publicitários, que vêem a inundação comercial como um claro e convincente convite por mais propaganda - e propaganda mais invasiva. Com tanta concorrência, afirmam as agências, os clientes devem gastar mais do que nunca para terem a certeza de que estão gritando tão alto que possam ser ouvidos por todos os outros. David Lubars, executivo sênior de publicidade no Omnicom Group, explica o princípio norteador do setor com mais franqueza do que a maioria. Os consumidores, diz ele, "são como baratas; você os enche de inseticidas e eles ficam imunes após algum tempo".[6]

Assim, se os consumidores são como baratas, então os profissionais de marketing devem estar sempre imaginando novas fórmulas para um Raid de potência industrial. E os homens de marketing dos anos 90, como um nível mais avançado da espiral do patrocínio, têm zelosamente apresentado novas técnicas de venda, mais inteligentes e invasivas, para fazer justamente isso. Os recentes destaques incluem as seguintes inovações: gim Gordon experimentou perfumar salas de cinema britânicas com aroma de baga de junípero; tiras do perfume "CK Be" da Calvin Klein foram colocadas no verso de envelopes de ingressos de concertos; e em alguns países escandinavos você pode fazer interurbanos "gratuitos" com anúncios interrompendo sua conversa ao telefone. E há muito mais, estendendo-se por superfícies mais extensas e preenchendo a menor das fissuras: adesivos publicitários em frutas promovendo seriados cômicos da rede ABC, propaganda da Levi's em banheiros públicos, logomarcas corporativas em caixas de biscoitos Girl Guide, propaganda de discos pop em embalagens de comida para viagem e propaganda de filmes do Batman projetadas em calçadas ou no céu noturno. Já podemos encontrar publicidade nos bancos de parques nacionais, bem como em cartões de usuário de bibliotecas públicas, e em dezembro de 1998 a Nasa anunciou planos de colocar anúncios em suas estações espaciais. A ameaça contínua da Pepsi de projetar sua logomarca na superfície da Lua ainda não foi materializada, mas a Mattel pintou uma rua inteira em Salford, na Inglaterra, com um rosa "cor de chiclete berrante" - casas, pórticos, árvores, rua, calçada, cães e carros, todos foram acessórios nas comemorações televisionadas do Mês Cor-de-rosa da Barbie.[7] A Barbie é apenas uma pequena parte da crescente indústria de US$30 bilhões da "comunicação experimental", a expressão agora usada para abarcar

a encenação desses "happenings" e performances corporativas de grife.[8.]

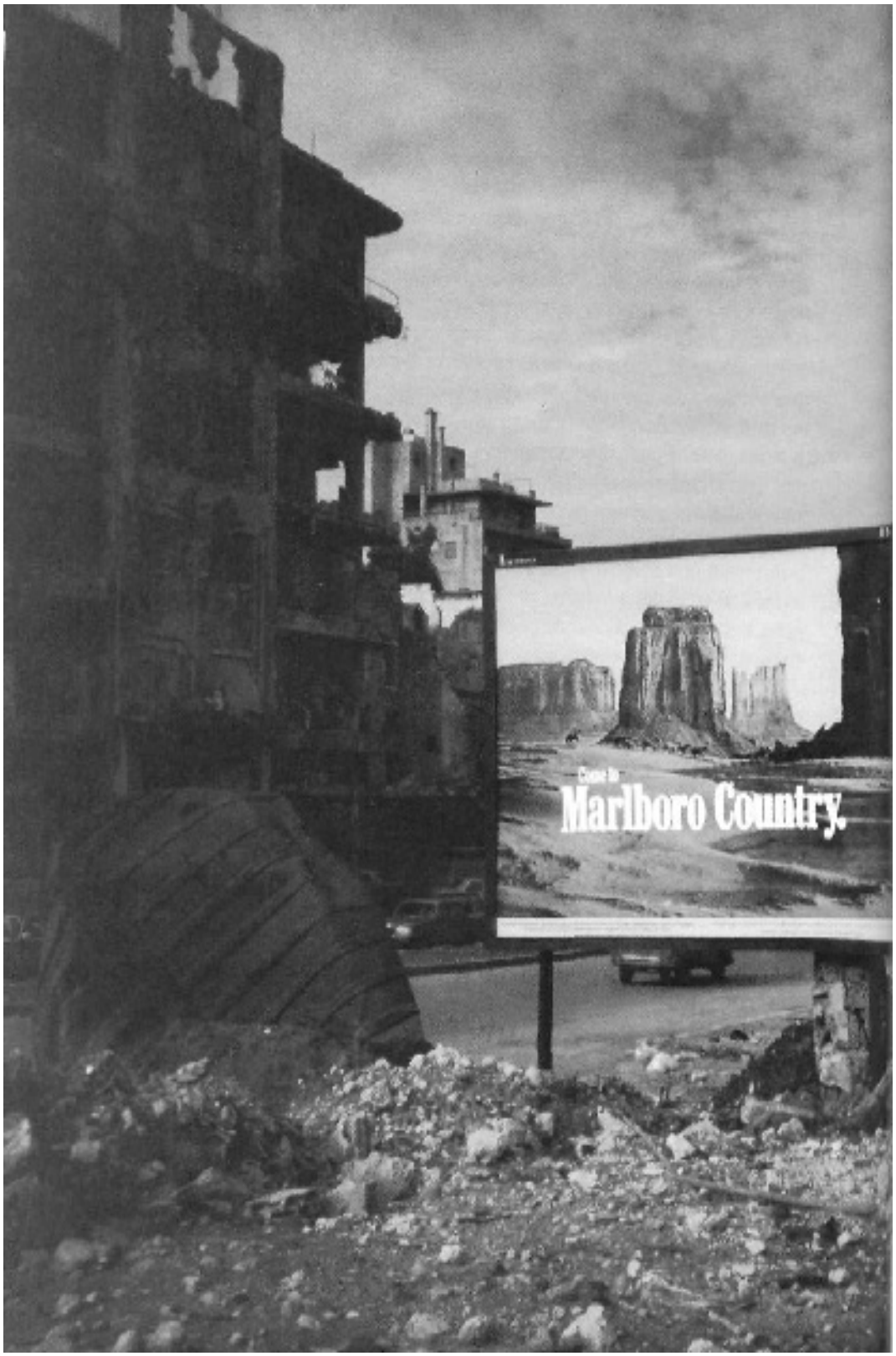
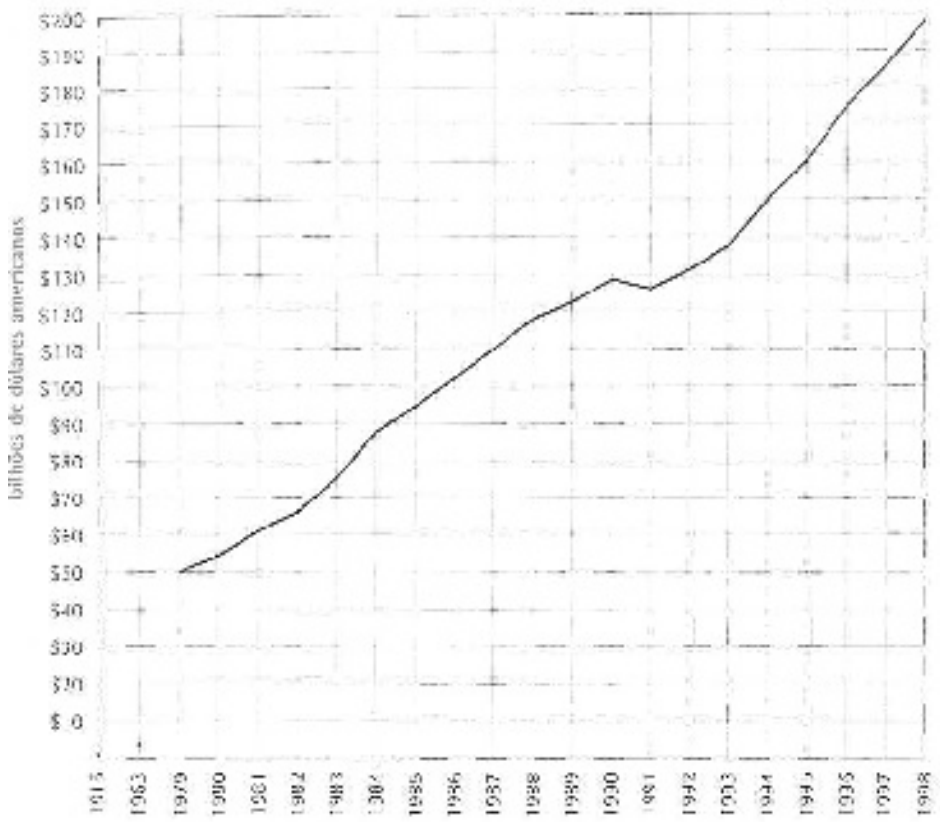

Come to
Marlboro Country.

Figura 1.1
Gastos totais em publicidade nos Estados Unidos, 1915, 1963, 1979-98



Fonte: Números extraídos de vários artigos: *The Economist*, 14 de novembro de 1981; *PR News-wire*, 23 de maio de 1983; *Business Week*, 15 de agosto de 1983; *Advertising Age*, 23 de julho de 1984; *Ad Age*, 6 de maio de 1985; *Ad Age*, 16 de dezembro de 1985; *The Record*, 25 de janeiro de 1986; Ad *Age*, 12 de maio de 1986; Ad *Age*, 30 de junho de 1986; *Ad Age*, 17 de agosto de 1987; *Ad Age*, 14 de dezembro de 1987; *Ad Age*, 15 de maio de 1989; *Marketing*, 30 de junho de 1997; *Ad Age*, 15 de dezembro de 1997; os números de 1979, 1981 e 1982 são estimativas; o número de 1998 é uma projeção baseada em *Ad Age*, 15 de dezembro de 1997; todas as quantias incluem o total de gastos calculados e não calculados nos Estados Unidos.

É agora um truísmo dizer que vivemos uma vida patrocinada, e é bastante seguro apostar que à medida que os gastos em publicidade continuarem a crescer, nós, as baratas, estaremos cada vez mais expostos a esses truques publicitários engenhosos, tornando cada vez mais difícil e aparentemente mais

despropositado reunir sequer um grama de ultraje.

Mas, como mencionei anteriormente, houve uma época em que as novas fronteiras para a indústria da publicidade não pareciam tão promissoras. Em 2 de abril de 1993, a publicidade foi colocada em dúvida pelas próprias marcas que o setor havia construído, em alguns casos, por mais de dois séculos. Esse dia é conhecido nos círculos de marketing como a "Sexta-feira de Marlboro", e s e refere ao súbito anúncio da Philip Morris de que cortaria o preço dos cigarros Marlboro em 20 por cento como uma tentativa de concorrer com as marcas baratas que estavam devorando seu mercado. Os gurus ficaram loucos, declarando em uníssono que não só a Marlboro estava morta, mas todas as marcas. O motivo era que se uma marca de "prestígio"

como Marlboro, cuja imagem fora cuidadosamente preparada, cuidada e melhorada com mais de um bilhão de dólares em publicidade, estava tão desesperada a ponto de concorrer com produtos sem marca, então claramente todo o conceito de marca tinha perdido seu valor. O público havia visto a propaganda e não se importara. 0 Homem de Marlboro, afinal, não era apenas uma campanha antiga; lançada em 1954, era a campanha publicitária de maior duração na história. Era uma lenda. Se o Homem de Marlboro se espatifara, bem, o capital de marca também tinha se espatifado. A implicação de que os americanos de repente passaram a pensar por si mesmos e em massa reverberou em toda Wall Street. No dia em que a Philip Morris anunciou seu corte nos preços, os preços das ações de todas as marcas nacionais afundou: Heinz, Quaker, Coca-Cola, PepsiCo, Procter and Gamble e RJR Nabisco. As ações da Philip Morris foram as que mais caíram.

Bob Stanojev, diretor nacional de marketing de bens de consumo da Ernst & Young, explicou a lógica por trás do pânico de Wall Street: "Se uma ou duas influentes empresas de bens de consumo começam a cortar preços, pode haver uma avalanche. Bem-vindo à geração do valor."[9]

Sim, foi um desses momentos de consenso imediato exagerado, mas não foi inteiramente sem motivo. Marlboro sempre vendeu com base na força de seu marketing de imagem icônico, não com base em algo tão prosaico como seu preço. Até onde sabemos, o Homem de Marlboro sobreviveu às guerras de preços sem sofrer muitos danos. Na época, contudo, Wall Street viu a decisão da Philip Morris como um símbolo de uma mudança das marés. O corte de preços era um reconhecimento de que o nome Marlboro não era mais suficiente para manter sua importante posição, o que significava, em um contexto em que a imagem era patrimônio, que a Marlboro havia piscado. E quando a Marlboro - uma das marcas quintessenciais do mundo - pisca, suscita questões sobre a marca que vão além de Wall Street, e vão além da Philip Morris. O pânico da Sexta-feira de Marlboro não foi uma reação a um único incidente. Em vez disso, foi o auge de anos de crescente ansiedade gerada por algumas mudanças drásticas nos hábitos de consumo que, segundo se julgava, estavam erodindo a participação no mercado de marcas nacionais, da Tide à Kraft. Os compradores conscientes, duramente afetados pela recessão, estavam começando a dar mais atenção ao preço do que ao prestígio outorgado a seus produtos pelas campanhas publicitárias dos yuppies dos anos 80. O público estava sofrendo de um exemplo desagradável do que é conhecido no setor como "cegueira para a

marca".[10]

Estudo após estudo mostrou que os *baby boomers*, cegos para as sedutoras imagens da propaganda e surdos às promessas vazias das celebridades, estavam rompendo com sua longa lealdade à marca e escolhendo alimentar suas famílias com marcas de propriedade do supermercado - afirmando, hereticamente, que não viam diferença nenhuma. Do início da recessão até 1993, a linha de alimentos preparados Presidenfs Choice da Loblaw, o Great Value da Wal-Mart e o St. Michael da Marks & Spencer praticamente duplicaram sua parcela de mercado na América do Norte e na Europa.[11] O mercado de computadores, enquanto isso, foi inundado por clones mais baratos, levando a IBM a um corte nos preços para não empalar a si mesma. Parecia ser um retorno ao proverbial lojista retirando bens genéricos do barril em uma era pré-marca.

A mania da pechincha do início dos anos 90 abalou as marcas em seu cerne. De repente parecia mais inteligente alocar recursos em reduções de preço e outros incentivos do que em campanhas de publicidade fabulosamente caras. Essa ambivalência começou a se refletir nas muitas empresas dispostas a pagar pela chamada publicidade de melhoramento de marca.

Então, em 1991, aconteceu: os gastos gerais em publicidade realmente haviam caído 5,5 por cento para as cem maiores marcas. Foi a primeira interrupção no aumento estável dos gastos em publicidade americanos desde o minúsculo 0,6 por cento de 1970, e a maior queda em quatro décadas.[12]

Não que as maiores corporações estivessem colocando seus produtos no prego, mas, para atrair aqueles consumidores subitamente caprichosos, muitas decidiram gastar seu dinheiro em promoções como brindes, concursos, *displays* nas lojas e (como a Marlboro) reduções de preço. Em 1983, as marcas americanas gastaram 70 por cento de seu orçamento total de marketing em publicidade, e 30 por cento nessas outras formas de promoção. Em 1993, a proporção havia se invertido: somente 25 por cento foram gastos em propaganda, e os 75 por cento restantes em promoções.

Previsivelmente, as agências de publicidade entraram em pânico quando viram seus clientes de prestígio abandonando-as em troca de pechinchas, e fizeram o que puderam para convencer os grandes clientes, como a Procter and Gamble e a Philip Morris, de que o caminho mais adequado para sair da crise das marcas não era diminuir o marketing de marca, mas aumentá-lo. Na reunião anual da U.S. Association of National Advertisers em 1988, Graham H. Phillips, presidente da Ogilvy & Mather nos Estados Unidos, censurou os executivos ali reunidos por se sujeitarem a participar de um "mercado de produtos", em vez de um mercado baseado na marca. "Duvido que muitos de vocês acolheriam bem um mercado de produtos em que se competisse somente no preço, na promoção e nos acordos comerciais, tudo que pode ser copiado facilmente pela concorrência, levando a uma eterna diminuição nos lucros, decadência e por fim à falência." Outros falaram da importância de manter "valor agregado conceitual", o que na verdade quer dizer agregar apenas marketing. Sujeitar-se a competir com base no valor real, alertaram agourentamente as agências, significaria a morte não só da marca, mas também da empresa.

Na mesma época da Sexta-feira de Marlboro, o setor de publicidade sentiu-se sob tal cerco que o pesquisador de mercado Jack Myers publicou *Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising*, um chamado às armas em forma de livro contra todos, desde os caixas de supermercado que davam cupons por latas de ervilha até os legisladores que estudavam um novo imposto sobre a propaganda. "Nós, como setor, devemos admitir que atingir a publicidade representa uma ameaça ao capitalismo, à livre imprensa, a nossas formas básicas de entretenimento e ao futuro de nossos filhos", escreveu.[13]

Apesar dessas palavras de ordem, a maioria dos observadores de mercado continuou convencida de que o apogeu da marca de valor agregado já viera e s e fora. Os anos 80 haviam passado para as marcas e etiquetas frívolas, raciocinou David Scotland, diretor europeu da Hiram Walker. Os anos 90 tratariam clara e completamente de valor. "Alguns anos atrás", observou ele, "podia-se considerar inteligente vestir uma camiseta com um logotipo de grife bordado no bolso; hoje, francamente, parece um tanto idiota."[14]

E do outro lado do Atlântico a jornalista de Cincinatti Shelly Reese chegou à mesma conclusão sobre nosso futuro sem marca, escrevendo que "os americanos com Calvin Klein no bolso de sua calça não enchem mais seus carrinhos de compras com Perrier. Em vez disso, vestem roupas esporte com etiquetas como Jaclyn Smith da Kmart e empunham carrinhos cheios de refrigerante Big K da Kroger Co. Bem-vindo à década da marca privada".[15]

Scotland e Reese, se ainda se lembram de suas declarações bombásticas, provavelmente estão se achando um tanto idiotas agora. Seus "bolsos" bordados com logomarcas parecem positivamente conquistados pelos padrões logomaníacos de hoje, e as vendas de água mineral

de grife aumentaram a uma taxa anual de 9 por cento, transformando-se em uma indústria de US$ 3,4 bilhões em 1997. Da confortável posição logomarcada de hoje, é quase incompreensível que há meros quatro anos sentenças de morte para a marca pareciam não só plausiveis como também evidentes.

Assim, o que podemos deduzir dos obituários da Tide aos batalhões de cartazes em proliferação de Tommy Hilfiger, lSJike e Calvin Klein? Quem injetou esteróides no retorno da marca?

As marcas voltam com força

Algumas marcas observavam de lado enquanto Wall Street declarava a morte da marca.

Que coisa esquisita, elas devem ter pensado, nós não achamos que estamos mortas.

Como previu o publicitário no início da recessão, as empresas que tiveram sucesso com a queda foram as que optaram pelo marketing do valor todo o tempo: Nike, Apple, a Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's e Starbucks. Essas marcas não apenas estavam indo muito bem, obrigada, como o ato de *branding* estava se tornando uma preocupação cada vez maior em seus negócios. Para essas empresas, o produto ostensivo era um mero tapa-buraco para a produção real: a marca. Elas integraram o conceito da gestão de marca com o próprio tecido de suas empresas. Sua cultura corporativa era tão estreita e enclausurada que de fora parecia ser um cruzamento entre uma fraternidade universitária, um culto religioso e um sanatório. Tudo era publicidade para a marca: estranhos léxicos para descrever os funcionários (parceiros, associados, jogadores do time, membros da tripulação), canções da empresa, CEO *superstar,* atenção fanática à coerência do *design,* uma propensão a construção de monumentos e declarações de missão no estilo Nova Era. Ao contrário das marcas nacionais clássicas, como a Tide e a Marlboro, esses logos não estavam perdendo aceitação, estavam a ponto de quebrar todas as barreiras no mundo do marketing - tornando-se acessórios culturais e filósofos de estilo de vida. Essas empresas não vestiam sua imagem como uma camiseta barata - sua imagem estava tão integrada a seu negócio que os *outros* vestiam sua camiseta. E quando as marcas caíram, essas empresas sequer perceberam - eram intensamente ligadas à marca.

Desse modo, o verdadeiro legado da Sexta-feira de Marlboro é que

simultaneamente colocou sob os refletores os dois desenvolvimentos mais significativos do marketing e do consumo dos anos 90: as profundamente obsoletas lojas de pechinchas que fornecem os bens essenciais da vida e monopolizam uma parcela desproporcional do mercado (Wal-Mart *et al.)* e as marcas extrapremium de "atitude" que fornecem bens essenciais do estilo de vida e monopolizam áreas cada vez maiores do espaço cultural (Nike *et al).* O modo como se desenvolveram essas duas linhas do consumismo teria um profundo impacto sobre a economia nos anos seguintes. Quando os gastos gerais em publicidade afundaram em 1991, a Nike e a Reebok estavam ocupadas travando sua guerrinha publicitária, cada umas das empresas aumentando seu orçamento para superar os gastos da outra (ver Figura 1.2). Só em 1991, a Reebok aumentou seus gastos com publicidade em 71,9 por cento, enquanto a Nike injetou 24,6 por cento a mais em seu já estratosférico orçamento de publicidade, levando o gasto total da empresa em marketing a assombrosos US$ 250 milhões por ano. Longe de se preocuparem em competir com base no preço, os proxenetas dos tênis estavam projetando sacos de ar cada vez mais intricados e pseudocientíficos, e aumentando os preços com a contratação de atletas de elite por colossais acordos de patrocínio. A estratégia fetichista parecia estar funcionando bem: nos seis anos anteriores a 1993, a Nike passou de uma empresa de US$ 750 milhões para uma

empresa de US$4 bilhões, e a Beverton de Phil Knight, no Oregon, saiu da recessão com lucros 900 por cento superiores aos que tinha quando começou.

A Benetton e a Calvin Klein, enquanto isso, também estavam aumentando seus gastos com marketing de estilo de vida, usando peças publicitárias para associar suas linhas a arte picante e política progressista. As roupas raramente apareciam nessas propagandas conceituais, muito menos os preços. Ainda mais abstrata foi a vodca Absolut, que alguns anos atrás desenvolveu uma estratégia de marketing em que seu produto desaparecia e sua marca nada mais era do que um espaço em branco em forma de garrafa, que podia ser preenchido com o conteúdo que um determinado público quisesse ver em sua marca: intelectual na *Harper's,* futurista na *Wired*, alternativo na *Spin,* espalhafatoso na *Out* e "Absolut nas páginas centrais" da *Playboy.* A marca reinventou a si mesma como uma esponja cultural, absorvendo e metamorfoseando tudo à sua volta (ver Figura 1.3, Apêndice e imagem da Absolut).

O Saturn também surgiu do nada em outubro de 1990, quando a GM lançou um carro feito não de aço e borracha, mas de espiritualidade Nova Era e feminismo dos anos 70. Depois que o carro estava no mercado há alguns anos, a empresa presenteou os proprietários do Saturn com um fim de semana de "volta ao lar", durante o qual eles podiam visitar a fábrica de automóveis e ter uma refeição ao ar livre com as pessoas que produziam seus carros. Como alardeou a publicidade do Saturn na época, "44.000 pessoas passaram suas férias conosco, na montadora". Foi como se a Tia Jemima tivesse encarnado e convidado você para jantar em sua casa.

Em 1993, o ano em que o Homem de Marlboro foi temporariamente colocado de joelhos pelos consumidores "cegos para marcas", a Microsoft fez sua admirável estréia na lista das 200 empresas que mais gastavam em publicidade da *Advertising Age* - o mesmo ano em que a Apple aumentou seu orçamento de marketing em 30 por cento, depois de já ter feito história de marca com seu lançamento publicitário *à Ia* Orwell durante o Super Bowl de 1984. Como o Saturn, as duas empresas estavam vendendo um relacionamento novo e avançado com a máquina que deixou a Big Blue IBM com cara de idiota e parecendo tão ameaçadora quanto a agora extinta Guerra Fria.

E existiam as empresas que sempre compreenderam que estavam vendendo marcas antes dos produtos. Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Burger King e Disney não se abalaram com a crise das marcas, optando em vez disso por intensificar

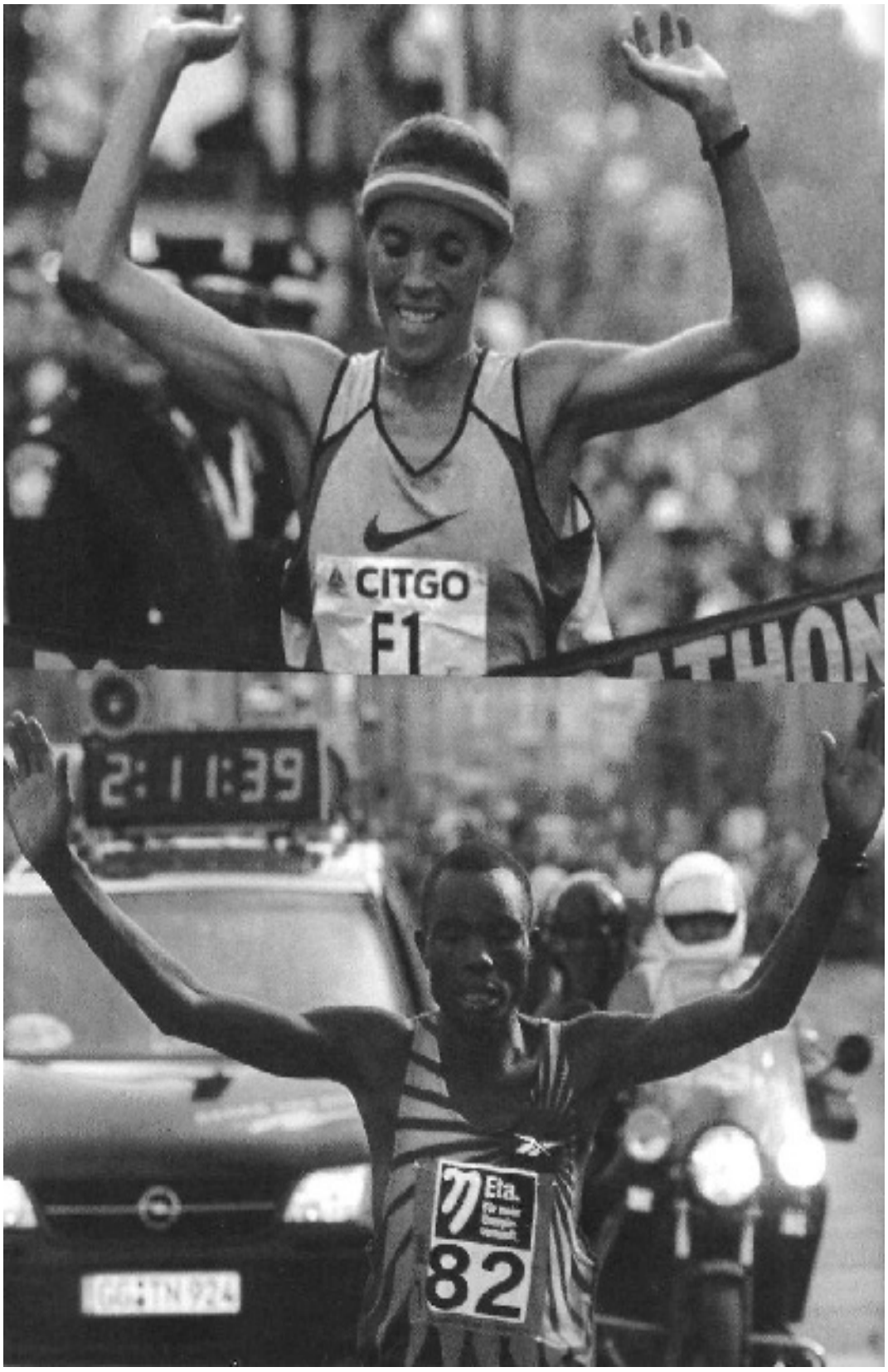
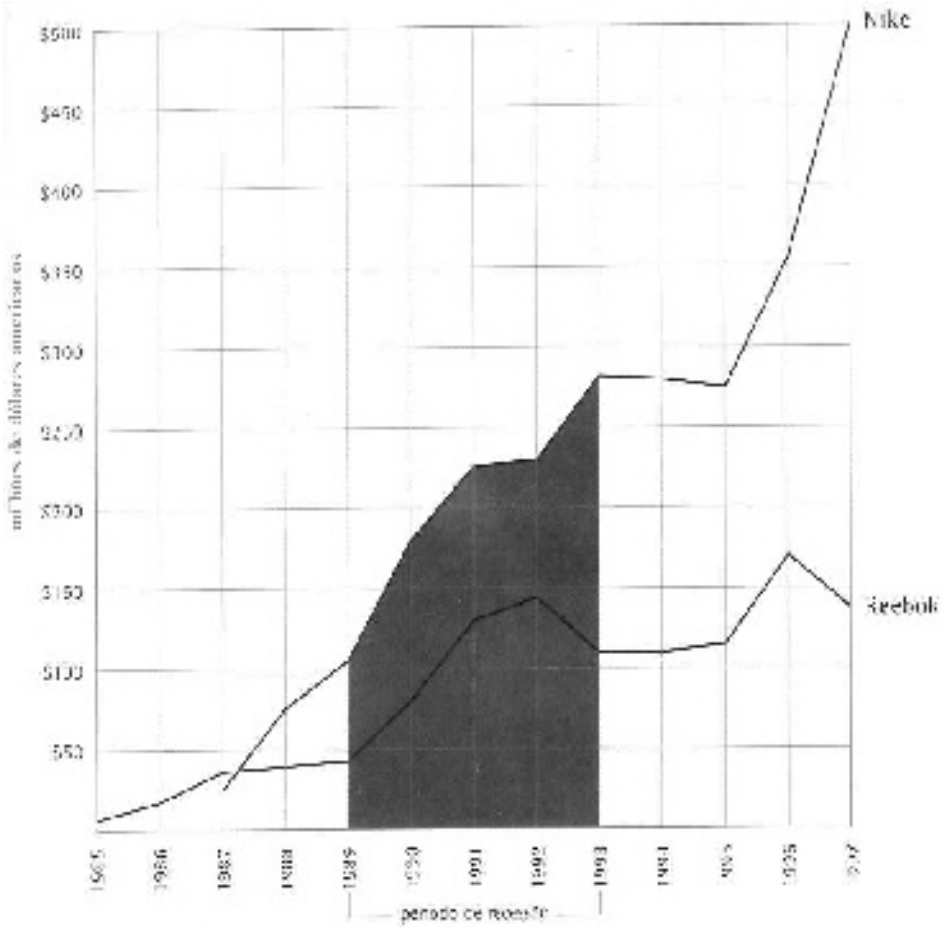

CITGO
F1
2:11:39
82

Figura 1.2
Gastos em publicidade da Nike e da Reebok, 1985-97



Fonte: "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age,* 1985-98; os números de 1985-87 para a Reebok são da Security Exchange Commission. O número de 1988 da Reebok é uma estimativa de *Ad Age,* 20 de junho de 1988, p.
3. O número de 1987 da Nike foi extraído de "Sneaker Attack", *Ad Age,* 20 de junho de 1988.

gradualmente a guerra de marcas, especialmente porque tinham seus olhos firmemente fixados na expansão global (ver Figura 1.4, Apêndice). Estavam unidas em seu projeto por uma onda de produtores/varejistas sofisticados que avançaram muito no final dos anos 80 e início dos anos
90. A Gap, a Ikea e a Body Shop se espalharam como fogo em mato seco nesse período, transformando magistralmente a marca genérica em específica, em grande parte através de ousadas embalagens cuidadosamente estampadas e da promoção de um ambiente de compras "experimental". A Body Shop vinha

marcando presença na Grã-Bretanha desde os anos 70, mas foi apenas depois de 1988 que começou a crescer como mato em cada esquina dos Estados Unidos. Mesmo durante os anos mais sombrios da recessão, a empresa abriu entre 40 e 50 lojas americanas a cada ano. E, o que foi mais desconcertante para Wall Street, ela realizou sua expansão sem gastar um centavo em publicidade. Quem precisava de propaganda em outdoors e revistas quando as lojas são publicidade tridimensional para uma abordagem ética e ecológica aos cosméticos? Toda a Body Shop era uma marca.

A cadeia de cafés Starbucks, enquanto isso, também estava se expandindo durante esse

período sem despender muito em publicidade; em vez disso, engendrava seu nome em uma ampla gama de projetos de marca: cafés Starbucks em linhas aéreas, café de escritório, café com creme, *coffe beer*. A Starbucks parecia compreender os nomes de marca em um nível ainda mais profundo do que a Madison Avenue, incorporando o marketing a cada fibra de seu conceito corporativo - da associação estratégica da cadeia com livros, blues e jazz a dialetos europeizados. O sucesso da Body Shop e da Starbucks mostrou a que ponto o projeto de elaboração de uma marca ia além do logotipo esparramado em um outdoor. Aqui estavam duas empresas que tinham fomentado poderosas identidades ao transformar seu conceito de marca em um vírus e enviá-lo para a cultura por uma variedade de canais: patrocínio cultural, controvérsia política, a experiência do consumidor e extensões de marca. A propaganda direta, nesse contexto, era vista como uma intrusão canhestra em uma abordagem muito mais orgânica da construção da imagem.

Scott Bedbury, vice-presidente de marketing da Starbucks, reconhece abertamente que "os consumidores não acreditam realmente que exista uma grande diferença entre os produtos", e é por isso que as marcas devem "estabelecer laços emocionais" com seus consumidores através da "experiência Starbucks".[16] As pessoas que fazem fila na Starbucks, escreve o CEO Howard Shultz, não estão procurando apenas café. "É o ambiente romântico da cafeteria, a sensação de calor e comunidade que as pessoas encontram nas lojas Starbucks."[17]

É interessante observar que, antes de ir para a Starbucks, Bedbury foi diretor de marketing da Nike, onde supervisionou o lançamento do *slogan* "Just Do lt!", entre outros divisores de água da construção de marcas. Na passagem seguinte, ele explica as técnicas comuns utilizadas para infundir significado nas duas marcas muito diferentes:

> A Nike, por exemplo, está alavancando a profunda ligação emocional que as pessoas têm com os esportes e a forma física. Com a Starbucks, vemos como o café vem se entrelaçando com a vida das pessoas, e essa é nossa oportunidade de alavancagem emocional. (...) uma grande marca enaltece - acrescenta um maior sentido de propósito à experiência, seja o desafio de dar o melhor de si nos esportes e nos exercícios físicos ou a afirmação de que a xícara de café que você bebe realmente importa.[18]

Este era o segredo, aparentemente, de todas as histórias de sucesso do final dos anos 80 e início de 90. A lição da Sexta-feira de Marlboro foi que

nunca houve de fato uma crise das marcas - apenas marcas que tiveram crises de confiança. As marcas ficariam bem, concluiu Wall Street, assim que acreditassem fervorosamente nos princípios do *branding* e nunca, jamais piscassem, Da noite para o dia, "Marcas, não produtos!" tornou-se o grito de guerra de um renascimento do marketing liderado por uma nova estirpe de empresas que se viam como "agentes de significado" em vez de fabricantes de produtos. O que mudava era a idéia de o que
- na publicidade e na gestão de marcas - estava sendo vendido. Segundo o velho paradigma, tudo o que o marketing vendia era um produto. De acordo com o novo modelo, contudo, o produto sempre é secundário ao verdadeiro produto, a marca, e a venda de uma marca adquire um componente adicional que só pode ser descrito como espiritual. A publicidade trata de apregoar o produto. O *branding*, em suas encarnações mais autênticas e avançadas, trata de transcendência corporativa.

Parece meio insólito, mas é exatamente esta a questão. Na Sexta-feira de Marlboro, foi uma linha traçada na areia dividindo os defensores da redução de preços e os construtores de marcas de alto conceito. Os construtores de marcas venceram, e nasceu um novo consenso: os produtos que florescerão no futuro serão aqueles apresentados não como "produtos", mas como

conceitos: a marca como experiência, como estilo de vida.

Desde então, um seleto grupo de corporações vem tentando se libertar do mundo corpóreo dos produtos, passando fabricantes e produtos a existir em outro plano. Todo mundo pode fabricar um produto, raciocinam eles (e como mostrou o sucesso das marcas privadas durante a recessão, todo mundo fabricou). Essa tarefa ignóbil, portanto, pode e deve ser delegada a terceiros cuja única preocupação é atender às encomendas a tempo e dentro do orçamento (e o ideal é que fiquem no Terceiro Mundo, onde a mão-de-obra é quase de graça, as leis são frouxas e isenções fiscais são obtidas a rodo). As matrizes, enquanto isso, estão livres para se concentrar em seu verdadeiro negócio - criar uma mitologia corporativa poderosa o bastante para infundir significado a esses toscos objetos apenas assinalando-os com seu nome.

O mundo corporativo sempre teve um profundo veio Nova Era, alimentado - como ficou claro - por uma profunda necessidade que só podia ser satisfeita trocando um produto imaginário por dinheiro. Mas quando o *branding* apoderou-se da imaginação corporativa, a visão Nova Era procurou assumir o papel principal. Como explica o CEO da Nike, Phil Knight, "Durante anos nos consideramos uma empresa orientada para a produção, o que significa que colocávamos toda nossa ênfase no projeto e na fabricação do produto. Mas agora entendemos que a coisa mais importante que fazemos é divulgar e vender o produto. Passamos a dizer que a Nike é uma empresa orientada para o produto, e o produto é nosso mais importante instrumento de marketing".[19] Desde então esse projeto alcançou um nível mais avançado com o surgimento de gigantes on-line, como a Amazon.com. É no ambiente on-line que as marcas mais puras estão sendo construídas: libertadas do fardo das lojas e da fabricação de produtos do mundo real, essas marcas são livres para voar, menos como divulgadoras de bens ou serviços do que como alucinações coletivas.

Tom Peters, que há muito vem acalentando a loucura de muitos CEOs intransigentes, agarra-se à mania da marca como o segredo do sucesso financeiro, separando logos transcendentais e produtos terrenos em duas categorias distintas de empresas. "A metade superior - a Coca-Cola, Microsoft, Disney e assim por diante - é de autênticos 'artistas' da produção intelectual. A metade inferior [Ford e GM] ainda é composta por fornecedores de trambolhos, embora os automóveis sejam muito mais 'inteligentes' do que costumavam ser", escreve Peters em *The Circle of Innovation* (1997), uma ode ao poder do marketing sobre a produção.[20]

Quando a Levi's começou a perder participação de mercado no final dos anos 80, a tendência foi em grande parte atribuída ao fracasso da empresa - apesar dos enormes gastos em publicidade - de transcender seus produtos e tornar-se um significado liberto. "Talvez um dos problemas da Levi's é que ela não tem Cola", especulou Jennifer Steinhauer no *New York Times.* "Não houve pintura de casas em azul denim. A Levi's faz o que é essencialmente um produto: blue jeans. Sua propaganda pode evocar o rude trabalho ao ar livre, mas a Levi's não promoveu nenhum estilo de vida em particular para vender outros produtos."[21]

Nesse novo contexto de alto risco, as agências de publicidade mais avançadas não mais venderam empresas com base em campanhas individuais, mas em sua capacidade de agir como "administradoras de marca": identificando, articulando e protegendo a alma corporativa. Não é de surpreender que isso tenha representado uma boa notícia para o setor de publicidade dos Estados Unidos, que em 1994 viu um aumento nos gastos de 8,6 por cento em relação ao ano anterior. Em um ano, o setor de publicidade saiu de uma quase crise para outro "ano ainda melhor".[22] E isso foi somente o início do triunfo futuro. Em 1997, a publicidade corporativa, definida como "propaganda que posiciona uma corporação, seus valores, sua personalidade e

caráter", era 18 por cento maior do que no ano anterior.[23]

Com essa mania de marca veio um novo tipo de homem de negócios, que orgulhosamente o informará de que a Marca X não é um produto, mas um meio de vida, uma atitude, um conjunto de valores, uma expressão, um conceito. E isso parece mesmo ótimo - melhor do que a Marca X é uma chave de fenda, uma cadeia de hambúrgueres, um par de jeans ou mesmo uma linha muito bem-sucedida de calçados de corrida. A Nike, anunciou Phil Knight no final dos anos 80, é uma "empresa de esportes"; sua missão não é vender calçados, mas "melhorar a vida das pessoas pela prática de esportes e a forma física" e manter "viva a magia dos esportes".[24] 0 presidente-e-xamã-dos-tênis Tom Clark explica que "a inspiração dos esportes nos permite renascer constantemente".[25]

Relatos dessas epifanias de "visão de marca" começam a surgir em todos os cantos. "O problema da Polaroid", diagnosticou o presidente de sua agência de publicidade, John Hegarty, "foi que ela continuou pensando em si mesma como uma câmera. Mas o processo de 'visão [de marca]' nos ensina uma coisa: a Polaroid não é uma câmera - é um lubrificante social."[26] A IBM não está vendendo computadores, mas "soluções" para os negócios. A Swatch não tem relação com relógios, mas com o conceito de tempo. Na Diesel Jeans, o proprietário Renzo Rosso disse à revista *Paper:* "Não vendemos um produto, vendemos um estilo de vida. Acho que criamos um movimento. (...) O conceito da Diesel é tudo. É o modo de vida, é a maneira de se vestir, é o jeito de fazer alguma coisa." E como me explicou a fundadora da Body Shop, Anita Roddick, suas lojas não têm nada a ver com o que vendem, são veículos para uma grande idéia - uma filosofia política sobre as mulheres, o ambiente e os negócios éticos. "Apenas uso a empresa que criei e surpreendentemente teve sucesso - não devia ter sido assim, eu não pretendia que fosse assim - baseando-me em seus produtos para alardear essas questões", diz Roddick.

O famoso e falecido *designer* gráfico Tibor Kalman resumiu a mudança do papel da marca desta forma: "O conceito original da marca era qualidade, mas agora a marca é um símbolo estilístico de bravura."[27]

A idéia de vender a mensagem corajosa de uma marca, em vez do produto, embriagou esses CEOs, criando, como fez, uma oportunidade para a expansão aparentemente sem limites. Afinal, se uma marca não era um produto, ela podia ser qualquer coisa! E ninguém adotou a teoria do *branding* com maior zelo evangélico do que Richard Branson, cujo Virgin Group formou *joint-ventures* de marca em tudo, da música a vestidos de noiva, e a aviões,

refrigerantes e serviços financeiros. Branson refere-se zombeteiramente à "pomposa visão anglo-saxã dos consumidores", que sustenta que a marca deve estar associada a um produto como tênis ou refrigerantes, e opta em vez disso pelo "'truque' asiático" dos *keiretsus* (palavra japonesa que significa uma rede de corporações interligadas). A idéia, explica ele, é "construir marcas não em torno de produtos, mas de uma reputação. Os grandes nomes asiáticos significam qualidade, preço e inovação em vez de um item específico. Chamo isso de marcas de 'atributo': elas não estão diretamente relacionadas com um produto - como uma barra de chocolate Mars ou uma Coca-Cola —, mas com um conjunto de valores".[28]

A Tommy Hilfiger, enquanto isso, está menos no negócio de fabricação de roupas do que no negócio de assinar seu nome. A empresa funciona inteiramente por meio de acordos de licenciamento, com a Hilfiger delegando todos os seus produtos a um grupo de outras empresas: a Jockey International produz roupas íntimas Hilfiger, a Pepe Jeans London produz jeans Hilfiger, a Oxford Industries faz camisetas Tommy, a Stride Rite Corporation seus calçados. O que a Tommy Hilfiger fabrica? Absolutamente nada.

Os produtos tornaram-se tão antiquados na era da marca de estilo de vida que no final dos

anos 90 empresas mais novas, como os cosméticos Lush e as roupas Old Navy, partiram da idéia de produto ao estilo antigo como uma fonte de criação de imagem de marketing retro. A cadeia Lush serve suas máscaras faciais e hidratantes em frascos de aço inox refrigerados, retirados de contêineres de plástico com etiquetas de armazém. A Old Navy exibe suas camisetas e suéteres embalados em plástico em refrigeradores cromados no estilo delicatessen, como se fossem carne ou queijo. Quando se é uma autêntica marca orientada para o conceito, a estética do produto bruto pode se mostrar tão "autêntica" quanto a vida num loft.

E antes que o negócio do *branding* não seja desprezado como o playground de artigos de consumo da moda como tênis, jeans e bebidas Nova Era, pense bem. A Caterpillar, mais conhecida como fabricante de tratores e destruidora de sindicatos, incorporou o negócio da gestão de marcas, lançando a linha de acessórios Cat: botas, mochilas, bonés e qualquer outra coisa para uma je *ne sais quoi* pós-industrial. A Intel Corp., que faz componentes de computador que ninguém vê e poucos compreendem, transformou seus processadores em uma marca de fetiche, com peças publicitárias na TV mostrando funcionários da produção em trajes espaciais metálicos moderninhos dançando para "Sacudir sua rotina". Os mascotes da Intel se mostraram tão populares que a empresa vendeu centenas de milhares de bonecos idênticos a seus bruxuleantes técnicos dançantes. Pouco surpreende, então, que quando indagado sobre a decisão da empresa de diversificar seus produtos, o vice-presidente sênior para vendas e marketing, Paul S. Otellini, respondeu que a Intel é "como a Coca-Cola. Uma marca, muitos produtos diferentes".[29]

E se a Caterpillar e a Intel podem ser uma marca, certamente qualquer um pode.

Há, de fato, uma nova linha na teoria do marketing que sustenta que mesmo os recursos naturais mais modestos e pouco processados podem desenvolver identidades de marca, dando assim ensejo a pesados aumentos de preço. Em um ensaio apropriadamente intitulado "How to Brand Sand" (Como dar uma marca à areia), os executivos de publicidade Sam L. Hill, Jack McGrath e Sandeep Dayal se uniram para dizer ao mundo empresarial que, com o plano de marketing correto, ninguém tinha de ficar empacado nos negócios. "Baseados em extensa pesquisa, podemos afirmar que você pode criar uma marca não somente para a areia, mas também para o trigo, carne de vaca, tijolo, metais, concreto, substâncias químicas, grãos de milho e uma

infindável variedade de mercadorias tradicionalmente consideradas imunes ao processo."[30]

Nos últimos seis anos, assombradas pela experiência de quase morte da Sexta-feira de Marlboro, as corporações globais subiram no trem da marca com o que só pode ser descrito como fervor religioso. Nunca mais o mundo corporativo se inclinaria para rezar diante do altar do mercado de produtos. De agora em diante, venerariam somente imagens de mídia estampadas. Ou, para citar Tom Peters, o homem da marca: "Marca! Marca! Marca!!! É essa a mensagem (...) para o final dos anos 90 e para o futuro."[31]

CAPÍTULO DOIS

A MARCA SE EXPANDE

Como a logomarca ocupou o papel principal

Já que o crocodilo é o símbolo da Lacoste, pensamos que eles podiam estar interessados em patrocinar nossos crocodilos.

- Silvino Gomes, diretor comercial do Zoológico de Lisboa, sobre o programa de patrocínio empresarial criativo da instituição, em março de 1998

Eu estava na quarta série quando o jeans apertado era a coisa mais importante da vida, e minhas amigas e eu passávamos muito tempo olhando o bumbum dos outros à procura das grifes. "Não há nada entre mim e minhas Calvins", assegurava-nos Brooke Shields, e quando nos deitávamos em nossas camas estilo Ophelia para puxar os fechos de nossos jeans Jordache com ganchos de metal, sabíamos que ela não estava mentindo. Mais ou menos na mesma época, Romi, a mini-Farrah Fawcett da escola, costumava fazer suas rondas entre as filas de carteiras virando a gola de nossos suéteres e camisas pólo. Não era suficiente para ela ver um crocodilo ou um cavaleiro saltando - podia ser uma cópia barata. Ela queria ver a etiqueta por trás do logotipo. Tínhamos apenas oito anos, e o reino de terror das grifes já havia começado.

Cerca de nove anos depois, trabalhei na loja de roupas Esprit, em Montreal, como balconista. As mães chegavam com suas filhas de seis anos e me pediam para ver apenas as camisetas que trouxessem "Esprit" em destaque nas grandes letras de imprensa da marca registrada da empresa. "Ela não quer vestir nada sem um nome", confiavam as mães, se desculpando, enquanto conversávamos nos provadores. Não é segredo que hoje as grifes tornaram-se muito mais onipresentes e invasivas agora. Etiquetas como Baby Gap e Gap Mewborn dotam criancinhas de reconhecimento de marca e transformam bebês em minicartazes. Minha amiga Monica me conta que seu filho de sete anos responde a seu dever de casa não com um X, mas com pequenos *swooshs* da Nike em vermelho. Até o início dos anos 70, os logotipos em roupas geralmente ficavam escondidos, discretamente colocados na face interna dos colarinhos. Os pequenos emblemas de grife apareceram no lado de fora das camisas na primeira metade do século, mas esses trajes esportivos se restringiam aos campos de golfe e quadras de tênis dos ricos. No final dos anos 70, quando o mundo da moda se rebelou contra o brilho aquariano, a roupa de country-club dos anos 50 tornou-se estilo de massa para os novos pais conservadores e seus filhos mauricinhos. O cavaleiro da Polo de Ralph Lauren e o crocodilo da Izod Lacoste saíram do campo de golfe e dispararam pelas

ruas, arrastando o logotipo definitivamente para o lado de fora da camiseta. Esses logos tinham a mesma função social da etiqueta de preço das roupas: todo mundo sabia exatamente quanto o dono da roupa se dispôs a pagar pela distinção. Em meados dos anos 80, à Lacoste e à Ralph Lauren seguiram-se a Calvin Klein, a Esprit e, no Canadá, a Roots: aos poucos o logotipo passou de uma afetação ostentatória a um acessório de moda ativo. O que é mais significativo, o próprio tamanho do logo inflou, de um emblema de 2 centímetros para uma tenda do tamanho do peito. O processo de inflação da logomarca ainda está em andamento, e ninguém é mais inchado que a Tommy Hilfiger, que conseguiu ser a primeira grife de roupas a transformar seus fiéis adeptos em bonecos Tommy ambulantes e falantes em tamanho natural, mumificados em mundos Tommy completamente tomados pela marca.

Essa escalada do papel do logo foi tão drástica que se tornou, em sua essência, uma mudança. Na última década e meia, os logos passaram a ser tão dominantes que transformaram essencialmente as roupas no que parecem ser portadores ocas das marcas que representam. Em outras palavras, o crocodilo metafórico veio à tona e engoliu a própria camisa.

Essa trajetória espelha a maior transformação que nossa cultura sofreu desde a

de Marlboro, animada por uma debandada de fabricantes que queriam substituir seu desajeitado aparato de produção por marcas transcendentes e infundir em suas marcas mensagens profundas e cheias de significado. Em meados dos anos 90, empresas como a Nike, a Polo e a Tommy Hilfiger estavam prontas para levar a marca ao patamar seguinte: não mais simplesmente conferir sua marca a seus produtos, mas também à cultura externa - ao patrocinar eventos culturais, elas podiam sair pelo mundo e utilizar vários deles como postos avançados. Para essas empresas, o *branding* não era apenas uma questão de agregar valor ao produto. Tratava-se de cobiçosamente infiltrar idéias e iconografia culturais que suas marcas podiam refletir ao projetar essas idéias e imagens na cultura como "extensões" de suas marcas. A cultura, em outras palavras, agregaria valor a suas marcas. Por exemplo, Onute Miller, gerente sênior de marca da Tequila Sauza, explica que sua empresa patrocinou uma exposição de fotografias eróticas de George Holtz porque "a arte representava uma sinergia natural com nosso produto".[1]

0 atual expansionismo cultural das marcas vai muito além dos patrocínios corporativos tradicionais: o arranjo clássico em que uma empresa doa dinheiro a um evento em troca da exibição de seu logo em uma faixa ou em um programa. Mais exatamente, é a abordagem da Tommy Hilfiger de impor frontalmente sua marca aplicada agora a paisagens urbanas, música, arte, cinema, eventos comunitários, revistas, esportes e escolas. Este projeto ambicioso torna o logo o foco central de tudo que toca - não em uma peça publicitária ou uma associação oportuna, mas a atração principal.

A publicidade e o patrocínio sempre se voltaram para o uso da imagem para equiparar produtos a experiências culturais e sociais positivas. O que torna diferente o *branding* dos anos 90 é que ele cada vez mais procura retirar essas associações do reino da representação e transformá-las em uma realidade da vida. Assim, a meta não é apenas ter atores mirins bebendo Coca-Cola em um comercial de TV, mas que os estudantes debatam conceitos para a próxima campanha publicitária da Coca-Cola nas aulas de inglês. Isso transcende as roupas cheias de logotipos da Roots, desenhadas para conjurar lembranças de acampamentos de verão, e chega ao ponto de a empresa construir um verdadeiro hotel campestre Roots que se torna uma manifestação em três dimensões do conceito Roots de marca. A Disney transcende sua rede de esportes ESPN, um canal para rapazes que gostam de se sentar em bares gritando diante da TV, e lança uma linha de Bares ESPN com telões de TVs e tudo. O processo de *branding* vai além dos relógios Swatch pesadamente

divulgados e lança "o tempo da internet", um novo empreendimento para o Swatch Group, que divide o dia em mil "batidas Swatch". A empresa suíça está agora tentando convencer o mundo on-line a abandonar o relógio tradicional e migrar para seu conceito de tempo de grife sem fusos horários.

Embora nem sempre seja a intenção original, o efeito do *branding* avançado é empurrar a cultura que a hospeda para o fundo do palco e fazer da marca a estrela. Isso não é patrocinar cultura, é *ser* a cultura. E por que não deveria ser assim? Se as marcas não são produtos, mas conceitos, atitudes, valores e experiências, por que também não podem ser cultura? Como veremos mais adiante neste capitulo, esse projeto tem sido tão bem-sucedido que os limites entre os patrocinadores corporativos e a cultura patrocinada desapareceram completamente. Mas esta fusão não foi um processo de mão única, com artistas passivos permitindo que corporações multinacionais agressivas os empurrassem para o fundo. Em vez disso, muitos artistas, personalidades da mídia, diretores de cinema e estrelas do esporte vêm se precipitando para fazer frente às corporações no jogo do *branding*. Michael Jordan, Puff Daddy, Martha Stewart, Austin Powers, Brandy e *Guerra nas estrelas* agora espelham a estrutura corporativa

de empresas como a Mike e a Gap, e são tão cativadas pela perspectiva de desenvolver e alavancar seu próprio potencial de *branding* quanto os fabricantes baseados em produtos. Assim, o que no passado foi um processo de vender cultura a um patrocinador por um determinado preço foi suplantado pela lógica do *"co-branding"* - uma parceria fluida entre gente famosa e marcas famosas.

O projeto de transformação da cultura em pouco menos que um conjunto de extensões de marca não teria sido possível sem as políticas de desregulamentação e privatização das três últimas décadas. No Canadá, no governo Brian Mulroney, nos EUA na administração Reagan e na Grã-Bretanha sob Margaret Thatcher (e também em muitas outras partes do mundo), os impostos corporativos foram drasticamente reduzidos, o que erodiu a base de impostos e gradualmente deixou o setor público à míngua (ver Figura 2.1). À medida que os gastos do governo encolhiam, escolas, museus e emissoras de TV ficaram desesperadas para recuperar seus déficits orçamentários e se equilibrar, formando parcerias com empresas privadas. Também não fez mal que o clima político durante essa época assegurasse que quase não houvesse vocabulário para falar apaixonadamente do valor de uma esfera pública não-comercializada. Era a época do bicho-papão do Governo Grande e da histeria do déficit, quando qualquer ato político que não planejasse abertamente aumentar a liberdade das empresas era caluniado como um endosso à falência nacional. Foi contra esse pano de fundo que, em rápida seqüência, o patrocínio passou de uma ocorrência rara (na década de 1970) a um setor de crescimento explosivo (em meados dos anos 80), a partir de 1984, com os Jogos Olímpicos de Los Angeles (ver Figura 2.2).

A principio, esses arranjos pareciam do tipo em que todos ganham: a instituição cultural e educacional em questão recebia fundos, de que muito necessitava, e a empresa patrocinadora era recompensada com alguma forma modesta de reconhecimento público e isenção de impostos. E, na verdade, muitos desses novos arranjos entre o público e o privado não passaram de uma simples e bem-sucedida manutenção de um equilíbrio entre o evento cultural o u a independência da instituição e o desejo de crédito por parte do patrocinador, com freqüência ajudando a fomentar um renascimento das artes, acessível ao público em geral. Êxitos semelhantes são freqüentemente ignorados pelos críticos da comercialização, entre os quais há uma infeliz tendência a encarar qualquer patrocínio como farinha do mesmo saco, como se

qualquer contato com uma logomarca de empresa contaminasse a natural integridade de um evento ou causa pública que, do contrário, não se corromperia. Escrevendo em *The Commercialization of American Culture,* o crítico de publicidade Matthew McAllister rotula o patrocínio empresarial de "controle por trás de uma fachada filantrópica".[2] Escreve ele:

> Enquanto exalta a corporação, o patrocínio simultaneamente desvaloriza o que ela patrocina. (...) O evento esportivo, o teatro, o concerto e o programa de televisão públicos tornam-se secundários à promoção porque, na mentalidade do patrocinador e no simbolismo do evento, eles existem para promover. Isso não é arte pela arte, mas arte pela publicidade. Aos olhos do público, a arte é arrancada de seu domínio distinto e teoricamente autônomo e enquadrada no comercial. (...) Sempre que o comercial invade o cultural, a integridade da esfera pública é enfraquecida pela óbvia intromissão da promoção pública.[3]

Grande parte deste retrato de nossa inocência cultural perdida é ficção romântica. Embora

sempre tenham existido artistas que lutaram ferozmente para proteger a integridade de seu trabalho, nem a arte, os esportes ou a mídia jamais foram, ainda que teoricamente, os estados soberanos protegidos que imagina McAllister. Os produtos culturais são e sempre foram os joguetes favoritos dos poderosos, manipulados por homens de Estado ricos como Gaio Cílnio Mecenas, que lançou o poeta Horácio na profissão de escritor em 33 a.C, e de governantes como Francisco I e a família Médici, cujo amor pelas artes apoiou o *status* de pintores da Renascença no século XVI. Embora varie o grau de ingerência, nossa cultura foi

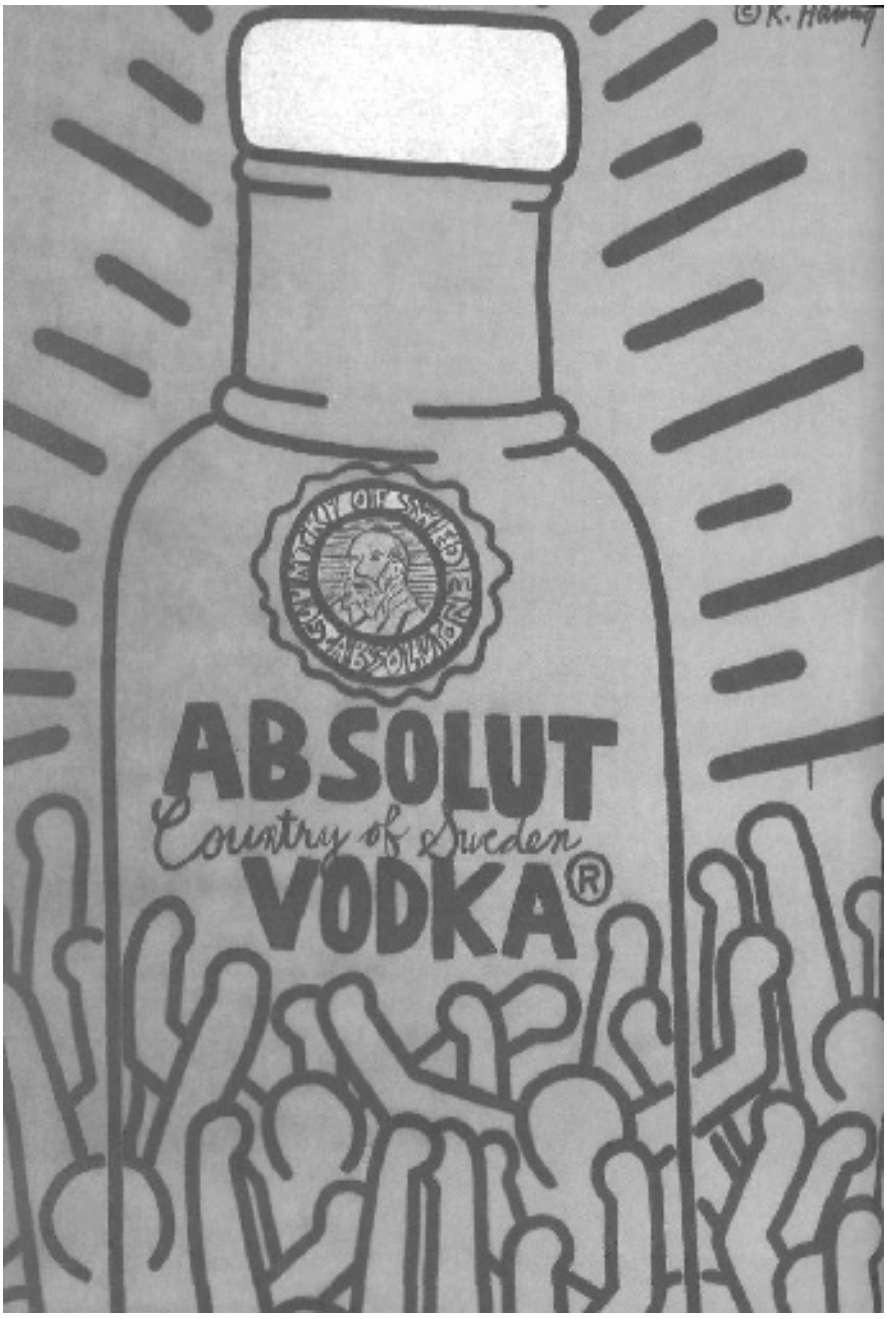
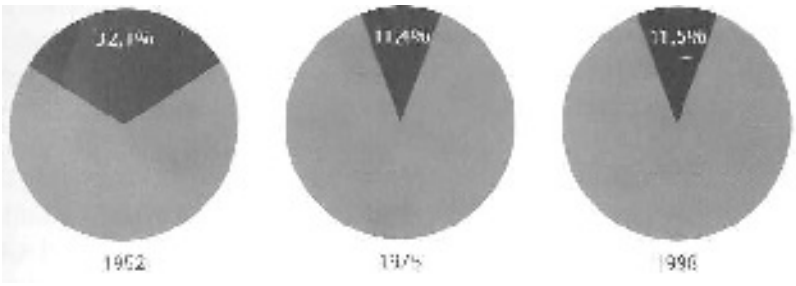
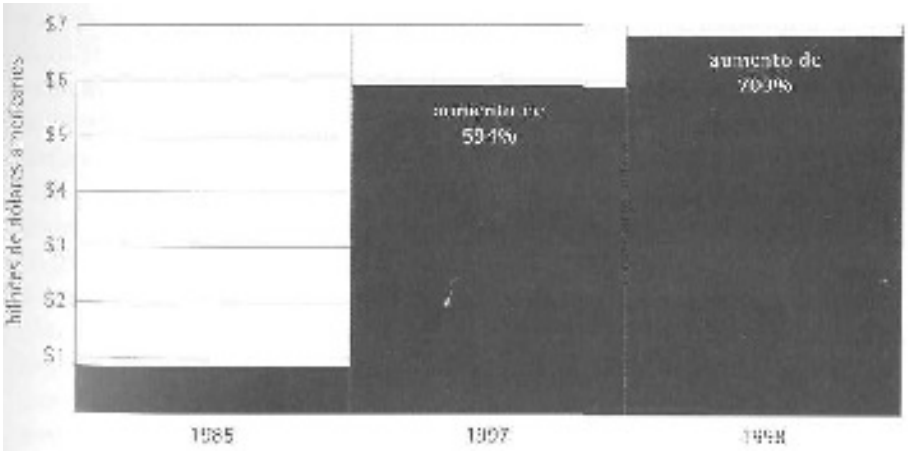

©K. Haring
ABSOLUT
Country of Sweden
VODKA®

Figura 2.1
Impostos corporativos como percentual da receita federal total nos EUA, 1952, 1975, 1998



Fonte: *Time*, 20 de março de 1987; U.S. Office of Management and Budget; *Revenue Statistics 1965-1996* (edição de 1997), OCDE; Orçamento Federal de 1999. (Para valores canadenses, ver Figura 2.1a.)

Figura 2.2
Aumento nos gastos de patrocínio empresarial americano a partir de 1985



Fonte: *1EG Sponsorskip Report*, 22 de dezembro de 1997 e 21 de dezembro de 1998.

construída com base em uma conciliação entre noções de bem público e as ambições pessoais, políticas e financeiras dos ricos e poderosos.

É claro que existem algumas formas de patrocínio corporativo inerentemente insidiosas - a apropriação das artes pela indústria do fumo salta à mente. Mas nem todo acordo de patrocínio deve ser repudiado com tanta facilidade. Não apenas esses ataques generalizados são injustos para com projetos valiosos, como também, o que é talvez mais importante, eles podem nos impedir de ver mudanças no campo. Se todos os arranjos de patrocínio corporativo são considerados igualmente comprometidos, fica fácil não perceber quando o papel da empresa patrocinadora começa a se expandir e mudar - precisamente o que aconteceu na década passada, quando a indústria do patrocínio corporativo global saltou de US$7 bilhões por ano em 1991 para US$ 19,2 bilhões em 1999.

Quando o patrocínio decolou como substituto dos fundos públicos em meados dos anos 80, muitas empresas que tinham experimentado a prática deixaram de ver o patrocínio como um híbrido de filantropia e promoção de imagem e começaram a tratá-lo mais puramente como instrumento de marketing, e um dos mais eficazes. À medida que seu valor promocional cresceu - e a dependência da receita de patrocínio aumentou no setor cultural - a delicada dinâmica entre patrocinadores e patrocinados começou a mudar, com muitas empresas tornando-se mais ambiciosas em suas exigências por maiores reconhecimento e controle, e até comprando os eventos completamente. As cervejas Molson e Miller, como veremos mais adiante neste capítulo, não se satisfazem mais em ver seus logotipos em faixas em shows de rock. Em vez disso, deram início a um novo tipo de show patrocinado em que as grandes estrelas que se apresentam têm a cena completamente roubada pela marca que a recebe. E embora o patrocínio corporativo seja há muito um esteio em museus e galerias de arte, quando o drops de hortelã Altoids, da Philip Morris, decidiu em janeiro de 1999 que queria entrar no jogo, eliminou o intermediário. Em vez de patrocinar uma exposição existente, a empresa gastou US$ 250.000 na compra de obras de vinte novos artistas e lançou sua própria Curiously Strong Collection, uma exposição de arte itinerante que brincava com o *slogan* de marketing da Altoids, "Drops de hortelã curiosamente fortes". Chris Peddy, gerente de marca da Altoids, disse, "Decidimos levá-la ao nível seguinte".[4]

Essas empresas são parte de um fenômeno maior explicado por Lesa Ukman, editor executivo do *International Events Group Sponsorship Report*, a

bíblia do setor: "De MasterCard e Dannon a Phoenix Home Life e LaSalle Bank, as empresas estão comprando propriedades e criando seus próprios eventos. Não é porque queiram entrar no negócio. É porque as propostas de patrocínio que recebem não combinam com suas exigências ou porque tiveram experiências negativas pagando pelo espaço de terceiros."[5] Há uma certa lógica nessa progressão: primeiro, um grupo selecionado de fabricantes transcende sua ligação com seus produtos práticos, depois, com o marketing elevado ao pináculo de seus negócios, elas tentam alterar o *status* social do marketing como intervalo comercial e substituí-lo por integração completa.

O efeito mais insidioso desta mudança é que depois de alguns anos de concertos Molson, visitas do papa patrocinadas pela Pepsi, zoológicos Izod e programas de basquete pós- universitários da Nike, todos, de pequenos eventos comunitários a grandes assembléias religiosas, acreditaram "precisar de um patrocinador" para decolar; o mês de agosto de 1999, por exemplo, viu o primeiro casamento com patrocínio empresarial. É o que Leslie Savan, autor de *The Sponsored Life*, descreve como sintoma número um da mentalidade de patrocínio: tornamo-nos coletivamente convencidos não de que as corporações estão pegando carona em

nossas atividades culturais e comunitárias, mas de que a criatividade e a congregação seriam impossíveis sem a sua generosidade.

O *branding* da paisagem urbana

A dispendiosa trajetória do *branding* se revelou aos londrinos no auto de edificação moral dos feriados de fim de ano em 1997. Começou quando a Regent Street Association descobriu que não tinha dinheiro suficiente para substituir as luzes de Natal que normalmente adornavam a rua durante os feriados. Yves Saint Laurent interveio e generosamente se ofereceu para cobrir os custos da nova decoração em troca de ver sua logomarca nas luzes. Mas quando chegou a época de ligar a iluminação de Natal, parecia que os logos YSL eram muito maiores que o tamanho que fora acordado. A cada passo os compradores eram lembrados pelos sinais luminosos de 5,5 metros de altura de quem lhes tinha trazido o Natal. Os logos foram mais tarde substituídos por outros menores, mas ficou a lição: o papel do patrocinador, como o da publicidade em geral, tem a tendência de se expandir.

Embora os patrocinadores do passado possam ter se satisfeito meramente apoiando eventos comunitários, os construtores de marca ávidos de significado jamais aceitarão esse papel por muito tempo. O *branding* é, em sua essência, um empreendimento profundamente competitivo, em que as marcas são construídas não somente contra seus rivais imediatos (Nike *versus* Reebok, Coca-Cola *versus* Pepsi, McDonald's *versus* Burger King, por exemplo), mas contra todas as marcas que ocupam a paisagem urbana, incluindo os eventos e pessoas que estão patrocinando. Esta é talvez a ironia mais cruel do *branding:* a maioria dos fabricantes e varejistas começa a buscar cenários autênticos, causas importantes e eventos públicos caritativos para que essas coisas dêem significado a suas marcas. Esses gestos são freqüentemente motivados por admiração e generosidade genuínas. Com demasiada freqüência, contudo, a natureza expansiva do processo de *branding* termina por levar à usurpação do evento, criando uma situação quintessencial de perdedores em ambos os lados. Não apenas os fãs começam a sentir uma certa alienação em relação a eventos culturais antes acalentados (se não um completo ressentimento contra eles), mas os patrocinadores perdem o que mais necessitam: um sentimento de autenticidade com o qual associar suas marcas.

Foi certamente o que aconteceu com Michael Chesney, o publicitário hip hop que pintou os outdoors canadenses na era do *branding*. Ele adorava a Queen Street West de Toronto - as lojas de roupa modernas, os artistas em todos os pátios e, acima de tudo, a arte do grafite que dominava os muros daquela parte da cidade. Para Chesney, foi um pequeno passo do crescente interesse público pelo valor cultural do grafite à tomada comercial daquele bolsão de espaço marginal — um espaço utilizado e reutilizado pelos despossuídos para expressão política e cultural em toda cidade do mundo.

Para começar, Chesney se considera um parente distante dos garotos do grafite - embora menos um primo do que um tio rico. Em sua opinião, como artista comercial e homem de vendas de outdoors, ele era também uma criatura das ruas, porque embora tivesse pintado para clientes corporativos, ele, como os artistas do grafite, deixou sua marca nas paredes. Foi nesse contexto que Chesney foi o primeiro a adotar a prática publicitária da "conquista dos prédios". No final dos anos 80, a Murad, empresa de Chesney, começou a pintar diretamente nas paredes dos prédios, deixando que o tamanho de cada estrutura ditasse as dimensões da peça publicitária. A idéia remontava aos murais da Coca-Cola da década de 1920 nos armazéns de

esquina e a fábricas urbanas do início da era industrial e lojas de departamentos que pintavam seus nomes e logomarcas em caracteres gigantes na fachada de seus prédios. As paredes que Chesney vendeu à Coca-Cola, à Warner Brothers e à Calvin Klein eram um pouco maiores, contudo, alcançando o auge em um outdoor de colossais 1.800 metros quadrados dando para um dos cruzamentos mais movimentados de Toronto. Aos poucos a publicidade contornava as esquinas do prédios de forma a cobrir não apenas uma parede, mas todas: a publicidade como edifício.

N o verão de 1996, quando a Levi Strauss escolheu Toronto como mercado teste de sua nova linha de jeans SilverTab, Chesney fez sua mais audaciosa exposição: ele a chamou de "conquista da Queen Street". Entre 1996 e 1997, a Levi's aumentou seus gastos em publicidade em outdoors em assustadores 301 por cento - e Toronto recebeu grande parte da safra.[6] Durante um ano, como peça central da mais cara campanha de publicidade em outdoors da história do Canadá, Chesney pintou sua amada rua de prata. Comprou as fachadas de quase todos os prédios do trecho mais movimentado da Queen e transformou-as em outdoors da Levi's, aumentando sua extravagância publicitária ainda mais, com extensões em 3D, espelhos e néon. Foi o maior triunfo da Murad, mas a conquista representou alguns problemas para Michael Chesney. Quando passei um dia com ele na lucrativa operação SilverTab, ele mal podia andar pela Queen Street sem esbarrar com alguém furioso com a invasão. Depois de se esquivar de alguns petardos, ele me contou uma história de conflito com uma conhecida: "Ela disse, 'você conquistou a Queen Street'. Ela estava realmente quase chorando e eu também, meu coração aos saltos, e ela estava mesmo arrasada. Mas o que se pode fazer? É o futuro, não é mais a Queen."

Quase toda grande cidade viu alguma variação da conquista publicitária em 3D, se não em prédios inteiros, então em ônibus, bondes ou táxis. Às vezes é difícil, entretanto, expressar a insatisfação com essa expansão das marcas - afinal, a maior parte desses lugares e veiculos vem carregando alguma forma de publicidade há décadas, Mas, em algum ponto ao longo da linha, a ordem se inverteu. Agora os ônibus, bondes e táxis, com a ajuda da tecnologia digital de imagens e grandes adesivos em vinil, tornaram-se publicidade sobre rodas, conduzindo o rebanho de passageiros encerrados em grandes barras de chocolate e embalagens de chiclete, assim como a Hilfiger e a Polo transformaram as roupas em cartazes para vestir da marca.

Se essa expansão insidiosa da publicidade parece mera questão de

semântica quando aplicada a táxis e camisetas, suas implicações são muito mais sérias quando vistas no contexto de outra tendência de marketing: o *branding* de bairros e cidades inteiros. Em março de 1999, o prefeito de Los Angeles, Richard Riordan, revelou um plano para revitalizar as áreas pobres do centro da cidade, muitas ainda marcadas pelos distúrbios de 1992 que se seguiram ao veredicto do caso Rodney King: as corporações adotariam uma parte arruinada da cidade e "marcariam" sua recuperação. Temporariamente, os patrocinadores do Gênesis LA., como projeto foi chamado - entre eles o BankAmerica e a Wells Fargo & Co. -, tinham apenas a opção de ver os locais recebendo seu nome, como as arenas esportivas patrocinadas. Mas, se a iniciativa seguisse a trajetória de expansão de marca vista em outros lugares, em breve as empresas patrocinadoras poderiam assumir papéis politicamente mais poderosos nessas comunidades.

A idéia de uma cidade ou bairro totalmente privatizado e "marcado" não é tão absurda hoje quanto era há somente alguns anos, como podem atestar os habitantes da cidade da Disney, a Celebration, na Flórida — e como os cidadãos de Cashmere, em Washington, rapidamente aprenderam. Uma cidade apática de 2.500 pessoas, Cashmere tinha como sua principal indústria a fábrica de doces Liberty Orchard, que produziu caramelos Aplets e Cotlets desde sua

fundação em 1918. Tudo muito bom até a Liberty Orchard anunciar em setembro de 1997 que mandaria todos às favas a menos que a cidade concordasse em se transformar em uma atração turística 3D para as marcas americanas Aplets e Cotlets, além de dispor placas ao longo da rodovia e converter o centro comercial em loja de presentes da empresa. *The Wall Street Journal* relatou o resgate exigido pela empresa:

> Eles querem que todas as placas na estrada e a correspondência oficial da cidade digam "Cashmere, Lar dos Aplets e Cotlets". Pediram que uma das duas principais ruas da cidade fosse mudada para Cotlets Avenue, e a outra fosse rebatizada de Aplets Avenue. A fabricante de doces também quer que o prefeito e a câmara vendam a prefeitura a ela, construa novos estacionamentos e possivelmente partam para o mercado de títulos para começar uma campanha turística em nome da sede mundial de uma empresa que diz que sua história é um "resumo da América".

O *branding* da mídia

Embora exista uma trajetória clara em todas essas histórias, há pouco propósito, nesse estágio de nossa história patrocinada, em imaginar um passado mítico sem marcas ou algum futuro utópico não comercial. O *branding* torna-se problemático - como em muitos casos que já discutimos - quando a balança pende drasticamente em favor da marca patrocinadora, despojando a cultura que a recebe de seu valor inerente e tratando-a como pouco mais que um instrumento de promoção. É possível, entretanto, que se desenvolva um relacionamento mais equilibrado - em que patrocinador e patrocinado conservem seu poder e em que limites claros sejam traçados e protegidos. Como jornalista, sei que a cobertura crítica, independente - e mesmo anticorporativa - aparece na mídia de propriedade das empresas, espremida, não obstante, entre a propaganda do carro e do fumo. Estão esses artigos contaminados por seu contexto impuro? Sem dúvida. Mas se a meta é o equilíbrio (em lugar da pureza), então é possível que a mídia impressa, onde começaram as primeiras campanhas de de publicidade de massa, possa dar algumas lições importantes sobre como lidar com o programa expansionista do *branding.*

> *Apelo a todos os produtores que não lancem filmes "patrocinados". (...) Acreditem, se empurrarem a publicidade por suas goelas, e entupirem seus olhos* e *ouvidos com ela, darão origem a*

um

ressentimento que um dia arruinará seus negócios.

- Carl Laemmle, da Universal Pictures, 1931

É sabido que muitos publicitários reagem mal a conteúdo controverso, retirando suas peças publicitárias quando são criticados mesmo ligeiramente e sempre procuram obter os chamados valores agregados - tomadas para seus fios em guias de compras e páginas de moda. Por exemplo, a S. C. Johnson & Co. estipula que sua publicidade em revistas femininas "não deve estar junto de artigos extremamente controversos ou material contrário à natureza/material do produto divulgado", enquanto os diamantes De Beers exigem que sua publicidade fique longe de qualquer "notícia desagradável ou editorial com tema antiamor/romance".[8] E até 1997, quando a Chrysler publicava um anúncio, exigia ser "alertada antecipadamente de todo e qualquer conteúdo editorial que incluísse questões sexuais, políticas e sociais ou qualquer editorial que possa ser interpretado como provocativo ou ofensivo".[9] Mas os publicitários nem

sempre seguem este caminho: histórias controvertidas conseguem ser impressas e vão ao ar, mesmo as que são perigosas para os maiores anunciantes. Em sua forma mais ousada e descompromissada, a mídia jornalística pode proporcionar modelos viáveis para a proteção do interesse público mesmo sob forte pressão corporativa, embora essas batalhas sejam com freqüência travadas a portas fechadas. Por outro lado, na pior das hipóteses, a mesma mídia mostra o quão profunda pode ser a distorção dos efeitos do *branding* em nosso discurso público
- particularmente porque o jornalismo, como qualquer outro segmento de nossa cultura, está sob constante e crescente pressão para se fundir com as marcas.

Parte dessa pressão crescente provém da explosão de projetos de mídia patrocinados: revistas, web sites e programas de televisão que convidam patrocinadores corporativos a se envolver no estágio de desenvolvimento de um empreendimento. Esse foi o papel que a Heineken desempenhou na música britânica e no programa de cultura jovem *Hotel Babylon*, que foi ao ar na ITV. Em um incidente constrangedor em janeiro de 1996, vazou para a imprensa um memorando de um executivo da Heineken onde ele censurava os produtores por "heinekenizar" de forma insuficiente o programa quando ele não estava no ar. Especificamente, Justus Kos objetou a que membros masculinos do público bebessem vinho em vez de "bebidas masculinas como cerveja, uísque", observando que "mais evidência de cerveja não é apenas requerida, mas necessária" e reclamando que o apresentador do programa "não deve atrapalhar as colunas de cerveja quando apresentar os convidados". Mais incendiaria foi a queixa do executivo de que havia "uma proporção alta demais de negros na platéia".[10] Depois que a controvérsia ganhou a imprensa, o CEO da Heineken, Karel Vuursteen, se desculpou publicamente.

Outro escândalo de patrocinador surgiu durante os Jogos Olímpicos de Inverno em Nagano, Japão, quando a repórter investigativa da CBS Roberta Baskin viu seus colegas do departamento de esportes da CBS cobrir os jogos com jaquetas adornadas com logotipos da Nike. A Nike era o patrocinador oficial da cobertura em rede da Olimpíada e forneceu aos noticiários e repórteres acessórios com seu logo porque, de acordo com o porta-voz da Nike, Lee Weinstein, "nos ajuda a criar consciência de nossos produtos". Baskin ficou "consternada e constrangida" que os repórteres da CBS parecessem estar endossando os produtos da Nike, não somente porque isso representava uma ruptura da distinção entre editorial e publicidade, mas porque dois anos antes Baskin havia transmitido uma reportagem nos

noticiários sobre maus- tratos físicos a trabalhadores na fábrica de calçados da Nike no Vietnã. Ela acusou a emissora de impedila de fazer uma seqüência e de usar uma reprise da história original por causa de seu acordo de patrocínio com a Nike. O presidente da CBS News, Andrew Heyward, negou veementemente estar cedendo a pressões do patrocinador, chamando as alegações de Baskin de "totalmente despropositadas". Ele retirou as jaquetas da Nike de seus repórteres de notícias no meio dos jogos, mas o departamento de esportes continuou a usar as suas. De certa forma, essas histórias são simplesmente versões aumentadas do mesmo velho cabo-de-guerra entre editorial e publicidade que os jornalistas enfrentam há 125 anos. Cada vez mais, contudo, as corporações não apenas pedem aos editores e produtores que se tornem suas agências de publicidade *de facto*, bolando formas de divulgar seus produtos em artigos e fotografias, elas também pedem às revistas que se tornem suas verdadeiras agências de publicidade, ajudando-as a criar as peças publicitárias publicadas em suas páginas. Mais e mais revistas estão transformando seus escritórios em empresas de pesquisa de mercado e seus leitores em grupos de foco em um esforço de obter o acalentado "valor agregado" que podem oferecer a seus clientes: informação demográfica altamente detalhada sobre seus leitores, reunida através de extensos levantamentos

e questionários.

Em muitos casos, as revistas usam a informação do leitor para planejar peças publicitárias estreitamente orientadas para seus clientes. A revista *Details*, por exemplo, projetou uma história em quadrinhos cômica/publicitária de 24 páginas em outubro de 1997, com produtos como colônia Hugo Boss e jeans Lee entrelaçados em uma história sobre as aventuras diárias de um patinador profissional. Na página seguinte a cada trecho da história, a verdadeira propaganda da empresa aparecia.

A ironia desses experimentos de *branding*, é claro, é que eles somente parecem tornar as marcas mais indignadas com a mídia que as hospeda. Inevitavelmente, as marcas de estilo de vida começam a perguntar por que, antes de mais nada, elas precisam se ligar ao projeto de midia de alguém. Por que, mesmo depois de provar que elas podem fazer parte da revista de mais estilo e mais moderna, elas devem ser mantidas à distância ou, pior, marcadas com a palavra "publicidade", como os alertas do Ministério da Saúde nos maços de cigarro? Assim, com as revistas de estilo de vida parecendo-se cada vez mais com catálogos para *designers,* os catálogos para *designers* começaram a se parecer cada vez mais com revistas: a Abercrombie Et Fitch, J. Crew, Harry Rosen e Diesel assumiram o formato de um livro de histórias infantis, onde os personagens brincam com tramas mal elaboradas.

A fusão entre mídia e catálogo alcançou um novo pico com o lançamento do drama adolescente para TV *Dawson's Creek* em janeiro de 1998. Não somente todos os personagens vestem roupas J. Crew, não apenas o cenário náutico batido pelo vento faz com que eles pareçam ter saído das páginas de um catálogo J-Crew, e não apenas os personagens declamam diálogos como "Ele parece ter saído de um catálogo J. Crew", mas o elenco também apareceu na capa do catálogo J. Crew de janeiro. Dentro do novo "revistalogo de estilo livre" os jovens atores são retratados em barcos a remo e em docas - parecendo ter saído do cenário de um episódio de *Dawson's Creek.*

Para saber a origem desse tipo de ambição de marca, você tem de ir ao mundo on-line, onde nunca houve realmente algum pretenso muro entre o editorial e a publicidade. Na web, a linguagem de marketing alcançou seu nirvana: a publicidade sem publicidade. Na maioria dos casos, as versões on-line de mídia exibem a publicidade diretamente em faixas similares a suas versões em papel e TV e rádio, mas muitas peças de mídia também usaram a net para cruzar a linha entre editorial e publicidade muito mais agressivamente do que poderiam no mundo não- virtual. Por exemplo, no site da *Teen People*,

os leitores podem clicar e encomendar cosméticos e roupas à medida que lêem sobre eles. No site da *Entertainment Weekly,* os visitantes podem clicar e encomendar os livros e CDs que estão sendo criticados. No Canadá, *The Globe and Mail* atraiu a ira de livreiros independentes com a versão on-line de sua seção de critica literária, a ChaptersGLOBE.com. Depois de ler as críticas do *Globe,* os leitores podiam clicar e pedir livros diretamente da cadeia Chapters — uma parceria resenhista/varejista que formou "a maior livraria on-line do Canadá". A parceria do *New York Times* com a Barnes Et Noble resultou em controvérsias semelhantes nos Estados Unidos.

Esses sites são exemplos relativamente inofensivos de integração *branding*- conteúdo que está ocorrendo na net. Cada vez mais os sites são criados por "desenvolvedores de conteúdo", cujo papel é produzir editorial que se transforme em um confortável lar publicitário para clientes desenvolvedores de marcas. Uma empresa nesse empreendimento on-line é a Parent Soup, criada pelo desenvolvedor de conteúdo "iVillage" para a Fisher-Price, a Starbucks, a Procter and Gamble e a Polaroid; ele se chama de "comunidade de pais" e tenta imitar um newsgroup conduzido pelo usuário, mas quando os pais vão à Parent Soup em busca de

aconselhamento, recebem sábios conselhos "marcados" como: a maneira de melhorar a auto- estíma de seu filho é tirando polaróides dele. Não é necessário intimidar ou subornar os editores
- basta publicar conteúdo do tipo faça você mesmo, com peças publicitárias pré-integradas.

O site da internet Absolut Kelly de 1997, da vodca Absolut, foi uma pré-estréia precoce da direção que a mídia "marcada" estava tomando. A destilaria há muito havia solicitado a artistas gráficos, estilistas de moda e romancistas criações originais centradas na marca para usar em sua propaganda - mas essa era diferente. Na Absolut Kelly, somente o nome do site divulgava o produto; o restante era um trecho ilustrado do livro *Out of Control,* do editor da *Wired* Kevin Kelly. Isso, ao que parecia, era o que os gerentes de marca aspiravam há muito tempo: que suas marcas se tornassem tranqüilamente integradas ao coração da cultura. Certamente os fabricantes lançarão comerciais ruidosos se estiverem do lado errado da divisão comércio/cultura, mas o que eles realmente querem é que suas marcas ganhem o direito de ser aceitas, não apenas como arte publicitária, mas simplesmente como arte. Fora da internet, a Absolut ainda é a maior anunciante da *Wired,* mas on-line a Absolut é a anfitriã, e o editor da *Wired* o ator coadjuvante.

Em vez de apenas financiar o conteúdo de alguém, em toda a net as corporações estão experimentando o papel cobiçadíssimo de ser "provedores de conteúdo": o site da Gap oferece dicas de viagem, a Volkswagen oferece trechos gratuitos de música, a Pepsi incita os visitantes a baixar videogames e a Starbucks oferece uma versão on-line de sua revista, a *Joe.* Toda marca com um site na web tem seu próprio distribuidor de mídia virtual - uma cabeça-de-ponte a partir da qual se expandir em outra mídia não-virtual. O que está se tornando claro é que as corporações não estão apenas vendendo seus produtos on-line, estão vendendo um novo modelo para o relacionamento de mídia com patrocinadores corporativos e financiadores. A internet, graças a sua natureza anárquica, criou o espaço para esse modelo ser estabelecido rapidamente, mas os resultados são claramente para exportação off-line. Por exemplo, cerca de um ano depois do lançamento de Absolut Kelly, a empresa atingiu a plena integração editorial na revista *Saturday Night,* quando a página final de um trecho de nove páginas do romance *Barney's Version,* de Mordecai Richler, envolvia a silhueta de uma garrafa de Absolut. Não era uma peça publicitária, era parte da história, todavia ao pé da página estavam as palavras "Absolut Mordecai".[11]

Embora as revistas e os programas de televisão individualmente estejam começando a ver a luz do *branding*, é uma rede de TV, a MTV, o modelo para a completa integração da mídia de marca. A MTV começou patrocinada, como uma *joint-venture* entre a Warner Communications e a American Express. No início, a MTV não era apenas uma máquina de marketing para os produtos que divulgava ininterruptamente (fossem estes produtos para a pele ou os discos que promove com seus vídeos); era também uma propaganda 24 horas para a própria MTV: a primeira rede verdadeiramente de grife. Embora tenham surgido dezenas de imitadores desde então, a brilhante idéia original da MTV, como qualquer profissional de marketing lhe dirá, é que os espectadores não assistiam a programas, simplesmente assistiam à MTV. "Para nós, a MTV era a estrela", disse Tom Freston, fundador da rede.[12] Assim, os publicitários não queriam apenas fazer propaganda na MTV, queriam *co-brand* com a emissora de formas ainda inimagináveis para a maior parte das outras redes: programas de perguntas e respostas, debates, filmes, shows, cerimônias de entrega de prêmios, os clipes mais votados, lançamentos de filmes, cartões de crédito e mais.

O modelo do meio-como-marca que a MTV aperfeiçoou foi desde então adotado por quase todo grande *media outlet*, sejam revistas, estúdios de cinema, redes de televisão ou

programas individuais. A revista hip hop *Vibe* se expandiu para a televisão, desfiles de moda e seminários de música. A Fox Sports anunciou que quer sua nova linha de roupas masculinas fique no mesmo nível que a Nike: "Esperamos ver a atitude e o estilo de vida da Fox Sports fora da TV e nas costas dos homens, criando uma nação de cartazes ambulantes", disse David Hill, CEO da Fox Broadcasting.

A investida para a gestão de marcas foi mais drástica na indústria do cinema. Ao mesmo tempo em que o produto de marca colocado nos filmes tornou-se um veiculo de marketing indispensável para empresas como a Nike, a Macintosh e a Starbucks, os próprios filmes estão sendo cada vez mais conceitualizados como "patrimônios de mídia de marca". Conglomerados de entretenimento recentemente fundidos estão sempre procurando por linhas que costurem suas propriedades díspares em teias interpromocionais e, em sua maioria, essa linha é a fama gerada por sucessos de Hollywood. Os filmes criam estrelas para promoção conjunta em livros, revistas e TV, e também proporcionam veículos para que astros do esportes, da televisão e da música "estendam" suas próprias marcas.

Explorarei o legado cultural desse tipo de produção orientada para a sinergia no Capítulo 9, mas também há um impacto mais imediato, que tem forte relação com o fenômeno do desaparecimento do "espaço" cultural não-comercializado com o qual esta seção se preocupa. Com gerentes de marca vendo-se como criadores sensíveis de cultura, e criadores de cultura adotando as inflexíveis táticas de negócios dos criadores de marca, uma drástica mudança está ocorrendo na mentalidade. Qualquer que seja o desejo de proteger um programa de televisão da demasiada interferência do patrocinador, um gênero musical emergente do comercialismo crasso ou uma revista do controle aberto dos publicitários, ele tem sido menosprezado pelo imperativo maníaco do *branding:* disseminar seu próprio "significado" de marca através dos meios necessários, freqüentemente em parcerias com outras marcas poderosas. Nesse contexto, a marca *Dawson's Creek* se beneficia ativamente de sua exposição no catálogo J. Crew, a marca Kelly torna-se mais forte com sua associação com a marca Absolut, a marca da revista *People* obtém distinção com uma associação estreita com a Tommy Hilfiger, a P*hantom Menace* vincula sua venda à Pizza Hut, e a Kentucky Fried Chicken e a Pepsi são inestimáveis promoções da marca *Guerra nas estrelas.* Quando a consciência de marca é a meta compartilhada por todos, a repetição e a visibilidade são as únicas medidas verdadeiras de sucesso. A jornada até esse ponto de plena

integração entre publicidade e arte, marca e cultura, levou a maior parte desse século para ser alcançada, mas o ponto sem volta, quando chegou, foi inequívoco: abril de 1998, o lançamento da campanha Gap Khakis.

O *branding* da música

Em 1993, a Gap lançou sua campanha "Quem vestiu cáqui?", apresentando antigas fotografias de figuras da contracultura como James Dean e Jack Kerouac em calças bege. A campanha utilizava a fórmula de cooptação policial: pegue um artista *cool*, associe a mística com sua marca, espere que enfraqueça e torne-se *cool* também. Isso inflamou os debates habituais sobre o marketing de massa de rebeldia, como a presença de William Burroughs em uma propaganda da Nike fez na mesma época.

Avancemos para 1998. A Gap lança sua propaganda revolucionária Khakis Swing: um pequeno e exuberante videoclipe para "Jump, Jive 'n' Wail" - e, não obstante, um grande videoclipe. A questão de se essa propaganda estava "cooptando" a integridade artística da música não tinha sentido algum. Os comerciais da Gap não tiram vantagem do *revival* swing

retro - pode-se argumentar com segurança que eles *causaram* o *revival* swing. Poucos meses depois, quando o cantor e compositor Rufus Wainwright apareceu em uma propaganda de Natal da Gap, suas vendas explodiram, tanto que sua gravadora começou a promovê-lo como "o cara da propaganda da Gap". Macy Gray, a nova "Garota do Momento" REtB, também teve sua grande chance em uma propaganda da Baby Gap. E em vez de as peças publicitárias da Gap Khakis parecerem versões caras de clipes da MTV, parecia que da noite para o dia todo clipe na MTV - de Brandy a Britney Spears e Backstreet Boys - era uma propaganda da Gap; a empresa foi a pioneira em sua estética, que transbordou para a música, outras peças publicitárias, e mesmo filmes como *Matrix.* Depois de cinco anos de intenso *branding* de estilo de vida, a Gap, como ficou claro, está tanto no negócio de criação de cultura quanto os artistas em sua propaganda.

Por sua vez, muitos artistas agora tratam empresas como a Gap menos como párias abastados que tentam criar sua distinção do que como outro meio que podem explorar a fim de promover suas próprias marcas, junto com o rádio, os videoclipes e as revistas. "Temos de estar em toda parte. Não podemos ser afetados demais em nosso marketing", explica Ron Shapiro, vice-presidente executivo da Atlantic Records. Além disso, uma grande campanha publicitária da Nike ou da Gap penetra em mais cantos da cultura do que um vídeo em pesada exibição na MTV ou um artigo de capa na *Rolling Stone.* É por isso que pegar carona nas costas dessas blitzes de campanha - Fat Boy Slim em propagandas da Nike, Brandy em comerciais da Cover Girl, Lil Kim fazendo raps para a Candies - tornou-se, segundo anunciou a *Business Week* com grande júbilo, "a lista de sucessos do rádio de hoje".[13]

É claro que o *branding* da música não é uma história de inocência perdida; os músicos têm cantado *jingles* publicitários e feito acordos de patrocínio desde os primeiros dias do rádio, bem como têm tido suas canções tocadas em estações comerciais de rádio e feito acordos com gravadoras multinacionais. Em toda a década de 1980 - a década da música do *straight-up shill*
- estrelas do rock como Eric Clapton cantaram em comerciais de cerveja, e *pop stars* cantaram em comerciais de refrigerante: George Michael, Robert Plant, Whitney Houston, Run-DMC, Madonna, Robert Palmer, David Bowie, Tina Turner, Lionel Richie e Ray Charles fizeram propaganda da Pepsi ou da Coca, enquanto hinos dos anos 60 como "Revolution", dos Beatles, tornaram-se música de fundo para comerciais da Nike.

Durante o mesmo período, os Rolling Stones fizeram a história da música dando início à era da turnê de rock patrocinada - e convenientemente, 16 anos depois, ainda são os Stones que estão liderando a mudança para a mais recente inovação em rock corporativo: a banda como extensão de marca. Em 1981, a Jovan - uma empresa de perfumes distintamente nada rock-and- roll - patrocinou uma turnê dos Rolling Stones em estádios, o primeiro acordo desse tipo, obedecendo porém aos padrões de hoje. Embora a empresa tenha colocado seu logo em peças publicitárias e faixas, houve uma clara distinção entre a banda que havia escolhido "se vender" e a empresa que pagara uma enorme soma para se associar com a rebeldia inerente do rock. Esse *status* subordinado pode ter sido bom para uma empresa que apenas buscava promover produtos, mas quando o estilista Tommy Hilfiger decidiu que a energia do rock e do rap se tornaria sua "essência de marca", ele estava procurando uma experiência integrada, mais sintonizada com sua própria busca de identidade transcendente. Os resultados foram evidentes na turnê Bridges to Babylon dos Stones patrocinada pela Tommy Hilfiger. Não apenas a Hilfiger fechou um contrato para vestir Mick Jagger, como também fez o mesmo acordo com a artista que abria o espetáculo, Sheryl Crow - no palco, ambos atuaram como modelos para artigos da nova coleção da Tommy, "Rock 'n' Roll Collection".

Foi apenas em janeiro de 1999, contudo - quando Hilfiger lançou a campanha publicitária para a turnê No Security dos Stones -, que a plena integração marca-cultura foi alcançada. Nas peças publicitárias, jovens e resplandecentes modelos da Tommy foram retratados em página inteira "assistindo" a um concerto dos Rolling Stones que acontecia na página oposta. A s fotos dos membros da banda tinham um quarto do tamanho da dos modelos. Em alguns desses anúncios, os Stones não estavam em parte alguma, e viam-se os modelos da Tommy sozinhos posando com suas próprias guitarras. Em todos os casos, os anúncios mostravam um logo híbrido da famosa lingua vermelha dos Stones sobre a bandeira vermelha, azul e branca que é a marca registrada da Tommy. O mais interessante era, "Tommy Hilfiger apresenta a turnê No Security dos Rolling Stones" — sem mostrar as datas e os locais de nenhum show, apenas os endereços das lojas Tommy.

E m outras palavras, não foi patrocínio de rock, foi "publicidade *live-action",* uma mistura de teatro e RPG, como o consultor de mídia Michael J. Wolf descreveu as peças publicitárias.[14] Estava claro a partir do projeto de campanha que a Hilfiger não estava interessada em comprar uma parte do show de alguém, mesmo que fossem os Rolling Stones. O show é só o cenário, poderosamente exibindo a verdadeira essência rock-and-roll da marca Tommy; apenas uma parte do projeto maior da Hilfiger de cavar um lugar no mundo da música, não como patrocinador, mas como participante - como a Nike conseguiu no mundo dos esportes.

O *branding* Hilfiger/Stones é somente o exemplo mais evidente do novo relacionamento entre bandas e patrocinadores que está arrebatando a indústria da musica. Por exemplo, foi preciso apenas um pequeno passo para que a Volkswagen - depois de usar música eletrônica avançada em sua propaganda do novo Fusca - lançasse o DriversFest '99, um festival de música com a marca VW em Long lsland, Nova York. O DriversFest compete em vendas de ingressos com o Mentos Freshmaker Tour, um festival de música itinerante de dois anos de duração de propriedade e marca de um fabricante de drops de hortelã - no web site da Mentos, os visitantes são convidados a votar nas bandas cujo show querem ver. Como o web site Absolut Kelly e a exposição de arte Curiously Strong da Altoids, este não é um evento patrocinado: a marca é a infra-estrutura do evento; os artistas são seu tapa-buraco, uma inversão da dinâmica de poder que faz com que qualquer discussão da necessidade de proteger o espaço artístico não- comercializado pareça irremediavelmente ingênua.

Essa dinâmica emergente é mais clara nos festivais de marca que estão sendo desenvolvidos pelos grandes fabricantes de cerveja. Em vez de meramente aparecerem em anúncios de cerveja, como provavelmente teriam feito nos anos 80, Hole, Soundgarden, David Bowie e os Chemical Brothers agora fazem shows em casas de espetáculos de propriedade de cervejarias. A Molson Breweries, que possui 50 por cento da única promotora de shows do Canadá, a Universal Concerts, tem seu nome promovido toda vez que uma estrela do rock ou do pop sobe ao palco no Canadá - seja através de seu braço promocional Molson Canadian Rocks ou de uma miríade de lugares: Molson Stage, Molson Park, Molson Amphitheatre. Nos primeiros dez anos foi um bom arranjo, mas em meados dos anos 90 a Molson estava cansada de ter a cena roubada. As estrelas do rock tinham a irritante tendência de se apropriar dos refletores e, pior do que isso, algumas vezes chegavam a insultar seus patrocinadores no palco.

Claramente farta, a Molson fez seu primeiro Blind Date Concert. O conceito, que foi exportado dos EUA pela empresa irmã Miller Beer, é simples: promova um concurso em que os vencedores assistirão a um show exclusivo montado pela Molson e a Miller em um pequeno clube - muito menor do que os lugares onde se poderia ver essas megaestrelas. E aqui está o gancho: mantenha o nome da banda em segredo até que ela pise no palco. Isso aumenta a

expectativa com relação ao show (ajudada por campanhas publicitárias nacionais que criam essa expectativa), mas o nome nos lábios de todos não é David Bowie, os Rolling Stones, Soundgarden, INXS ou qualquer das outras bandas que tocaram nos Dates, o nome é Molson e Miller. Ninguém, afinal, sabe quem vai tocar, mas todos sabem quem está encenando o espetáculo. Com o Blind Date, a Molson e Miller inventaram uma forma de equacionar suas marcas com músicos extremamente populares, enquanto ainda mantêm sua margem competitiva sobre as estrelas. "De uma forma curiosa", diz Steve Herman, da Universal Concerts, "a cerveja é maior do que a banda."[15]

As estrelas do rock, transformadas em mercenários na festa de *bar mitzvah* da Molson, continuaram a encontrar poucas e melancólicas formas de se rebelar. Quase todo músico que tocou em um Blind Date fez o seu papel: Courtney Love disse a um repórter, "Deus abençoe a Molson. (...) Eu faço minha ducha com ela".[16] Johnny Lydon, dos Sex Pistols vociferou, "Obrigado por seu dinheiro" no palco, e Chris Comell, do Soundgarden, disse à multidão, "É, estamos aqui por causa de uma porra de cervejaria... a Labatfs". Mas os ataques de raiva eram incidentais ao evento principal, em que a Molson e a Miller eram as verdadeiras estrelas do rock e não importava como se comportavam aquelas petulantes bandas de aluguel.

Jack Rooney, vice-presidente de marketing da Miller, explica que seu orçamento de promoção de US$ 200 milhões é orientado para o planejamento de novas e criativas formas de distinguir a marca Miller da pletora de outras marcas no mercado. "Não estamos competindo só com a Coors e a Corona", disse ele, "mas com a Coca-Cola, a Nike e a Microsoft."[17] Só que ele não está contando toda a história. Na lista anual das melhores marcas "Os 100 maiores do marketing" da *Advertising Age* de 1997 havia um recém-chegado: as Spice Girls (bastante convenientemente, desde que Posh Spice disse a um repórter, "Queremos ser um 'nome familiar'. Como Ajax").[18] E as Spice Girls chegaram ao número 6 na primeira lista "As cem mais poderosas celebridades" da revista *Forbes*, em maio de 1999, uma nova classificação baseada não em fama ou fortuna, mas em "franquia" da marca das estrelas. A lista foi um divisor de águas na história corporativa, marcando o fato de que, como disse Michael J. Wolf, "Marcas e estrelas tornaram-se a mesma coisa".[19]

Mas quando marcas e estrelas são a mesma coisa, elas também são, às vezes, concorrentes na disputa de alto risco da consciência de marca, mais um fato que as empresas consumidoras tinham de se dispor a admitir. A empresa de roupas canadense Club Mônaco, por exemplo, nunca usou celebridades em

suas campanhas. "Temos pensado nisso", disse a vice-presidente Christine Ralphs, "mas para onde quer que nos voltemos, sempre tem mais a ver com a personalidade do que com a marca, e não estamos dispostos a compartilhar isso."[20]

Há um bom motivo para ser protecionista: embora mais e mais empresas de roupas e doces pareçam pretender transformar músicos em shows de abertura para suas marcas, as bandas e suas gravadoras estão lançando seus próprios desafios a esse *status* rebaixado. Depois de ver os enormes lucros que a Gap e a Tommy Hilfiger tiveram com sua associação com o mundo da música, as gravadoras estão correndo desabaladas para o negócio de *branding.* Não apenas colocaram aparatos de *cross-branding* altamente sofisticados por trás de músicos em seu trabalho, mas as bandas cada vez mais estão sendo concebidas - e testadas no mercado - primeiro como marcas: Spice Girls, Backstreet Boys, N'Sync, All Saints e assim por diante. Bandas pré-fabricadas não são uma novidade na indústria da música, nem bandas com suas próprias linhas de merchandising, mas o fenômeno nunca dominou a cultura pop como no final dos anos 90, e os músicos nunca competiram tão agressivamente com as marcas pelo consumidor. Sean "Puffy" Combs tem alavancado sua celebridade como rapper e produtor de

discos em uma revista, vários restaurantes, uma grife de roupas e uma linha de alimentos congelados. E Raekwon, do grupo de rap Wu-Tang Clan, explica que "a música, o cinema, as roupas, são parte da mistura que estamos fazendo. No ano 2005 poderemos ter móveis Wu- Tang à venda na Nordstrom".[21] Seja a Gap ou o Wu-Tang Clan, a única questão relevante que resta no debate sobre o patrocínio parece ser, Como você tem coragem de traçar limites em torno de sua marca?

A Nike e o *branding* dos esportes

Inevitavelmente, qualquer discussão sobre celebridade de grife leva ao mesmo lugar: Michael Jordan, o homem que ocupa a posição número um em todas as classificações, que se incorporou à marca JORDAN, cuja agência cunhou o termo "supermarca" para descrevê-lo. Mas nenhuma discussão do potencial de marca de Michael Jordan pode começar sem a marca que lhe conferiu qualidade de marca: a Nike.

A Nike secundou com êxito os esportes em uma escala que torna as aspirações das estrelas do rock das cervejarias parecerem uma noite de calouros. Agora, o esporte, como a música das grandes gravadoras, é em essência uma empresa orientada para o lucro, motivo pelo qual a história da Nike tem menos a ensinar sobre a perda de espaço não-comercializado - espaço que, inquestionavelmente, nunca chegou a existir nesse contexto - do que sobre a mecânica do *branding* e seu poder de eclipsar. Empresa que devora espaços culturais em grandes bocados, a Nike é a história definitiva da supermarca transcendente dos anos 90 e, mais do que qualquer outra empresa isolada, seus atos demonstram como o *branding* busca eliminar todas as fronteiras entre patrocinador e patrocinado. É uma empresa de calçados que está determinada a deixar de ser orientada para o esporte, os jogos Olímpicos e seus atletas, para se tomar a própria definição de esporte.

O CEO da Nike, Phil Knight, começou a vender calçados de corrida nos anos 60, mas só enriqueceu quando os tênis *high-tech* se tornaram acessório obrigatório dos maníacos por *jogging* na América. Mas quando *o jogging* se aquietou em meados dos anos 80 e a Reebok monopolizou o mercado com seus calçados aeróbicos modernos, a Nike ficou com um produto destinado à grande lixeira da excentricidade yuppie. Em vez de simplesmente mudar para um tipo diferente de tênis, Knight decidiu que os calçados de corrida se tornariam periféricos em uma Nike reencarnada. Deixe os tênis para a Reebok

e a Adidas - a Nike se transformaria no que Knight chamou de "a melhor empresa de esporte e forma física do mundo".[22]

A mitologia corporativa diz que a Nike é uma empresa de esporte e forma física porque foi formada por um bando de atletas que adoravam esportes e eram fanaticamente dedicados ao culto a atletas de elite. Na realidade, o projeto da Nike foi um pouco mais complicado e pode ser separado em três principios norteadores. Primeiro, transforme um seleto grupo de atletas em superestrelas ao estilo Hollywood que estejam associados não com suas equipes ou mesmo, às vezes, com seu esporte, mas com algumas idéias puras sobre atletismo como transcendência e perseverança - incorporações do ideal greco-romano da forma masculina perfeita. Segundo, oponha o "Puro Esporte" da Nike e sua equipe de atletas *superstars* ao mundo do esporte estabelecido e obcecado por regras. Terceiro, e mais importante, faça *branding* como um louco.

Passo 1: Crie celebridades do esporte

Foi a extraordinária habilidade de Michael Jordan no basquete que catapultou a Nike para

o paraíso das marcas, mas foram os comerciais da Nike que transformaram Jordan em superastro global. É verdade que grandes atletas como Babe Ruth e Muhammad Ali eram celebridades antes da época da Nike, mas eles nunca alcançaram essa fama do outro mundo de Jordan. Esse estrato estava reservado para estrelas do cinema e da música pop, que foram transformados por efeitos especiais, direção de arte e cuidadosa cinematografia de filmes e videoclipes. Astros do esporte anteriores à Nike, mesmo talentosos ou idolatrados, ainda estavam presos ao solo. O futebol americano, o hóquei e o beisebol podem ter sido onipresentes na televisão, mas os esportes televisionados eram apenas jogos em tempo real, que com freqüência eram tediosos, às vezes empolgantes e só havia alta tecnologia no *replay* em câmera lenta. No que tange a atletas endossando produtos, suas propagandas e comerciais não podiam ser descritos como criação avançada de estrelas - fosse Wilt Chamberlain simploriamente arreganhando os dentes em uma caixa de Wheaties ou Rocket Richard sendo sentenciado a "dois minutos como bom moço" em comerciais da Grecian Formula.

Os comerciais da Nike de 1985 para Michael Jordan levaram os esportes para o mundo do entretenimento: o quadro congelado, o cl*ose* e os cortes rápidos que permitiram a Jordan parecer estar suspenso em meio a seu salto, proporcionando a ilusão formidável de que ele realmente podia voar. A idéia de utilizar a tecnologia de calçados esportivos para criar um ser superior — Michael Jordan voando pelo ar em animação suspensa — foi a criação de mitos da Nike em funcionamento. Esses comerciais foram os primeiros vídeos de rock sobre esportes e criaram algo inteiramente novo. Como disse Michael Jordan, "O que Phil [Knight] e a Nike têm feito é me transformar em um sonho".[23]

Acordo toda manhã, pulo para o chuveiro, olho para o símbolo e ele me sacode para o dia. É para me lembrar a cada dia de como tenho de agir, isto é, "Just Do It"

- Empresário da internet de 24 anos Carmine Colletion sobre sua decisão de tatuar o logo da Nike em seu umbigo,

Muitos dos mais famosos comerciais da Nike usaram astros da Nike para levar a *idéia* do esporte, em oposição a simplesmente representar o melhor da equipe esportiva do atleta. Os comerciais freqüentemente retratam famosos atletas participando de outro jogo, em que não atuam profissionalmente, como o tenista André Agassi mostrando sua versão de "golfe rock- and-roll". E então houve a inovadora campanha "Bo Conhece", que afastou o jogador de beisebol e futebol americano Bo Jackson de seus dois esportes profissionais e o apresentou em vez disso como o perfeito treinador para qualquer esporte. Uma série de entrevistas curtas com estrelas da Nike - McEnroe, Jordan, Gretzky - ironicamente sugeria que Jackson conhecia seus esportes melhor do que eles mesmos. "Bo conhece tênis", "Bo conhece basquete" e assim por diante.

Na Olimpíada de Inverno de 1998 em Nagano, a Nike levou sua estratégia para fora do ambiente controlado de seus comerciais de TV e a aplicou a competições esportivas. A experiência começou em 1995, quando o departamento de marketing da Nike concebeu a idéia de transformar dois corredores quenianos na primeira equipe olímpica africana de esqui. Como explicou Mark Bossardet, diretor de atletismo global da Nike, "Estávamos sentados no escritório um dia e dissemos, 'E se pegássemos corredores quenianos e transferíssemos suas

habilidades para o esqui *cross-country?*[24] Os corredores quenianos, que dominavam as competições olímpicas de atletismo desde 1968, sempre representaram o "conceito do esporte" nos escritórios da Nike. ("Onde estão os corredores quenianos?", ouviu-se de Phil Knight depois de ele ver uma propaganda da Nike que considerou insuficientemente inspiradora e heróica. Na gíria da Nike, significa "Onde está o Espírito do Esporte?")[25] Assim, de acordo com a lógica de marketing da Nike, se dois corredores quenianos - espécimes vivos da encarnação do esporte - fossem arrancados de seu próprio esporte, de seu país e de seu clima natal, e descarregados em um topo de montanha congelado, e se eles fossem capazes de transferir sua agilidade, força e resistência para o esqui, seu sucesso representaria um momento de pura transcendência no esporte. Seria uma transformação espiritual do Homem sobre a natureza, o direito inato, a nação e os insignificantes burocratas do esporte - trazida ao mundo pela Nike, é claro. "A Nike sempre achou que os esportes não deviam ter fronteiras", anunciou o *press release* com a logomarca. Finalmente eles teriam a prova.

E além de tudo a Nike teria seu nome em um monte de espirituosas e curiosas histórias humanas - como a excêntrica equipe jamaicana de trenó na neve que ganhou as manchetes na Olimpíada de Inverno de 1988 em Calgary. Que repórter esportivo resistiria à felicidade criada pela primeira equipe africana de esqui?

A Nike encontrou suas cobaias em dois corredores de nível médio, Philip Boit e Henry Bitok. Como não havia neve no Quênia, nenhuma federação de esqui e nenhuma instalação de treinamento, a Nike financiou todo o extravagante empreendimento, gastando US$ 250.000 com o treinamento na Finlândia e uniformes especialmente desenhados, e pagando aos corredores um salário para que vivessem longe de suas famílias. Quando chegou Nagano, Bitok não se classificou e Boit chegou em último lugar - vinte minutos depois do ganhador da medalha de ouro, Bjorn Daehlie, da Noruega. Ficou evidente que a corrida *cross-country* e o esqui *cross-country* - apesar da similaridade de seus nomes - requerem conjuntos de habilidades completamente diferentes e o uso de diferentes músculos.

Mas isso era irrelevante. Antes de começar a corrida, a Nike promoveu uma coletiva em sua sede olímpica, abastecendo o evento com comida e cerveja queniana e exibindo aos repórteres um vídeo dos quenianos encontrando a neve pela primeira vez, esquiando em arbustos e caindo sentados. Os jornalistas também ouviram relatos de como a mudança climática

foi tão drástica que a pele dos quenianos rachou e suas unhas dos pés e das mãos caíram, mas "agora", como disse Boit, "Adoro a neve. Sem neve, não poderia praticar meu esporte". Como afirmou o *Tampa Tribune* em 12 de fevereiro de 1998, "São só dois quenianos malucos tentando ter sucesso na tundra congelada".

Foi o *branding* quintessencial da Nike: ao equacionar a empresa com atletas e o atletismo em tal nível primitivo, a Nike deixou de meramente vestir o jogo e passou a jogá-lo. E uma vez que a Nike estava no jogo com seus atletas, podia ter fanáticos por esportes em vez de clientes.

Passo 2: Destrua a concorrência

Como qualquer esportista competitivo, a Nike talha seu trabalho para isso: vencer. Mas vencer, para a Nike, refere-se a muito mais do que guerras de tênis. É claro que a Nike enfrenta Adidas, Fila e Reebok mas, mais importante, Phil Knight tem brigado com agentes esportivos, cuja cobiça, afirma ele, coloca-os "inerentemente em eterno conflito com os interesses de atletas";[26] com a NBA, que ele acha que pegou carona injustamente na maquinaria de criação de estrelas da Nike;[27] e com o Comitê Olímpico Internacional, cujo elitismo e corrupção Knight

ridicularizou muito antes dos escândalos de suborno na organização em 1999.[28] No mundo da Nike, todos os clubes esportivos, associações e comitês oficiais estão na verdade menosprezando o espírito do esporte - um espírito que só a Nike verdadeiramente incorpora e valoriza.

Assim, ao mesmo tempo em que a máquina de mitos da Nike estava fabricando a idéia da Equipe Nike, a equipe corporativa da empresa estava imaginando formas de desempenhar um papel mais central nos esportes. Primeiro a Nike tentou destituir os agentes esportivos fundando sua própria agência, não somente para representar atletas em negociações contratuais mas também para desenvolver estratégias de marketing integradas para seus clientes, que certamente deveriam complementar - e não diluir - a estratégia de *branding* da própria Nike, freqüentemente impondo seus conceitos de publicidade a outras empresas.

Então veio a tentativa fracassada de criar - e possuir - para o futebol americano universitário uma versão do Super Bowl (o Nike Bowl), e em 1992 a Nike comprou o circuito de golfe Ben Hogan e o rebatizou de Nike Tour. "Fazemos essa coisas para marcar presença no esporte. Estamos presentes no esporte - é isso que fazemos", disse Knight aos repórteres na época.[29] Foi certamente o que fizeram quando a Nike e a rival Adidas promoveram seu próprio evento esportivo para decidir numa competição de ressentimento quem podia levar o título de "homem mais rápido do mundo" a suas propagandas: Michael Johnson da Nike ou Donovan Bailey da Adidas. Pelo fato de os dois competirem em diferentes cateqorias (Bailey nos 100 metros, Johnson nos 200), as marcas de tênis concordaram em dividir a diferença e fizeram com que os homens competissem em uma corrida de 150 metros. A Adidas venceu.

Quando Phil Knight encara a inevitável critica dos puristas do esporte de que ele tem uma influência indevida nos jogos que patrocina, sua resposta padrão é de que "o atleta ainda é nossa razão de ser".[30] Mas, como mostrou o encontro da empresa com a estrela do basquete Shaquille O'Neal, a Nike apenas se dedica a um determinado tipo de atleta. O biógrafo da empresa Donald Katz descreve o tenso encontro entre o empresário de O'Neal, Leonard Armato, e a equipe de marketing da Nike:

> Shaq observara a explosão da cena de marketing esportivo ("Ele acompanhou o marketing esportivo", disse Armato) e a ascensão de Michael Jordan, e decidiu que em vez de se tornar parte das diversas e

variadas estratégias de marketing da empresa, várias empresas podiam ser reunidas como parte de uma presença de marca, que era ele. As empresas de produtos de consumo se tornariam parte da Equipe Shaq, em vez de o contrário. "Estamos buscando coerência de imagem", diria Armato quando começou a reunir a equipe em nome de Shaq. "Como o Mickey Mouse."

O único problema era que nos escritórios da Nike não há nenhuma Equipe Shaq, apenas a Equipe Nike. A Nike agüentou firme e liberou o jogador, muito embora viesse a ser o próximo Michael Jordan para a Reebok - não era "material da Nike", disse ele. De acordo com Katz, a missão de Knight "desde o início tem sido construir para o esporte um pedestal que o mundo jamais viu".[31] Mas na Nike Town em Manhattan, o pedestal não está sustentando Michael Jordan, ou o basquete, mas o tênis rotatório da Nike. Como uma *prima donna*, ele se coloca sob as luzes, o primeiro calçado celebridade.

Passo 3: Venda partes da marca como se ela fosse o Muro de Berlim

Nada incorpora a era da marca como a Nike Town, a cadeia de varejistas de ponta da empresa. Cada Nike Town é um santuário, um lugar à parte para os fiéis, um mausoléu. A Manhattan Nike Town na rua 57 é mais do que uma loja elegante equipada com o indispensável cromo escovado e madeira clara, é um templo, onde o logotipo da Nike é cultuado como arte e símbolo heróico. O logo é equiparado ao esporte em cada canto; nas reverentes caixas de vidro descrevendo "A definição de um atleta"; nas citações inspiradoras sobre "Coragem", "Honra", "Vitória" e "Trabalho de equipe" marchetadas no assoalho; e na dedicação do prédio "a todos os atletas e seus sonhos".

Perguntei a um vendedor se havia alguma coisa entre os milhares de camisetas, trajes de banho, sutiãs esportivos ou meias que não tinha o logotipo da Nike do lado de fora da peça. Seu cérebro rangeu. Camisetas, não. Calçados, não. Roupas para trilha? Não.

"Por quê?", perguntou por fim, parecendo muito ofendido. "É alérgica ao logotipo?"

A Nike, rainha das supermarcas, é como um Pac-Man superdesenvolvido, tão orientada para o consumo que já não o faz mais por malícia, mas por um reflexo mastigatório. Ela é voraz por natureza. Parece apropriado que a estratégia de *branding* da Nike envolva um ícone que parece uma marca de verificação. A Nike está verificando os espaços à medida que os engole: Superlojas? OK. Hóquei? Beisebol? Futebol? OK. OK. OK. Camisetas? OK. Bonés? OK. Roupa íntima? OK. Escolas? Banheiros? Barbearias? OK. OK. OK. Uma vez que a Nike tem sido a líder na roupa de marca, não é surpreendente que também esteja conduzindo à última fronteira da marca: o *branding* do corpo. Não só dezenas de funcionários da Nike têm o logo tatuado em suas panturrilhas, mas os salões de tatuagem em toda a América do Norte relatam que seu logo se tornou o item mais popular. *Branding* humano? OK.

A estrela de grife

Há outro motivo por trás do sucesso atordoante da Nike na disseminação de sua marca. Os atletas *superstars* que formam os blocos de construção de sua imagem - aquelas criaturas inventadas pela Nike e clonadas pela Adidas e pela Fila - se provaram singularmente posicionados para voar na era da sinergia: eles são feitos para a promoção. As Spice Girls podem fazer filmes, e as

estrelas de cinema podem correr desembestadas, mas nenhuma delas vai ganhar uma medalha olímpica. É mais prático para Dennis Rodman escrever dois livros, estrelar dois filmes e ter seu próprio programa de televisão do que Martin Amis ou Seinfeld jogarem como pivôs no Bulls, assim como é mais fácil para Shaquille O'Neal lançar um disco de rap do que para Sporty Spice ser contratada por um time da NBA. Somente personagens de desenho animado - outra sinergia favorita - são mais versáteis do que os astros do esporte no jogo da sinergia.

Mas, para a Mike, há um aspecto negativo no poder das celebridades que a endossam. Embora Phil Knight jamais venha a admitir isso, a Nike não está mais competindo somente com a Reebok, a Adidas e a NBA; ela está também começando a competir com outra marca: seu nome é Michael Jordan.

Nos três anos antes de sua aposentadoria, Jordan foi diminuindo sua persona como Nike encarnada e se transformando no que seu empresário, David Falk, chama de uma "supermarca". Ele se recusou a continuar quando a Nike entrou no negócio de agenciamento esportivo, dizendo à empresa que ela deveria compensá-lo por milhões de dólares em perda de receita. Em

vez de permitir que a Nike administrasse seu portfólio de endosso, ele tentou formar acordos de sinergia entre seus vários patrocinadores, incluindo uma tentativa bizarra de convencer a Nike a trocar de companhia telefônica quando ele se tornou porta-voz famoso da telefônica WorldCom.[32] Outros destaques do que Falk denomina "Programa de Parceria Corporativa de Michael Jordan" incluem um comercial da WorldCom em que os atores usam óculos de sol Oakley e roupas de esporte Wilson, ambos produtos endossados por Jordan. E, é claro, o filme *Space Jam* - que o jogador de basquete estrelou e do qual Falk foi produtor-executivo - representou o *début* de sua nova marca. O filme incorporou merchandising para cada patrocinador de Jordan (os diálogos incluíam, "Michael, é hora do show. Vista sua Flanes, amarre seus Nikes, pegue seus Wheaties e Gatorades e nós pegaremos um Big Mac no caminho!"), e a McDonald's promoveu o evento com brinquedos e McLanche Feliz *Space Jam.*

A Nike tem tirado proveito das ambições empresariais de Jordan em seus comerciais "CEO Jordan", que mostram o jogador vestindo um terno e correndo para seu escritório no intervalo do jogo. Mas, nos bastidores, a empresa sempre se ressentiu das atividades extra-Nike de Jordan. Donald Katz escreve que, já em 1992, Knight acreditava que Michael Jordan não era mais, no jargão do marketing esportivo, 'limpo'".[33] É significativo que a Nike tenha boicotado a mina de *co-branding* que cercou *Space Jam.* Ao contrário do McDonald's, ela não usa o filme em comerciais vinculados, apesar do fato de *Space Jam* ser baseado em uma série de comerciais da Nike retratando Jordan e o Pernalonga. Quando Falk disse à *Advertising Age* que "a Nike tinha algumas reservas quanto à implementação do filme",[34] ele estava sendo consideravelmente prudente. Jim Riswold, o veterano publicitário da Nike que primeiro concebeu juntar Jordan com o Pernalonga nos comerciais de calçados, queixou-se ao *Wall Street Journal* de que *Space Jam* "é primeiramente uma mina de merchandising, depois um filme. A idéia é vender muitos produtos".[35] Foi um momento histórico no *branding* da cultura, invertendo completamente o relacionamento tradicionalmente fértil entre a arte e o comércio: uma empresa de calçados e uma agência de publicidade bufando porque um filme de Hollywood conspurcaria a pureza de seus comerciais.

Pelo menos por enquanto, uma paz baixou entre as supermarcas em guerra. A Nike está dando mais liberdade para Jordan desenvolver sua própria marca de vestuário, ainda dentro do império da Nike, mas com grande independência. Na mesma semana em que se aposentou do basquete, Jordan

anunciou que estaria estendendo a linha de roupas JORDAN do uniforme de basquete para lif*estyle wear,* competindo diretamente com a Polo, a Hilfiger e a Náutica. Estabelecendo-se em seu papel como CEO - em vez de endossador famoso -, ele contratou outros atletas a endossar a marca JORDAN: Derek Jeter, *shortstop* do New York Yankees e o boxeador Roy Jones Jr. E, em maio de 1999, a marca JORDAN é exibida em suas próprias "lojas conceituais" - duas em Nova York e uma em Chicago, com planos para abrir 50 lojas no final do ano 2000. Jordan finalmente realizou seu desejo: ser sua própria marca livre, completa, com celebridades endossando-a.

A era do marcassauro

Aparentemente, o jogo de poder entre atletas milionários e empresas bilionárias teria pouca relação com a perda do espaço não-comercializado que é objeto desta seção do livro. Jordan e a Nike, contudo, são apenas os ataques mais evidentes, manifestações da forma como o imperativo do *branding* muda o modo como imaginamos patrocinador e patrocinado ao ponto em que a idéia de espaço sem marcas - música distinta de cáqui, festivais que não são extensões

de marcas de cerveja, realização atlética que é celebrada em si e por si mesma - torna-se quase, impensável, Jordan e a Nike são emblemáticos de um novo paradigma que elimina todas as barreiras entre o *branding* e a cultura, nada restando para o espaço na todas as sem marcas.

Começa-se a compreender que os estilistas de moda, as empresas de calçados de corrida, o mercado de mídia, personagens de desenho animado e celebridades de todos os tipos são mais ou menos o mesmo negócio: o negócio de fazer o marketinq de suas marcas. É por isso que no início dos anos 90 a Creative Artists Agency, a mais poderosa agência de celebridades de Hollywood, começou a representar não apenas gente famosa, mas marcas famosas: Coca-Cola, Apple e até uma aliança com a Nike. É por isso que a Benetton, a Microsoft e a Starbucks saltaram a tendência "revistalogos" e partiram com força total para o negócio de publicação de revistas: a Benetton com a *Colors,* a Microsoft com a revista on-line *Slate* e a Starbucks com a *Joe,* uma *joint-venture* com a Time Inc. É por isso que a sensação adolescente Britney Spears e a personagem de seriado de TV Ally McBeal têm sua própria linha de roupas de grife; por isso a Tommy Hilfiger ajudou a lançar um selo de discos; e o rapper Master P tem sua própria agência de esportes. É também por isso que Ralph Lauren tem uma linha de tintas de parede, a Brooks Brothers tem uma linha de vinhos, a Nike se prepara para lançar um barco de cruzeiro com seu logotipo, e a gigante de autopeças Magna está abrindo um parque de diversões. É também por isso que a consultora de marketing Faith Popcorn lançou sua própria marca de poltronas de couro, a Cocooning, batizada em homenagem à tendência que ela cunhou com o mesmo nome, e a Fashion Licensing of America Inc. está divulgando a linha de móveis Ernest Hemingway, desenhada para capturar a "personalidade de marca" do falecido escritor.[36]

A medida que fabricantes e profissionais do entretenimento trocam de papéis e se deslocam para a criação de uma ilusão de estilo de vida "marcada", os executivos da Nike prevêem que seu "concorrente no futuro [será] a Disney, não a Reebok".[37] E parece bastante apropriado que assim que a Nike entrar no negócio de entretenimento, os gigantes do entretenimento decidam colocar suas habilidades a prova na indústria dos tênis. Em outubro de 1997, a Warner Brothers lançou um calçado de basquete de baixo custo, endossado por Shaquille O'Neal. "É uma extensão do que fazemos no varejo", explicou Dan Romanelli, da divisão de produtos Wamer Consumer.

Parece que onde quer que comecem as marcas individuais - em calçados,

esportes, varejo, alimentos, música ou desenhos animados - a mais bem-sucedida entre elas acaba no mesmo lugar: a estratosfera da supermarca. É lá que Mick Jagger anda pomposamente vestido de Tommy Hilfiger, Steven Spieiberg e a Coca têm o mesmo agente, Shaq quer ser "como Mickey Mouse" e todo mundo tem seu próprio restaurante de grife - de Jordan à Disney, e a Demi Moore, Puffy Combs e as supermodelos.

Foi Michael Ovitz, claro, que apareceu com o projeto para o maior templo do *branding* até agora, que faria pela música, pelos esportes e pela moda o que Walt Disney fez há tempos pelos desenhos animados infantis: transformar o vistoso mundo da televisão em um ambiente real de grife. Depois de deixar a Creative Artists Agency em agosto de 1995 e ser demitido do cargo de presidente da Disney pouco tempo depois, Ovitz pegou sua inédita rescisão de US$ 87 milhões e lançou um novo empreendimento: megashoppings temáticos de entretenimento e esportes, uma síntese de esporte profissional, celebridades de Hollywood e compras. Sua visão é a de uma mistura medonha de Nike Town, Planet Hollywood e o braço de marketing da NBA - tudo conduzindo direto à caixa registradora. O primeiro empreendimento, um shopping de 140 mil metros quadrados em Columbus, Ohio, estava programado para ser inaugurado no ano 2000. Se

Ovitz conseguir o que quer, outro shopping, planejado para a área de Los Angeles, incluirá um estádio de futebol americano da liga nacional.

Como sugerem todas essas estruturas do futuro, os patrocinadores corporativos e a cultura que eles marcam estão se fundindo para criar uma terceira cultura: um universo fechado em si mesmo de gente de grife, produtos de grife e mídia de grife. É interessante observar que um estudo de 1995, conduzido pelo professor da Universidade do Missouri Roy F. Fox, mostra que muitas crianças compreendem intuitivamente as ambigüidades singulares dessa esfera. O estudo revelou que uma maioria de estudantes de escolas secundárias do Missouri que assistiam a uma mistura de noticiários e comerciais do Channel One em suas salas de aula pensavam que os astros do esporte pagavam aos fabricantes de calçados para aparecer em seus comerciais. "Não sei por que os atletas fazem isso - pagar todo aquele dinheiro para aparecer naqueles comerciais estúpidos. Aposto que todos os outros vão imitar, e seus times também."[38]

Essa foi a opinião de Debbie, aluna do nono ano e uma das duas centenas de estudantes que participaram do estudo. Para Fox, o comentário demonstra uma perturbadora falta de cultura de mídia, prova positiva de que as crianças não conseguem avaliar criticamente a propaganda que vêem na televisão. Mas talvez essas descobertas mostrem que as crianças compreendem algo que a maioria de nós se recusa a entender. Talvez elas saibam que o patrocínio é um processo bem mais complicado do que a dicotomia comprador/vendedor que existia nas décadas passadas, e que falar de quem se vendeu ou comprou tornou-se absolutamente anacrônico. Em uma época em que as pessoas são marcas e as marcas são cultura, o que a Nike e Michael Jordan fazem é mais semelhante a um *co-branding* do que uma rematada negociata, e embora hoje as Spice Girls façam anúncios da Pepsi, elas poderão muito bem lançar sua própria Spice Cola amanhã.

Faz muito sentido que estudantes secundaristas tenham uma compreensão mais realista dos absurdos da vida "marcada". Afinal, eles são os que foram vendidos.



Acima: Richard Branson, da Virgin, o CEO rock-and-roll. Abaixo: o Che que pode ser consumido da Revolution Soda Co.

CAPÍTULO TRÊS

ALT.EVERYTHING - O PODER DOS NEWSGROUPS

O mercado jovem e o marketing do *cool*

É terrível dizer isso, mas com muita frequencia as roupas mais empolgantes são as das pessoas mais pobres.

- Estilista Christian Lacroix
na *Vogue*, abril de 1994

Em nosso último ano na escola secundária, eu e minha melhor amiga, Lan Ying, passávamos o tempo em discussões mórbidas sobre a falta de significado da vida quando tudo já fora feito. O mundo se estendia diante de nós não como uma tela de possibilidades, mas como um labirinto de trilhas batidas, como os sulcos escavados por insetos em madeira de lei. Saia da trilha reta e estreita da carreira-materialismo e você terminará em outra - a trilha das pessoas que saíram da trilha principal. E essa trilha na verdade já foi usada (algumas foram abertas por nossos próprios pais). Quer viajar por aí? Ser um Kerouac moderno? Pule na trilha. Vamos à Europa. Que tal ser um rebelde? Um artista de vanguarda? Compre sua trilha alternativa no sebo de livros, desinteressante e antiquada até a morte. Em toda parte nos imaginávamos transformadas em um clichê ambulante - aquela história da propaganda do Jeep e das comédias curtas. Para nós, parecia que todos os arquétipos estavam gastos na época em que nos formamos, incluindo o do intelectual inseguro vestido de preto, que estávamos tentando encarnar naquele momento. Sufocadas pelas idéias e estilos do passado, achávamos que não havia mais espaço livre em lugar nenhum.

É claro que é um sintoma clássico do narcisismo adolescente acreditar que o fim da história coincide exatamente com nossa chegada na Terra. Quase toda garota de 17 anos, leitora de Camus e oprimida pela angústia acaba encontrando seu próprio caminho. Além disso, faz parte de minha globo-claustrofobia do curso secundário que nunca me deixou, e de certa forma parece se intensificar a medida que o tempo se arrasta. O que me persegue não é exatamente a ausência de espaço literal, mas uma profunda ânsia por espaço metafórico: libertação, fuga, uma espécie de liberdade sem limites.

Meus pais queriam pegar a estrada em um trailer da Volkswagen. Isso era fuga suficiente para eles. O oceano, o céu noturno, um violão... o que mais se podia querer? Bom, na verdade, você podia querer voar pela encosta de uma montanha em um *snowboard*, sentindo como se, por um momento, estivesse correndo por nuvens em vez de neve. Podia querer percorrer o Sudeste da Ásia, como o entediado de vinte e poucos anos no romance *A praia*, de Alex Garland, procurando um canto do mundo inexplorado pelo *Planeta solitário*

para começar sua utopia pessoal. Você podia, a propósito, se unir a um culto Nova Era e sonhar com a abdução alienígena. Do oculto aos delírios, orgias e esportes radicais, parece que o eterno impulso de fuga nunca mereceu tal marketing segmentado.

Na falta de uma viagem espacial e restringida pelas leis da gravidade, a maioria de nós se apodera do espaço aberto onde pode, esgueirando-se nele como fumaça de cigarro, fugindo das pesadas cercas. As ruas podem ser cobertas por outdoors e letreiros de lojas, mas as crianças ainda se viram como podem, improvisando duas redes e correndo com seu disco de hóquei ou sua bola de futebol entre os carros. Há libertação, também, nos festivais gratuitos de música ingleses, e em conversões em espaço coletivo de propriedades particulares que não são vigiadas: fábricas abandonadas transformadas em pistas de skate nas tardes de domingo.

Mas à medida que a privatização ocupa todos os cantos da vida pública, mesmo aqueles intervalos de liberdade e ruelas de espaço sem patrocínio estão escapulindo. Todos os skatistas e patinadores *indie* têm contratos com tênis Vans, jogadores de hóquei alimentam os comerciais de cerveja, projetos de desenvolvimento do centro da cidade são patrocinados pela Wells Fargo e todos os festivais gratuitos foram banidos, substituídos pelo anual Tribal Gathering, um

festival de música eletrônica que se proclama "uma defesa contra o maligno império da mediocridade do *establishment* e das boates, do comercialismo e do capitalismo corporativo rastejante de nossa contracultura cósmica"[1] e no qual os organizadores regularmente confiscam água engarrafada que não tenha sido adquirida nas instalações do festival, apesar do fato de a principal causa de morte nesses eventos ser a desidratação.

Lembro-me do momento em que percebi que minha ânsia frustrada por espaço não era simplesmente o resultado da marcha inevitável da história, mas do fato de que a cooptação comercial estava acontecendo a uma velocidade que teria sido inimginável para as gerações anteriores. Estava assistindo à cobertura televisiva da controvérsia que cercou o Woodstock 94, o festival em comemoração aos 25 anos do Woodstock original. Os mestres *baby-boomers* e envelhecidas estrelas do rock apareceram, ofendidas com as latas de 2 dólares da Woodstock Memorial Pepsi, as lojas abertas nas instalações e os caixas eletrônicos, dizendo que o evento traía o espírito anticomercial do festival original e, inacreditavelmente, queixaram-se de que as camisinhas comemorativas de 3 dólares assinalavam o fim do "amor livre" (como se a Aids não tivesse feito sua parte como uma afronta perversa a sua nostalgia).

O que mais me surpreendeu foi que o debate girava inteiramente em torno da santidade do passado, sem reconhecer os desafios culturais do presente. Apesar do fato de o festival comemorativo ter sido divulgado principalmente junto a adolescentes e universitários e revelado bandas então promissoras como a Green Day, não ocorreu a nem um único comentarista o que essa "mercantilização" da cultura jovem poderia significar para os jovens que realmente iriam ao evento. Não se importe com a ofensa aos hippies décadas após o fato; como você se sente agora ao ver sua cultura "vendida", neste momento? A única menção de que uma nova geração de jovens existia veio dos organizadores que, confrontados com acusações de ex-hippies de que haviam elaborado um Greedstock ou um Woodshlock, explicaram que se o evento não fosse comercializado e sinergizado, os jovens de hoje se amotinariam. O promotor de Woodstock, John Roberts, explicou que a juventude de hoje "está acostumada com o patrocínio. Se um garoto vai a um show e não há nada para comprar por lá, ele pode perder o juízo".[2]

Roberts não é o único que defende essa opinião. O repórter da *Advertising Age* Jeff Jensen chega a afirmar que para os jovens de hoje, "Se vender não é somente aceito, é considerado moderno".[3] Objetar a isso seria, bem, careta. Não há necessidade de romantizar ainda mais o Woodstock

original. Entre (muitas) outras coisas, foi um festival de rock das grandes gravadoras, planejado para dar lucro. Além disso, o mito de Woodstock como estado soberano da cultura jovem foi parte de um amplo projeto de autodefinição de uma geração - um conceito que teria sido totalmente estranho aos que compareceram ao Woodstock 94, para quem a identidade de gerações foi em grande parte um bem pré-embalado e para quem a busca pela identidade sempre foi modelada pela febre do marketing, acreditassem ou não nele ou se definissem contra ele. É um efeito colateral da expansão de marca que seja muito mais difícil identificar e quantificar do que imprimir sua marca à cultura e aos espaços públicos. Essa perda de espaço acontece dentro do indivíduo; é uma colonização não do espaço físico, mas do espaço mental.

Em um clima de frenesi alimentado pelo marketing jovem, toda a cultura começa a ser criada com o frenesi em mente. A maior parte da cultura jovem tornou-se suspensa no que os sociólogos Robert Goldman e Stephen Papson chamam de "desenvolvimento interrompido", observando que "afinal, não temos idéia do que seriam o punk, o grunge ou o hip hop como movimentos sociais e culturais, se não fossem explorados comercialmente..."[4] Essa

"exploração" não passou despercebida ou livre de críticas. Tanto o jornal cultural anticorporativo *The Baffler* como a agora extinta revista *Might* satirizaram brilhantemente o desespero e o empenho da indústria da cultura jovem em meados dos anos 90. Dezenas, se não centenas de zines e web sites foram lançados, e seu papel em dar a tônica dos ataques baseados na marca não foi pequeno, como eu relato na Parte IV deste livro. Em sua maior parte, contudo, a insaciável sede cultural do *branding* criou mais marketing. Marketing que pensa que é cultura.

Para compreender como a cultura jovem tornou-se um mercado tão procurado no início dos anos 90, é útil voltar um pouco à época da recessão da "crise da marca" que lançou raízes imediatamente antes desse frenesi - uma crise que, com tantos consumidores deixando de corresponder às expectativas das corporações, criou uma clara e premente necessidade de uma nova classe de compradores para intervir e assumir o controle.

Durante as duas décadas anteriores à crise da marca, as maiores indústrias culturais ainda estavam bebendo avidamente do rio do poder de compra dos *baby-boomers,* e a juventude demográfica se viu na periferia, em segundo plano em relação ao espantoso poder do rock clássico e das turnês coletivas. É claro que os verdadeiros consumidores jovens continuavam sendo uma preocupação para as indústrias que vendiam estritamente para adolescentes, mas a própria cultura jovem era considerada um poço raso e morno de inspiração pelos setores de entretenimento e publicidade. Certamente, havia muitos jovens que consideravam sua cultura "alternativa" ou "underground" nos anos 70 e 80. Todo centro urbano tinha seus bolsões boêmios, onde os fiéis se vestiam de preto, ouviam Grateful Dead ou punk (ou a mais digerível new wave) e compravam em brechós e em sebos de discos. Se viviam fora dos centros urbanos, gravações e acessórios do estilo de vida *cool* podiam ser encomendados por cupons em revistas como a *Maximum Rock* 'n' *Roll,* permutados através de redes de amigos ou comprados nos shows.

Embora esta seja uma caricatura grosseira das subculturas jovens que viveram sua ascensão e queda durante essas décadas, a distinção que importa aqui é que esses cenários eram vistos friamente como mercados. Em parte isto se deveu ao fato de o punk dos anos 70 ter chegado ao auge na mesma época em que a discoteca e o heavy metal, infinitamente mais vendáveis, e a mina de ouro do estilo mauricinho caro. E embora o rap estivesse nas alturas em meados e final dos anos 80 chegando completo, com todo um estilo e um código articulados, a América branca não estava pronta para declarar o

surgimento de uma nova cultura jovem. Esse dia teria de esperar alguns anos até que os estilos e sons da juventude negra urbana fossem plenamente cooptados pelos subúrbios brancos.

> *De onde venho nada acontece, Consigo minha informação lendo a revista* Highlights
>
> - Princess Superstar, Im white", *Strictly Platinum*

Assim, não havia máquina de mercado de massa por trás dessas subculturas: não havia internet, nem feiras itinerantes da cultura alternativa como o Lollapalooza ou o Lilith Fair, e certamente não havia catálogos elegantes como o Delia e o Airshop, que agora vendem por reembolso *body glitter,* calças de plástico e o estilo cidade grande como pizzas para a garotada que mora nos subúrbios. As indústrias que impulsionaram o consumismo ocidental ainda estavam abastecendo os cidadãos da Nação Woodstock, agora metamorfoseados em yuppies viciados em consumo. A maioria de seus filhos também podia ser considerada yuppies em treinamento, portanto não valia o esforço acompanhar as tendências e gostos da juventude

criadora de estilo.

O mercado jovem salva o dia

Tudo isso mudou no início dos anos 90 quando os *baby-boomers* deixaram de ser o final da cadeia de consumo e as marcas sofreram sua crise de identidade. Na época da Sexta-feira de Marlboro, Wall Street observava atentamente as marcas que floresceram durante a recessão e notou uma coisa interessante. Entre as indústrias que tinham se mantido estáveis ou decolaram estavam as de cerveja, refrigerantes, fast-food e *tênis* - para não mencionar chicletes e bonecas Barbie. E havia algo mais: 1992 foi o primeiro ano, desde 1975, em que o número de adolescentes na América aumentou. Gradualmente, surgiu uma idéia em muitos do setor de fabricação e nas indústrias de entretenimento: talvez suas vendas estivessem afundando não porque os consumidores fossem "cegos para a marca", mas porque essas empresas tinham seus olhos fixos no alvo demográfico errado. Mão era hora de vender Tide e Snuggle a donas-de- casa - era hora de irradiar MTV, Nike, Hilfiger, Microsoft, Netscape e *Wired* a adolescentes globais e seus imitadores crescidos. Seus pais podem ter freqüentado brechós, mas os filhos, como ficou claro, ainda estavam dispostos a pagar para ser aceitos. Através desse processo, a pressão dos colegas surgiu como uma poderosa força de mercado, tornando comparativamente pálido o consumismo "tenho mais que você" de seus pais suburbanos. Como a varejista de roupas Elise Decoteau disse a respeito de seus clientes adolescentes, "Eles aparecem aos bandos. Se você vende para um, vende para todos de sua turma e de sua escola".[5]

Havia apenas uma dificuldade. Como mostrou o sucesso de superestrelas do *branding* como a Nike, não era o bastante para as empresas simplesmente divulgar seus mesmos produtos junto a uma faixa demográfica mais jovem; elas precisavam formar identidades de marca que ressoassem com essa nova cultura. Se quisessem transformar seus pouco atraentes produtos em máquinas de significado transcendente - como exigiam os preceitos do *branding* - teriam de se refazer à imagem do *cool* dos anos 90: sua música, seus estilos e sua política.

Ganância *cool:* as marcas voltam à escola

Estimulado pela dupla promessa do *branding* e do mercado jovem, o setor corporativo viveu uma explosão de energia criativa. *Cool,* alternativo, jovem, moderno - como quer que se chame -, era a perfeita identidade que as empresas orientadas para produtos buscavam para se tornar marcas transcendentes baseadas em imagem. Publicitários, gerentes de marca, produtores de música, cinema e TV correram de volta à escola, bajulando a garotada mais popular em um esforço frenético para isolar e reproduzir em comerciais de TV a exata "atitude" de adolescentes e jovens de vinte e poucos anos a consumir com seus lanches e música pop. E como nas escolas em toda parte, a pergunta "Será que sou *cool?"* tornou-se a questão profundamente obtusa e exaustiva, ecoando não somente nas salas de aula e áreas de uso comum, mas nas intensas reuniões e teleconferências corporativas das High Schools.

A busca pelo *cool* é por natureza pontilhada de dúvida pessoal ("Isso é *cool?",* pode-se ouvir as legiões de compradores adolescentes nervosamente perguntando uns aos outros. "Você acha que isso é ruim?"). Só que agora as angustiantes dúvidas da adolescência são as perguntas de bilhões de dólares de nossa idade. As inseguranças rondam a mesa do conselho administrativo, transformam redatores de publicidade, diretores de arte e CEOs em adolescentes turbinados, diante do espelho de seus banheiros tentando parecer *blasé.* O que os garotos acham

que é *cool?,* querem saber. Será que estamos exagerando em tentar ser *cool,* ou somos realmente *cool?* Temos atitude? A atitude *certa?*

The Wall Street Journal regularmente publica artigos sérios sobre como a tendência para os jeans largos ou minimochilas está afetando o mercado de ações. A IBM, que deixou de ser *cool* nos anos 80 graças à Apple, à Microsoft e a quase todo mundo, adquiriu uma fixação em tentar impressionar os garotos *cool,* ou, na gíria da empresa, o "Pessoal de Preto". "Costumávamos chamá-los de brigada rabo-de-cavalo, a brigada da gola rulê preta", disse David Gee da IBM, cujo trabalho é tornar a Big Blue *cool.* "Agora eles são os PlBs - People in Black, Pessoal de Preto. Temos de ser importantes para os PlBs."[6] Para a Pepe Jeans, a meta, definida pelo diretor de marketing Phil Spur, é essa: "Eles [a garotada *cool]* têm de olhar para seu jeans, olhar para sua imagem de marca e dizer, 'isso é *cool..!* No momento estamos garantindo que Pepe seja vista nos lugares certos e pelas pessoas certas."[7]

As empresas que ficaram de fora da turma das marcas modernas bem-sucedidas - seus tênis pequenos demais, suas calças afuniladas demais, suas propagandas cortantes insuficientemente irônicas - agora se esquivam às margens da sociedade: os nerds corporativos. "O *cool* ainda é impalpável para nós", diz Bill Benford, presidente da empresa de roupas para atletismo L.A. Gear,[8] e quase se espera que ele corte seus pulsos como algum garoto de 15 anos ansioso e incapaz de encarar o exílio no recreio da escola antes de outro período letivo. Ninguém está livre desse brutal ostracismo, como aprendeu a Levi Strauss em 1998. O veredicto foi impiedoso: a Levi's não tinha superlojas como a Disney, não tinha propaganda *cool* como a Gap, não tinha credibilidade modernosa como a Hilfiger e ninguém queria tatuar seu logotipo no umbigo, como a Nike. Em resumo, não era *cool.* Não conseguiu compreender, como diagnosticou seu novo desenvolvedor de marca Sean Dee, que "jeans largões não são uma novidade, são uma mudança de paradigma".[9]

O *cool,* ao que parece, é a qualidade que define o sucesso ou o fracasso do *branding* na década de 1990. É a sacanagem dos seriados cômicos da ABC e os *talk-shows* da madrugada; é o que vende servidores psicodélicos da internet, roupa para esportes radicais, relógios lronic, sucos de fruta chocantes, jeans meio cafonas, tênis pós-modernos e perfumes pós-gênero. Nossa "idade da aspiração", como dizem os estudos de marketing, está em torno de 17 anos. Isso se aplica igualmente aos *baby-boomers* de 47 anos assustados porque não são mais descolados e perderam sete anos de *kick-boxing* para os Backstreet Boys.

Como a missão dos executivos das corporações passou a ser imbuir suas empresas de profundo senso de *cool*, pode-se prever uma época em que a missão de nossos líderes eleitos será "Tornar o país *cool"*. De muitas formas, essa época já chegou. Desde sua eleição em 1997, o primeiro-ministro britânico Tony Blair comprometeu-se a mudar a imagem um tanto desmazelada da Grã-Bretanha para uma *"Cool Britanniá"*. Depois de um encontro com Blair em uma sala de conferências que parecia obra de um diretor de arte em Canary Wharf, o presidente francês Jacques Chirac disse, "Estou impressionado. Tudo isso confere à Grã- Bretanha a imagem de um país jovem, dinâmico e moderno". Na reunião do G-8 em Birmingham, Blair transformou o majestoso encontro em uma sala de recreação informal, onde os líderes assistiam a videoclipes do All Saints e depois eram conduzidos em uma rodada de "All You Need Is Love"; não foi encontrado nenhum *game* Nintendo. Blair é um líder mundial na pele de estilista da nação - mas será que sua tentativa de "dar outra marca à Grã-Bretanha" vai funcionar mesmo, ou ele se agarrará à antiga e ultrapassada marca britânica? Se alguém pode fazer isso, esse alguém é Blair, que serviu de escudeiro para os profissionais de marketing da Revolution Soda e teve êxito em mudar o nome de seu partido, de uma verdadeira descrição

de suas lealdades e inclinações políticas (que seriam "trabalhistas") para o rótulo de marca "Novo Trabalhismo". Seu partido não é o Partido Trabalhista, mas um partido que cheira a trabalhismo.

Os agentes de mudança: o *cool* no bebedouro

Contudo, a jornada para nosso estado atual de mundo *cool* quase terminou antes de realmente começar. Embora em 1993 mal existissem empresas de moda, comida, bebidas ou entretenimento que não ansiassem pelo que prometia o mercado jovem, muitos não sabiam ao certo como consegui-lo. Na época em que chegou a ganância *cool,* muitas corporações estavam em meio a um congelamento de contratações, recuperando-se de rodadas de demissões, a maior parte das quais executadas de acordo com a política da recessão do final dos anos 80 de demitir primeiro os últimos contratados. Com um número muito menor de trabalhadores jovens na folha de pagamento e nenhum recém-chegado em suas fileiras, muitos executivos se viram na estranha posição de quase não conhecer ninguém com menos de trinta anos. Nesse contexto atordoante, a própria juventude parecia estranhamente exótica e qualquer informação sobre Geração X, Geração Y e gente de vinte e poucos anos subitamente passou a ser uma mercadoria muito preciosa.

Felizmente, uma reserva de jovens ávidos já estava no mercado de trabalho. Como bons capitalistas, muitos desses jovens trabalhadores viram um nicho de mercado: ser profissionalmente jovem. Em outras palavras, eles garantiam aos chefes em potencial que se fossem contratados as contraculturas jovens e modernas apareceriam à taxa de uma por semana; as empresas seriam muito *cool,* conseguiriam respeito no cenário. Eles prometiam a demografia jovem, a revolução digital, uma linha reta para a convergência.

E, até onde sabemos, quando conseguiram o emprego, esses condutos do moderninho não viram necessidade alguma de se transformar em clones de Homens de Empresa. Muitos podem ser vistos agora, vagando pelos corredores das empresas Fortune 500 vestidos como garotos, o skate a reboque. Insinuam referências a festas que varam a noite no bebedouro do escritório ("Memorando ao chefe: por que não encher essa coisa com chá de ervas gelado com um toque de ginseng?"). Os CEOs de amanhã não são empregados; são, para usar uma expressão favorita na IBM, "agentes de mudança". Mas será que são impostores — com "ternos" escondidos sob a roupa de skatistas? Nada disso. Muitos desses jovens trabalhadores são autênticos; o produto verdadeiro

e consagrado dos ambientes a que servem, e completamente dedicados à transformação de suas marcas. Como Tom Cruise em *Jerry Maguire*, eles ficam até tarde da noite redigindo manifestos, tratados revolucionários sobre a necessidade de adotar o novo, de zombar da burocracia, de entrar na web ou ser deixado para trás, de refazer a campanha publicitária com um sentimento mais corajoso, mais moderno, de mudar mais rápido, ser mais atual.

E o que os chefes dos agentes de mudança têm a dizer sobre isso? Eles dizem vá em frente, é claro. As empresas que procuram formar identidades de marca que se enredarão perfeitamente com o *zeitgeist* compreendem que, como escreveu Marshall McLuhan, "Quando uma coisa é popular, ela cria popularidade". Os agentes de mudança afagam o ego de seus chefes de meia-idade simplesmente se destacando - como o chefe pode não estar a par de algo radical como isso no mesmo sistema de intranet? Basta olhar a Netscape, que não tem mais um gerente de pessoal, em vez disso tinha Margie Mader, diretora de Criação de Pessoal *Cool.* Quando indagada pela *Fast Company,* "Como você entrevista para saber se é *cool?",* ela

respondeu, "...existem pessoas que simplesmente transpiram *cool:* um cara veio para sua entrevista de skate; outro teve sua entrevista em um rinque de hóquei sobre patins".[10] Na MTV, duas assistentes de produção de 25 anos, ambas de nome Melissa, escreveram um documento conhecido como o "Manifesto Melissa", pedindo que o canal insuperavelmente excitante se tornasse ainda mais assim. ("Queremos uma MTV mais enxuta, mais animada, mais divertida", estava entre suas exigências intrépidas.) Sobre a leitura do manifesto, a presidente da MTV, Judy McGrath, disse a um de seus colegas, "Parece que estou desapontando todo mundo e colocando essas pessoas no controle".[11] 0 colega rebelde Tom Freston, CEO da MTV, explica que "Judy é inerentemente uma pessoa antiestablishment. Alguém que chega e diz, 'deixa os cabeçudos para lá', tem que ser ouvido".[12]

Cool hunters: a tocaia jurídica da cultura jovem

Enquanto os agentes de mudança estavam tentando estabelecer o *cool* no mundo corporativo de dentro para fora, uma nova indústria de *"cool hunter"* prometia levar os *cool* às empresas de fora para dentro. As maiores empresas de consultoria para *cool* corporativo — a Sputnik, *The L. Report,* Bureau de Style — foram fundadas entre 1994 e 1996, bem a tempo de se apresentarem como investigadores *cool* das marcas. A idéia era simples: eles procurariam bolsões de estilo de vida modernosos, os capturariam em videoteipe e os apresentariam a clientes como a Reebok, a Absolut Vodka e a Levi's com declarações bombásticas como "Monges são cool"[13] Eles aconselhariam seus clientes a usar ironia em suas campanhas publicitárias, a usar o surreal, a usar "mensagens virulentas".

Em seu livro *Street Trends,* as fundadoras da Sputnik, Janine Lopiano-Misdom e Joanne De Luca, admitem que quase todo mundo pode entrevistar um bando de jovens e fazer generalizações, "mas como você sabe que são as pessoas 'certas' - já viu seus armários? Acompanhou sua rotina diária? Conviveu com eles socialmente? (...) Seriam eles os consumidores essenciais, ou os seguidores da corrente?"[14] Ao contrário dos pesquisadores de mercado que usam grupos de pesquisa e vidros espelhados para observar os jovens como se estivessem desenvolvendo ratos de laboratório, a Sputnik é "um deles" - está junto dos moderninhos.

É claro que tudo isso deve ser visto com certas reservas. Os *cool hunters* e seus clientes corporativos estão presos a uma dança simbiótica um tanto

sadomasô: os clientes estão desesperados por acreditar em um manancial de *cool* intocado que está além de seu alcance, e os caçadores, para tornar seu conselho mais valioso, exageram a crise de credibilidade que enfrentam as marcas. Na hipótese remota de a Marca X se tornar a próxima Nike, contudo, muitas corporações têm estado mais que dispostas a pagar por isso. E assim, armadas com seus agentes de mudança e seus *cool hunters*, as supermarcas tornam-se os eternos seguidores da adolescência, rastreando o cheiro de *cool* onde quer que ele as leve.

Em 1974 Norman Mailer descreveu a tinta borrifada por artistas urbanos do grafite como artilharia disparada em uma guerra entre a rua e o *establishment.* "Você escreve seu nome e talvez algo em todo o esquema do sistema dê seu último suspiro. Por enquanto seu nome está sobre o nome deles... sua presença se sobrepõe à Presença deles, seu apelido sobre seu cenário."[15] Vinte e cinco anos depois, uma inversão completa deste relacionamento ocorreu. Coletando dicas de artistas do grafite do passado, as supermarcas rotularam todo mundo - incluindo os próprios autores do grafite. Nenhum espaço ficou sem marca.

0 hip hop explode as marcas

Como vimos, nos anos 80 você tinha de ser relativamente rico para ser visto pelos profissionais de marketing. Nos anos 90, tinha de ser apenas *cool.* Como assinalou o estilista Christian Lacroix na *Vogue,* "é terrível dizer isso, mas com muita freqüência as roupas mais empolgantes são as das pessoas mais pobres".[16]

Na década passada, os jovens negros dos bairros pobres americanos eram o mercado mais agressivamente explorado pelos mestres da marca como uma fonte de "significado" e identidade. Esta foi a chave para o sucesso da Nike e da Tommy Hilfiger, duas que foram catapultadas para o superestrelato da marca em grande parte por uma garotada que incorporou a Nike e a Hilfiger no estilo hip hop na mesma época em que o rap estava sendo introduzido nos cada vez mais fortes refletores da cultura jovem pela MTV e pela *Vibe* (a primeira revista hip hop de mercado de massa, fundada em 1992). "A nação hip hop", escreve Lopiano-Misdom e De Luca em *Street Trends,* é "a primeira a adotar um estilista ou uma etiqueta importante, ela toma essa etiqueta uma moda 'conceituada'. Ou, em outras palavras, ela 'a faz explodir'".[17]

Grifes como Stussy, Hilfiger, Polo, DKNY e Nike têm se recusado a dar uma dura na pirataria de seus logos em camisetas e bonés de beisebol nos bairros pobres da cidade e várias delas têm claramente evitado tentativas sérias de refrear o exuberante furto em lojas. Agora as grandes marcas sabem que os lucros da roupa de grife não fluem apenas da compra de roupas, mas também de pessoas que vêem seu logotipo "nas pessoas certas", como Phil Spur, da Pepe Jeans, sabiamente afirma. A verdade é que a retórica "seja *cool"* das marcas globais é, mais freqüentemente do que o contrário, uma forma indireta de dizer, "seja negro". Assim como a história do *cool* na América é na verdade (como muitos afirmaram) uma história da cultura afro-americana - do jazz e blues ao rock e rap -, para muitas supermarcas a caça ao *cool* simplesmente significa caça à cultura negra. É por isso que a primeira parada dos *cool hunters* eram as quadras de basquete dos bairros mais pobres da América.

O mais recente capítulo na corrida do ouro do *mainstream* americano para a pobreza começou em 1986, quando os rappers do Run-DMC deram uma nova vida aos produtos Adidas com seu sucesso *My Adidas,* uma homenagem a sua marca favorita. Anteriormente, o trio de rap loucamente popular tinha hordas de fãs copiando seu estilo de assinatura e medalhões de ouro, abrigos

Adidas preto e branco e tênis Adidas cavados, sem cadarços. "Calçamos esses tênis toda a nossa vida", disse Darryl McDaniels (também conhecido como DMC) de seus calçados Adidas na época.[18] Foi ótimo por algum tempo, mas depois ocorreu a Russell Simmons, presidente do selo Def Jam Records do Run-DMC, que os rapazes deviam ter sido pagos pela promoção que estavam fazendo para a Adidas. Ele abordou a empresa de calçados alemã sobre a possibilidade de destinar algum dinheiro para a turnê Together de 1987. Os executivos da Adidas foram céticos a respeito de se associar com a música rap, que na época era rejeitada como uma moda passageira ou difamada como uma incitação à baderna. Para ajudá-los a mudar de idéia, Simmons levou dois mandachuvas da Adidas a um show do Run- DMC. Christopher Vaughn descreve o evento na *Black Enterprise:* "No momento crucial, enquanto o grupo de rap estava apresentando a canção *[My Adidas]*, um dos membros do grupo gritou, 'OK, todo mundo balançando seu Adidas!' — e três mil pares de tênis foram atirados para o ar. Os executivos da Adidas sacaram seu talão de cheques com uma rapidez recorde."[19] Durante a feira anual de calçados esportivos em Atlanta naquele ano, a Adidas revelou sua nova linha de calçados Run-DMC: a Super Star e a Ultra Star - "desenhados para ser usados sem

cadarços".[20]

Desde *My Adidas,* nada no *branding* dos bairros pobres foi deixado ao acaso. Grandes gravadoras como a BMG agora contratam "turmas de rua" da juventude negra urbana para divulgar discos hip hop em suas comunidades e sair em missões guerrilheiras de colar cartazes e pôsteres. A Steven Rifkind Company de Los Angeles se declara uma empresa de marketing "especializada em propaganda boca a boca em áreas urbanas e bairros pobres".[21] Rifkind é CEO do selo de rap Loud Records, e empresas como a Nike lhe pagam centenas de milhares de dólares para descobrir como fazer suas marcas *cool* entre a juventude negra que cria as tendências.

Tão focalizada é a Nike em se apropriar do estilo, atitude e imagem da juventude negra urbana que a empresa tem sua própria palavra para essa prática: *bro-ing.* É quando os profissionais de marketing e estilistas da Nike levam seus protótipos aos bairros pobres de Nova York, Filadélfia ou Chicago e dizem, "Ei, *bro,* dá uma olhada nos nossos tênis", para avaliar a reação a novos estilos e criar um certo alvoroço. Em uma entrevista ao jornalista Josh Feit, o estilista da Nike Aaron Cooper descreveu sua conversão *bro-ing* no Harlem: "Vamos ao pátio de recreio das escolas e jogamos nossos tênis fora. É incrível. Os garotos ficam malucos. É quando você percebe a importância da Nike. Os garotos lhe dizem que a Nike é a coisa número um de sua vida - a número dois é a namorada."[22] A Nike tem conseguido imprimir sua marca a quadras de basquete onde faz *bro-ing* através de seu braço filantrópico, PLAY (Participate in the Lives of Youth, Participe da vida dos jovens). A PLAY patrocina programas esportivos em áreas pobres em troca de alta visibilidade para seu logotipo, incluindo logos gigantes no centro de quadras de basquete urbanas recapeadas. Em áreas mais elegantes da cidade esse tipo de coisa seria chamado publicidade e o espaço teria um preço, mas neste lado dos trilhos a Nike não paga nada e registra os custos como donativo.

Tommy Hilfiger: para o gueto mais uma vez

A Tommy Hilfiger, até mais que a Nike e a Adidas, transformou a utilização do *cool* de gueto em uma ciência de marketing de massa. A Hilfiger forjou uma fórmula que tem sido imitada por Polo, Náutica, Munsingwear (graças ao gosto de Puff Daddy pelo logotipo do pingüim) e várias outras fabricantes de roupas que procuram um atalho para o sucesso no shopping de subúrbio com atitude de áreas pobres do centro.

Como uma Benetton despolitizada e hiperpatriótica, a publicidade da Hilfiger tem um labirinto de multiculturalismo: rostos negros enfezados perambulando com seus irmãos e irmãs brancos batidos pelo vento em um grande clube campestre no céu, e sempre contra o fundo de uma bandeira americana ondulante. "Respeitando-nos mutuamente podemos alcançar todas as culturas e comunidades", diz a empresa. "Promovemos (...) o conceito de viver o sonho americano."[23] Mas a dura realidade é que o sucesso financeiro inter-racial da Tommy tem menos a ver com descobrir causas em comum entre culturas do que com o poder e a mitologia envolvidos na profunda segregação racial da América.

A Tommy Hilfiger começou abertamente como uma roupa para mauricinhos brancos na tradição de Ralph Lauren e Lacoste. Mas o estilista logo percebeu que suas roupas também tinham um cunho peculiar nas áreas mais pobres, onde a filosofia hip hop de "vida liberal" via os garotos pobres e da classe trabalhadora adquirir *status* no gueto ao adotar as roupas e acessórios de atividades de lazer de custo proibitivo, como esqui, golfe e até iatismo. Talvez para posicionar melhor sua marca nesta fantasia urbana, a Hilfiger começou a associar suas

roupas mais conscienciosamente a esses esportes, espalhando anúncios em iate clubes, praias e outros locais naturais. Ao mesmo tempo, as próprias roupas eram redesenhadas para invocar mais diretamente a estética hip hop. O teórico da cultura Paul Smith descreve a mudança como "cores mais fortes, roupas maiores e mais largas, mais fechos e cordões, e mais espaço para os logotipos e o nome Hilfiger".[24] Ela também se valeu de artistas de rap como Snoop Dogg com roupas grátis e, oscilando entre o iate e o gueto, lançou uma linha de *pagers* Tommy Hilfiger.

Uma vez firmemente estabelecida como própria do gueto, a Tommy podia começar realmente a vender - não só ao mercado comparativamente pequeno de jovens pobres, mas ao mercado muito mais amplo de garotos brancos de classe média e asiáticos que imitavam o estilo negro em tudo, do jargão aos esportes e à música. As vendas da empresa alcançaram US$ 847 milhões em 1998 — de reles US$ 53 milhões em 1991, quando a Hilfiger ainda era, nas palavras de Smith, "roupa de republicanos jovens". Como tantos na *cool hunting*, a jornada de marketing da Hilfiger alimentou-se da alienação no coração das relações raciais da América: vender juventude branca em sua fetichização do estilo negro, e juventude negra em sua fetichização da riqueza branca.

Indie **Inc.**

Oferecendo aos leitores da revista *Fortune* conselhos sobre como fazer marketing entre qarotas adolescentes, a repórter Mina Munk escreve que "você deve fingir que elas estão dirigindo as coisas. (...) Finja que você ainda é desconhecido. Finja que as garotas estão no controle".[25] Ser uma grande corporação pode vender em Wall Street, mas como as marcas logo aprenderam com sua *cool hunting,* os *"indie"* eram o máximo na Cool Street. Muitas corporações não se deixaram perturbar por essa mudança, aparecendo com falsas marcas pequenas como os cigarros Politix da Moonlight Tobacco (cortesia da Philip Morris), cigarros Dave da Dave's Tobacco Company (de novo a Philip Morris), imitação de excedente do exército Old Navy (The Gap) e OK Cola (Coca-Cola).

Em uma tentativa de lucrar com o marketing de pequenas marcas, até a Coca-Cola, a marca mais reconhecida do planeta, tentou ser *underground*. Temendo que fosse *establishment* demais para os adolescentes conscientes de marca, a empresa lançou uma campanha publicitária em Wisconsin que

declarava a Coke a "Bebida não-oficial do Estado". A campanha incluiu anúncios em rádio que eram supostamente transmitidos de uma rádio pirata chamada EKOC: Coke ao contrário. Para não ficar para trás, a Old Navy, de propriedade da Gap,

Eles vendem 501 e pensam
que é divertido
Transformar rebeldia
em dinheiro
- Chumbawamba, "That´s How Grateful We Are"

lançou de fato sua própria rádio pirata para promover sua marca — uma transmissora de ondas curtas que só podia ser sintonizada na vizinhança imediata de seus outdoors em Chicago.[26] E em 1999, quando a Levi's decidiu que era mais que o momento de recuperar seu caráter *cool* perdido, também buscou as pequenas marcas, lançando o jeans Red Line (sem menção alguma à Levi's) e o K-1 Khakis (sem menção alguma à Levi's ou à Dockers).

Consumo irônico: não se exige nenhuma desconstrução

Mais uma vez, porém, a Levi's pode ter deixado escapar uma "mudança de paradigma". Não levou muito tempo para que essas tentativas fixassem o mais genérico dos produtos feitos em massa como opções de vida no estilo punk-rock para evocar a chacota daqueles garotos *cool* criadores de tendências sempre esquivos, muitos dos quais já haviam ido além das pequenas marcas na época em que as marcas entenderam o charme da pequena empresa. Em vez disso, eles agora estavam descobrindo formas de expressar seu desdém pela cultura de massa não ao escolher o que comprar, mas renunciando a elas inteiramente — como um astuto capricho irônico. Eles assistiam a *Melrose,* comiam *surfn' turftm* em restaurantes giratórios, cantavam Frank Sinatra em karaokês e bebiam drinques suaves em bares pequenos, atos que se tornavam modernos e atrevidos porque, bem eram *eles* que faziam isso. Não somente eram eles que faziam uma declaração subversiva sobre a cultura de que não podiam escapar fisicamente, eram eles que rejeitavam o puritanismo doutrinário do feminismo dos anos 70, a busca diligente dos anos 60 por autenticidade e as interpretações "literais" de tantos críticos da cultura. Bem-vindo ao consumo irônico. Os editores do zine *Hermenaut* articularam a receita:

> Como o falecido etnólogo Michel de Certeau, preferimos concentrar nossa atenção no uso independente de produtos de cultura de massa, um uso que, como os estratagemas de camuflagem de peixes e insetos, pode não "derrubar o sistema", mas nos mantém intactos e autônomos dentro desse sistema, que pode ser o melhor que podemos esperar. (...) Ir ao Disney World para tomar ácido e sacanear o Mickey não é revolucionário; ir ao Disney World com pleno conhecimento de o quão ridículo e pernicioso é tudo aquilo e ainda viver grandes momentos de inocência, em alguns casos quase inconsciência, mesmo que psicótica, é algo completamente diferente. Isso é o que Certeau descreve como "a arte de estar entre as coisas", e é o único caminho de verdadeira liberdade na cultura atual. Vamos, então, ficar entre as coisas. Vamos nos divertir com *Baywatch,* Joe Camel, revista *Wired* e mesmo com livros sofisticados sobre a sociedade do espetáculo *[touché],* mas jamais sucumbamos ao fascínio glamouroso dessas coisas.[27]

Nesse contexto complicado, para que as marcas sejam verdadeiramente *cool*, elas precisam apreender essa estética não-cool-igual-a-cool do espectador irônico: precisam zombar de si mesmas, discutir consigo mesmas, ser ao mesmo tempo usadas e novas. E depois que as marcas e seus *cool hunters* conseguiram atingir todas as culturas marginais disponíveis, parecia muito natural atulhar essa estreita faixa de espaço mental sem marca e ocupado pela ironia com um conhecimento afetado já planejado, o comentário casual de alguém e mesmo uma simulação rápida dos padrões de pensamento do espectador. "As marcas do *New Trash",* assinala o escritor Nick Compton sobre empresas de estilo *kitsch* como a Diesel, "oferecem espaço grande o bastante para viver, amar e rir com elas."[28]

Pop Up Videos, o programa da VH1 que enfeita videoclipes com pensamentos engraçadinhos, pode representar o final desse tipo de ironia comercial. Ele se apodera da piada antes que mais alguém o faça, tornando o comentário social - mesmo a zombaria fútil - se não redundante, então mal digno do esforço.

O confortável, protegido e auto-referenciado nicho da ironia é muito mais adequado do que tentar honestamente passar grupinhos pop como bandas de rock *underground* ou tênis como rappers *gangsta.* De fato, para marcas que procuram novas identidades *cool*, a ironia e o

banal tornaram-se tão apropriados a diversas finalidades que elas chegam a buscar intensamente o fato. Acontece que o efeito de marketing tão-ruim-que-chega-a-ser-bom pode ser utilizado para ressuscitar marcas irremediavelmente não-*cool* e produtos culturais falidos. Seis meses depois do filme *Showgirls* ter fracassado nas salas de cinema, por exemplo, a MGM espalhou que o filme erótico estava indo bem em vídeo, e não apenas como um pornô semi-respeitável. Parecia que grupos de jovens moderninhos estavam promovendo festas irônicas de *Showgirls,* rindo sardonicamente do roteiro fraco e implausível e gritando de horror com os encontros sexuais aeróbicos. Não satisfeita em embolsar os lucros com o vídeo, a MGM decidiu relançar o filme em salas de cinema como o próximo *Rocky Horror Picture Show.* Na época, os anúncios nos jornais não tinham a pretensão de que alguém admirasse seriamente o filme. Em vez disso, citavam críticas terríveis e declaravam *Showgirls* um "clássico do bizarro atual" e "uma espalhafatosa e rica festa *kitsch". O* estúdio chegou a contratar um grupo de *drag queens* para as exibições em Nova York para gritar com megafones para a platéia durante momentos do filme particularmente ruins.

Com os tentáculos do *branding* alcançando cada canto da cultura jovem, lixiviando conteúdo de imagem de marca não somente dos estilos de rua como o hip hop, mas também de atitudes psicológicas como a indiferença irônica, o *cool hunter* tinha de ir além e descobrir espaço não capturado, e para isso restava somente uma fronteira: o passado.

O que é afinal o retrô, além da história reconsumida com uma venda vinculada da PepsiCo e extensões de marca de cartões telefônicos e drops de hortelã? Como o relançamento de *Perdidos no espaço,* a trilogia *Guerra nas estrelas* e o lançamento de *Guerra nas estrelas — A ameaça fantasma* tomaram claro, o mantra do entretenimento retrô parecia ser "outra vez com sinergia!", quando Hollywood voltava no tempo para lucrar com oportunidades de merchandising além da imaginação dos profissionais de marketing do passado.

Vender ou ser vendido

Depois de quase uma década de frenético *branding, cool hunting* tornou-se uma contradição interna: os caçadores devem purificar as "microculturas" jovens afirmando que somente caçadores de tempo integral têm conhecimento suficiente para trazê-los à luz - ou por que alguém contrataria *cool hunters?* A Sputnik adverte seus clientes de que, se a tendência *cool* é "visível em seu

bairro ou enche o shopping mais próximo, acabou a aprendizagem. É tarde demais. (...) Você precisa descer às ruas, estar nas trincheiras todo dia".[29] E todavia isso é demonstravelmente falso; as chamadas modas de rua - muitas delas plantadas por mestres da marca como a Nike e a Hilfiger desde o início - chegam rapidamente à crescente indústria de revistas elegantes e emissoras de videoclipe de cultura jovem. E se há uma coisa que praticamente todo jovem sabe agora, é que o estilo de rua e a cultura jovem são mercadorias infinitamente comercializáveis.

Além disso, mesmo que houvesse uma tribo perdida de *cools* alguns anos atrás, pode ter certeza de que não existe mais. Acontece que as formas legalizadas dominantes de caça ao jovem são somente a ponta do *iceberg:* segundo a visão Sputnik para o futuro do marketing moderno, as empresas devem contratar exércitos de gerações Sputnik - jovens "promotores das ruas", "promotores da rede" e "distribuidores das ruas" que divulgarão as marcas pessoalmente nas ruas, nos clubes e on-line. "Use a mágica da distribuição com os colegas - ela funcionou nas culturas do esporte, principalmente porque os promotores eram seus amigos. (...) A promoção de rua sobreviverá como o único meio verdadeiro de 'divulgar a palavra' pessoalmente."[30]

Assim, tudo aponta para mais empregos na explosiva indústria de "informantes de rua", representantes garantidos de sua faixa demográfica que se tornarão alegremente infomerciais ambulantes para a Nike, a Reebok e a Levi's.

No outono de 1998 isso já estava acontecendo com o fabricante de carros coreano Daewoo, contratando dois mil universitários em duzentos *campi* para falar dos carros com seus amigos. Da mesma forma, a Anheuser-Busch manteve bandos de universitários americanos ligados a fraternidades estudantis e "garotas Bud" em sua folha de pagamento para promover a cerveja Budweiser em festas e bares nas universidades.[31] A visão é terrível e hilariante: um mundo de glorificados transgressores e bisbilhoteiros profissionais, parte de uma cultura jovem de espionagem estimulada pelas empresas vigiando a si mesma, cujos membros gravarão em vídeo os cortes de cabelo uns dos outros e conversarão sobre os novos dutos *cool* como defensores da corporação em seus newsgroups populares.

CEOs rock-and-roll

Existe uma divertida ironia no fato de que tantos de nossos capitães da indústria paguem um bom dinheiro a *cool hunters* para liderá-los no caminho do nirvana da imagem de marca. Os verdadeiros barômetros do moderno não são os caçadores, os publicitários pós-modernos, os agentes de mudança ou mesmo aqueles adolescentes moderninhos que eles estão perseguindo loucamente. Eles são os próprios CEOs, que são, em sua maioria, tão ricos que podem pagar para permanecer no alto das tendências culturais mais *cool.* Caras como o fundador da Diesel Jeans, Renzo Rosso, que, de acordo com a *Business Week,* "corre para o trabalho em uma moto Ducati Monster".[32] Ou Phil Knight, da Nike, que só tirou seus invariáveis óculos de sol Oakley depois que o CEO da Oakley, Jim Jannard, recusou-se a vender a ele a empresa. Ou os famosos publicitários Dan Wieden e David Kennedy, que construíram uma quadra de basquete - completa, com arquibancada — na sede de sua empresa. Ou Richard Branson, da Virgin, que lançou uma loja para noivas em Londres metido em um vestido de noiva, escalou o telhado de sua nova megaloja em Vancouver enquanto abria uma garrafa de champanhe e depois caiu em um deserto da Argélia em seu balão de ar quente - tudo isso em dezembro de 1996. Esses CEOs são as novas estrelas do rock - e por que não deveriam ser? Sempre seguindo as pegadas do *cool,* eles são adolescentes profissionais em tempo integral, mas, ao contrário dos verdadeiros adolescentes, nada os distrai da

ardente busca do limite: nenhum dever de casa, puberdade, exames de admissão na faculdade ou toque de recolher para eles.

Para terminar

Como veremos mais adiante, a mera voracidade da caça corporativa ao *cool* fez mais que provocar a ascensão do ativismo baseado na marca: por intermédio das interferências na publicidade, do hacking de computadores e das festas de rua ilegais e espontâneas, os jovens de todo o mundo estão agressivamente tomando espaço do mundo corporativo, "desmarcando" esse espaço, como guerrilheiros. Mas a eficácia do *cool hunting* também armou de outra forma o palco para o ativismo anticorporação: inadvertidamente, expôs a impotência de quase todas as formas de resistência política *exceto* a resistência anticorporativa, uma tendência de marketing moderna na época.

Quando o frenesi alimentado pela cultura jovem começou no início dos anos 90, muitos de nós, que na época eram jovens, se viram como vítimas de uma máquina de marketing predatória

que cooptava nossas identidades, nossos estilos e nossas idéias e as transformava em alimento para as marcas. Nada estava imune: nem o punk, nem o hip hop, o fetiche, nem o techno - nem mesmo, como veremos no Capítulo 5, o feminismo universitário ou o multiculturalismo. Poucos de nós perguntávamos, pelo menos não imediatamente, por que esses ambientes e idéias estavam se mostrando tão vendáveis, tão pouco ameaçadores - e tão lucrativos. Muitos de nós tínhamos certeza de que estávamos fazendo alguma coisa subversiva e rebelde, mas... então estava acontecendo novamente?

Hoje vejo que um problema central era o pressuposto em grande parte não questionado de que só porque um ambiente ou estilo é diferente (isto é, novo, porém não dominante), ele existe necessariamente em oposição ao dominante, em vez de simplesmente se colocar sem qualquer ameaça à sua margem. Muitos de nós acham que "alternativo" — música que é difícil de ouvir, estilos que são difíceis de observar - é também anticomercial, e até socialista. Em *Hype!*, um documentário sobre como a descoberta do "som de Seattle" transformou uma cena essencialmente faça-você-mesmo em uma fábrica de cultura jovem internacional, Eddie Vedder, do Pearl Jam, fez um discurso verdadeiramente patético sobre a vacuidade da inovação "alternativa" de que sua banda era tão emblemática:

> Se toda a influência que esta parte do país e sua cena musical têm — se não tivesse nada a ver, seria uma tragédia. Se não tivesse nada a ver com fazer algum tipo de mudança ou algum tipo de diferença, esse grupo de pessoas que sentem desta forma, que pensam esse tipo de coisa que nós, oprimidos, estamos acostumados a pensar — se eles finalmente viessem à frente e nada surgisse disso, seria uma tragédia.[33]

Mas a tragédia já aconteceu, e a incapacidade de Vedder de expressar o que estava tentando dizer tem mais que um pouco a ver com isso. Quando as câmeras do mundo se voltaram para Seattle, tudo que conseguimos foram alguns fodam-se antiestablishment, algumas *overdoses* e o suicídio de Kurt Cobain. Também conseguimos a "venda" mais espetacular da década - a formidável viagem de Courtney Love de rainha *junkie* do punk a garota da capa *fashion* no espaço de dois anos. Parecia que Courtney sempre tinha se vestido assim. O que era revelador era o quão pouco isso importava. Será que Love traiu alguma divida cármica que tinha com um delineador borrado? Por não se preocupar com nada e se projetar? Por ser mal- humorada com a

imprensa? Não seria necessário comprar alguma coisa honestamente antes de vendê-la cinicamente?

Seattle implodiu precisamente porque ninguém queria responder a perguntas como aquelas, e todavia, no caso de Cobain, e mesmo no de Vedder, muitos no ambiente possuíam um desdém genuíno, embora maleável, pelas armadilhas do comercialismo. O que era "vendido" em Seattle, e todas as outras subculturas que tiveram a falta de sorte de ser destacadas pelos *cool hunters,* foi uma idéia pura sobre fazer você mesmo, sobre selos independentes contra as grandes corporações, sobre não comprar da máquina capitalista. Mas poucos nesse ambiente se preocuparam em articular essas idéias em voz alta, e Seattle - morta e esquecida como apenas uma moda passageira - agora serve como um alerta sobre por que houve tão pouca oposição ao roubo de espaço cultural do início a meados dos anos 90. Apanhados pelos faróis da ironia e carregando demasiada bagagem de cultura pop, nenhum desses anti-heróis conseguiu manter uma posição política sólida.

U m desafio similar está agora sendo enfrentado por todos aqueles consumidores irônicos fora dali — uma armadura cultural que muitos de nós estão relutantes em criticar porque ela

nos leva a nos sentirmos presunçosos enquanto assistimos a quantidades ilimitadas de TV ruim. Infelizmente, é duro sustentar esse estado sutil de "estar entre as coisas" de De Certeau quando o gorila de 400 quilos da indústria cultural quer se sentar perto de nós no sofá e nos acompanhar contra a nossa vontade em nossas excursões irônicas pelo shopping. A arte de estar entre as coisas, de ser irônico, ou *camp,* ou que beira o cafona, que Susan Sontag esclareceu com tanto brilhantismo em seu ensaio de 1964, "Notes on Camp", é baseada na formação essencial de uma panelinha, um clube de pessoas que faz trocadilhos estéticos. "Falar do *camp* é, portanto, trai-lo",[34] reconheceu ela no início do ensaio, escolhendo o formato de notas numeradas em vez de uma narrativa mais prudente sobre seu tema, que poderia facilmente menosprezar com demasiada intensidade uma abordagem.

Desde a publicação do ensaio de Sontag, o *camp* tem sido quantificado, medido, pesado, objeto de grupos de pesquisa e testes de mercado. Dizer que isso tem sido traído, como temera Sontag, é deixar de contar uma parte enorme da história. O que restou foi pouco mais que uma forma um tanto sarcástica de comer Pizza Pops. O *camp* não pode existir em uma cultura comercial irônica em que ninguém está participando plenamente e todos são *outsiders* dentro de suas roupas, porque, como escreve Sontag, "No *camp* ingênuo, puro, o elemento essencial é a seriedade, uma seriedade que se esvai".[35]

Grande parte da cultura inicial *camp* que Sontag descreve envolveu o uso de um ato de imaginação para tornar o marginal - mesmo o desprezado - glamouroso e fabuloso. As *drag queens,* por exemplo, pegaram seu exílio forçado e o transformaram em chacota, com todos os ornamentos dos bailes de Hollywood para os quais jamais seriam convidadas. O mesmo pode ser dito de Andy Warhol. O homem que revestiu o mundo de uma viagem *camp* era um refugiado da intolerante América do interior; a Factory tornou-se seu estado soberano. Sontag propôs o *camp* como um mecanismo de defesa contra a banalidade, a feiúra e o excesso de zelo da cultura de massa. *"Camp* é o dandismo moderno. *Camp* é a resposta ao problema: como ser um dândi na era da cultura de massa."[36] Somente agora, cerca de 25 anos depois, estamos diante da pergunta imensamente mais difícil: Como ser verdadeiramente crítico em uma era de *camp* de massa?

Ou talvez não seja uma pergunta tão difícil. Sim, os *cool hunters* reduzem idéias culturais vibrantes ao *status* de artefatos arqueológicos, e exaurem qualquer significado que possuíam para as pessoas que vivem com

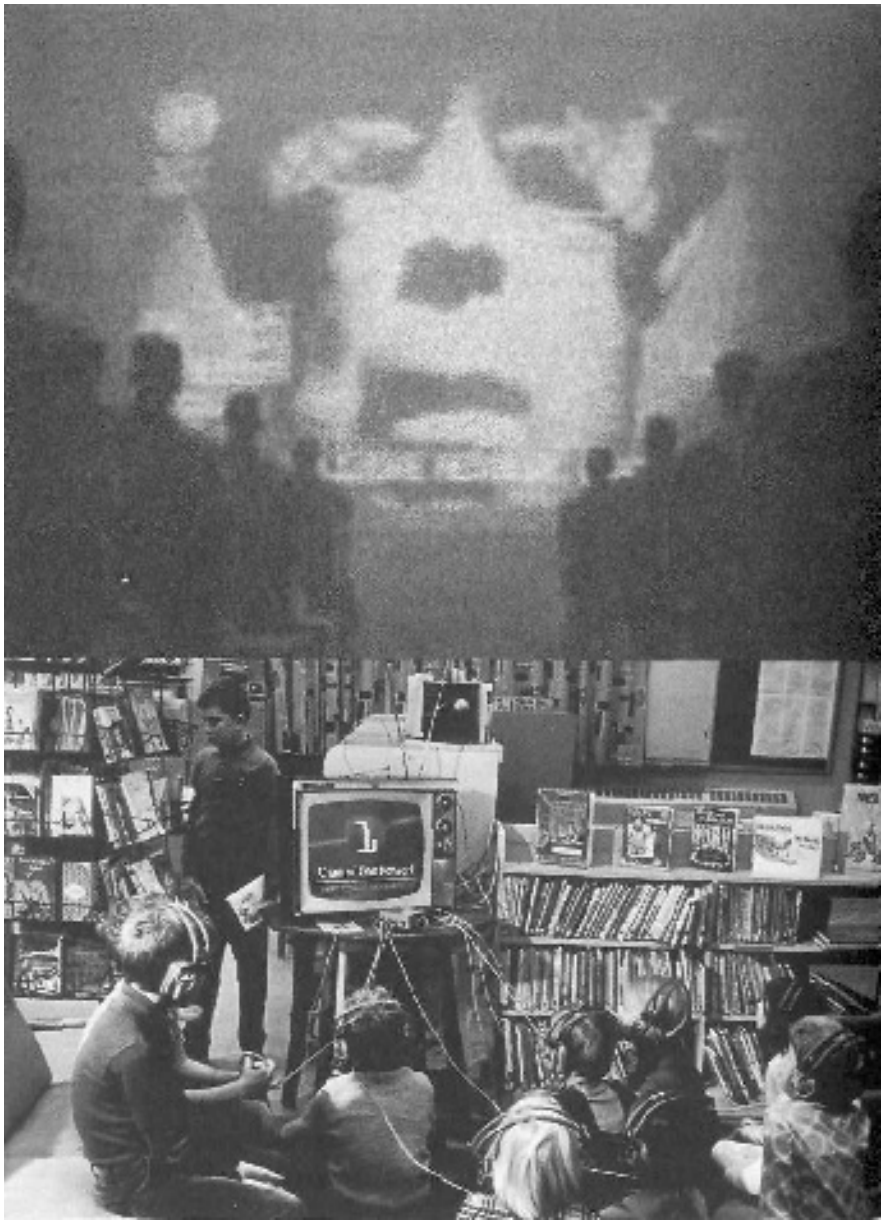
eles — mas sempre foi assim. É moleza cooptar um estilo; e isso foi feito muitas vezes antes, em uma escala muito maior do que a pequena tomada de controle da *drag* e do grunge. O modernismo da Bauhaus, por exemplo, teve suas raízes na imaginação de uma utopia socialista livre de adornos extravagantes, mas foi quase imediatamente apropriado como arquitetura relativamente barata escolhida para os arranha-céus de aço e vidro da América corporativa.

Por outro lado, embora movimentos baseados no estilo estejam repetidamente se despindo de seus significados originais, o efeito dessa rapinagem cultural sobre movimentos politicamente mais fundamentados é freqüentemente tão absurdo que a reação mais sensata é apenas rir dele. A coleção primavera da Prada em 1998, por exemplo, utilizou pesadamente as lutas do movimento trabalhista. Como a "supercompradora" Karen von Hahn relatou de Milão, "A coleção, uma espécie de uniforme de trabalhador maoísta/soviético chique cheio de referências espirituosas ao período, foi exibida em uma sala azul Prada no *palazzo* da família Prada a um público exclusivo". Acrescenta ela, "Depois do desfile, o pequeno e ardoroso grupo de devotos atirou-se a coquetéis de champanhe e canapés enquanto ouviam jazz urbano ao

fundo".[37] Mao e Lenin também apareceram nas bolsas da coleção primavera de 1999 da Red or Dead. Todavia, apesar dessas claras cooptações da luta de classes, dificilmente se espera que os movimentos trabalhistas do mundo joguem a toalha em uma ofendida desistência de suas exigências por condições de trabalho decentes e padrões de trabalho mundiais porque Mao de repente é o It Boy em Milão. Nem os membros de sindicatos de todo o mundo estão aceitando reduções salariais porque a Pizza Hut colocou no ar um comercial em que o chefe entrega pizzas em um piquete de grevistas e toda a animosidade antigerencial é abandonada em favor da comida grátis.

O povo tibetano no Ocidente parece similarmente perplexo com sua contínua popularidade com os Beastie Boys, Brad Pitt e a estilista Anna Sui, que se baseou em sua luta para produzir uma linha inteira de biquínis e calções de surf com estampa de bananas inspirada pela ocupação chinesa (a *Women's Wear Daily* batizou a linha tibetana de "bingo coletivo de praia techno").[38] Mais indiferença mereceu a apropriação de Gandhi pela Apple em sua campanha "Pense diferente", e a reencarnação de Che Guevara como logotipo da Revolution Soda *(slogan:* "Una-se a Revolution") e como mascote da charutaria londrina de elite, a Che. Por quê? Porque ninguém dos movimentos que estão sendo "cooptados" se expressou principalmente através de seu estilo ou atitude. E assim a cooptação do estilo — e na verdade qualquer *brainstorming* da Madison Avenue - tampouco teve o poder de arruiná-los.

Pode parecer um triste consolo, mas agora que sabemos que a publicidade é um esporte radical e os CEOs são as novas estrelas do rock, vale a pena lembrar que os esportes radicais não são movimentos políticos, e o rock, apesar de suas afirmações históricas em contrário, não é revolução. Na verdade, para determinar se um movimento desafia genuinamente as estruturas do poder político e econômico, precisamos somente medir a que ponto elas são afetadas pelas extravagâncias da indústria da moda e da publicidade. Se, mesmo depois de ser escolhido como a última novidade, ele continua como se nada tivesse acontecido, seguramente é um movimento verdadeiro. Se gera uma indústria de especulação sobre se o movimento X perdeu sua "vantagem", talvez seus partidários devam estar procurando por uma ferramenta mais penetrante. E, como veremos em breve, isso é exatamente o que muitos jovens ativistas estão prestes a fazer.



Acima: imagem da campanha 1984 da Apple na televisão; a Apple foi a empresa que mais promoveu a tecnologia nas salas de aula. *Abaixo:* o Cíiannel One é transmitido a 12.000 escolas americanas.

CAPÍTULO QUATRO

O *BRANDING* DA APRENDIZAGEM

Publicidade em escolas e universidades

Um sistema democrático de educação (...) é um dos meios mais seguros de criar e ampliar enormemente os mercados para bens de todos os tipos e especialmente aqueles bens em que a moda tem importância.

- Ex-publicitário James Rorty, Our Master' s Voice, 1934

Embora as marcas pareçam estar em toda parte - nos shows da garotada, ao lado delas no sofá, no palco com seus heróis, em seus grupos de discussão on-line e em seus campos de futebol e quadras de basquete -, por um longo tempo uma importante fronteira da juventude sem marca permaneceu intacta: um lugar onde os jovens se reuniam, conversavam, fumavam, escreviam, formavam opiniões e, o que era mais enlouquecedor, ficavam por ali parecendo *cool* por horas a fio. Este lugar é chamado escola. E, claramente, as marcas tinham de ir às escolas.

"Você concordará que o mercado jovem é um manancial inexplorado de novas receitas. Você também concordará que o mercado jovem passa a maior parte de seu dia na escola. Agora o problema é, como alcançar esse mercado?", pergunta um folheto tipicamente tantalizante da Quarta Conferência Anual de Marketing do Poder Juvenil.

Como já vimos, os profissionais de marketing e os *cool hunters* passaram a melhor parte da década empurrando as marcas de volta à escola e despejando-as no templo da adolescência excluída. Várias das mais bem-sucedidas marcas chegaram a dispor suas sedes corporativas como escolas particulares, referindo-se a elas como *"campi"* e, no Nike World Campus, apelidando um edifício de "prédio do diretório acadêmico". Até os *cool hunters* estão se tornando intelectualóides; no final dos anos 90 a coqueluche do setor era se remodelar menos como um *clubber* moderninho do que um estudante

universitário pedante. De fato, há quem insista que eles não eram *cool hunters*, mas "antropólogos urbanos".

E todavia, apesar de seu aparelhamento moderníssimo e suas pretensões intelectuais, as marcas e seus guardiães ainda se viam no lado errado dos portões das escolas, um estado de coisas verdadeiramente insuportável que não duraria muito. O consultor de marketing americano Jack Myers descreveu o intolerável desrespeito desta forma: "A alternativa que temos em nosso país [os EUA] é que o sistema educacional se una à era eletrônica e se comunique com os estudantes de uma forma que eles possam compreender e com a qual eles possam se relacionar. Do contrário nossas escolas podem continuar a usar formas obsoletas de comunicação e tornar-se as prisões atuais para milhões de jovens, como vêm se transformando nas áreas mais pobres da cidade."[1] Esse raciocínio, que equaciona deslavadamente o acesso corporativo às escolas com o acesso à moderna tecnologia, e por extensão ao próprio futuro, está no cerne do modo como as marcas têm sido gerenciadas, no curso de apenas uma década, sobretudo para eliminar a barreira entre a publicidade e a educação. Foi a tecnologia que proporcionou uma nova urgência para a crônica falta de verbas dos anos 90: ao mesmo tempo em que as escolas estavam diante de cortes orçamentários cada vez mais profundos, os custos de proporcionar uma moderna educação cresciam exorbitantemente, obrigando muitos

educadores a procurar por fontes alternativas de financiamento. Arrebatadas pela mania *info- tech,* de uma hora para outra esperava-se que as escolas que não conseguiam arcar com livros didáticos atualizados proporcionassem aos estudantes equipamento audiovisual, câmeras de video, computadores em sala de aula, capacidade de editoração eletrônica, os mais recentes softwares educacionais, acesso à internet — até, em algumas escolas, videoconferência.

Como muitos especialistas em educação assinalaram, os benefícios pedagógicos que a tecnologia leva para a sala de aula são na melhor das hipóteses dúbios, mas permanece o fato de que os empregadores estão clamando por diplomados com treinamento em tecnologia e é possível que as escolas particulares em determinada rua ou em toda a cidade sejam equipadas com o que há de mais moderno em engenhocas e brinquedos. Nesse contexto, parcerias e acordos de patrocínio com as empresas têm parecido a muitas escolas públicas, particularmente aquelas situadas nas áreas mais pobres, o único meio possível de aderir à alta tecnologia. Se o preço de se modernizar é permitir publicidade nas escolas, prossegue o raciocínio, então os pais e professores terão de engolir.

O fato de que muitas escolas estão se voltando para o setor privado para financiar suas aquisições em tecnologia não significa que os governos estejam abandonando seu papel no fornecimento de computadores às escolas públicas. Acontece exatamente o oposto. Um número crescente de políticos está fazendo da idéia de colocar um computador em cada carteira um plano chave em suas plataformas eleitorais, embora em parceria com empresas locais. Mas nesse processo as juntas de educação drenam dinheiro de programas como educação musical e física para financiar o sonho *high-tech* - e aqui também eles estão abrindo as portas para patrocínios corporativos e formas diretas de promoção de marca em refeitórios e programas esportivos que não têm dinheiro suficiente.

Quando as empresas de fast-food, roupa para atletismo e computadores entraram para preencher o vazio, levaram com elas um programa educacional próprio. Como acontece em todos os projetos de *branding,* nunca é o bastante rechear as escolas com alguns logos. Depois de ganhar uma cabeça-de-ponte, os gerentes de marca estão agora fazendo o que fizeram na música, nos esportes e no jornalismo fora das escolas: tentando sobrepujar seu anfitrião, ocupar o papel principal. Estão lutando para que suas marcas se tornem não um acréscimo, mas o tema da educação, não matéria optativa, mas obrigatória.

É claro que as empresas que avançam pelos portões da escolas nada têm

contra a educação. Os estudantes devem sem dúvida aprender, dizem eles, mas por que não ler sobre nossa empresa, escrever sobre nossa marca, pesquisar suas marcas preferidas ou apresentar um projeto para nossa próxima campanha publicitária? Ensinar os estudantes e construir consciência de marca, como essas corporações parecem acreditar, podem ser dois aspectos do mesmo projeto. Que foi onde o Channel One, de propriedade da K-111 Communications, e sua contraparte canadense, a Youth News Network, chegaram, talvez o exemplo mais conhecido de criação de marca na escola.

No começo da década, essas erroneamente autodenominadas emissoras educativas se aproximaram dos diretores das escolas na América do Norte com uma proposta. Elas queriam que abrissem suas salas de aula para dois minutos de publicidade televisiva por dia, espremidos entre vinte minutos de programação de assuntos atuais de interesse dos adolescentes moderninhos. Muitas escolas concordaram, e as emissoras logo entraram no ar. Desligar a animada arenga publicitária não era possível. Não somente a programação era obrigatória para os estudantes, mas os professores eram incapazes de ajustar o volume da emissora, especialmente durante os comerciais. Em troca, as escolas não receberiam receita diretamente

das estações, mas podiam usar o cobiçadíssimo equipamento audiovisual em outras aulas e, em alguns casos, receber computadores "grátis".

O Channel One, enquanto isso, cobra alto dos publicitários pelo acesso a seu canal na sala de aula - duas vezes o que é cobrado a emissoras de TV comuns, porque, com um público obrigatório e sem mudança de canal ou controle de volume, podia se vangloriar de algo que nenhuma outra emissora tinha: "Erosão de audiência zero". A estação agora se orgulha da presença em 12.000 escolas, alcançando um público estimado de 8 milhões de estudantes (ver imagem).

Quando esses estudantes não estão assistindo ao Channel One ou navegando com o ZapMe!, um navegador da internet oferecido gratuitamente às escolas americanas desde 1998, eles podem voltar sua atenção a seus livros — e eles também podem receber mais mensagens "Just Do lt" ou "CK Be". A empresa Cover Concepts vende peças publicitárias vistosas que encapam livros em 30.000 escolas nos Estados Unidos, onde os professores usam-nos em vez do tradicional plástico ou papel para encapar. E quando chega a hora do almoço, mais propaganda está literalmente no menu em muitas escolas. Em 1997, a Twentieth Century-Fox conseguiu colocar artigos batizados com nomes de personagens de seu filme *Anastasia* nas cantinas de quarenta escolas básicas nos Estados Unidos. Os estudantes podiam comer uma "Costeleta Rasputin com pão Bartok" e "Creme de amendoim com chocolate Dimitri". A Disney e a Kellogg's envolveram-se em promoções similares de menus de almoços através do School Marketing, uma empresa que se descreve como uma "agência de publicidade para o almoço escolar".[2]

Competindo com os patrocinadores de menus estão as próprias cadeias de fast-food, cadeias que avançam em pé de igualdade com as cantinas em 13 por cento das escolas americanas. Em um acordo que passou despercebido nos anos 80, empresas como a McDonald's e a Burger King agora montam quiosques nos refeitórios, que eles divulgam em toda a escola. A Subway abastece 767 escolas com sanduíches; a Pizza Hut monopoliza o mercado em aproximadamente 4.000 escolas; e atordoantes 20.000 escolas participam da "linha de produtos burritos congelados" da Taco Bell. Um guia da Subway sobre como entrar no mercado das escolas aconselha os franqueados a apresentar sua comida de grife às diretorias das escolas como uma forma de impedir os estudantes de sair furtivamente na hora do almoço e evitar que se metam em encrencas. "Procure por situações em que a junta de educação local tenha uma política restritiva de almoço. Se tiverem, um bom argumento em

favor do produto com marca será manter os estudantes nas instalações da escola."[3] O argumento funciona com administradores como Bob Honson, diretor de serviços nutricionais do distrito escolar de Portland, no Oregon. "Os garotos nos procuram com preferências por marcas", explica ele.[4]

Nem todas as preferências de marcas dos estudantes, contudo, são conciliadas com igual entusiasmo. Uma vez que os postos avançados das cadeias de fast-food não aceitam os cupons do programa federal de refeições e sua comida é geralmente duas vezes mais cara que a comida da cantina, os garotos provenientes de famílias pobres se enchem de comida de procedência duvidosa enquanto seus colegas mais ricos almoçam a pizza do Pizza Hut e Big Macs. E eles não podem sequer esperar que a cantina sirva pizza ou cheeseburger, porque muitas escolas assinaram acordos com as cadeias que proíbem-nas de servir "versões genéricas" de itens de fast-food: hambúrgueres sem nome, ao que parece, constituem "concorrência desleal".

Os estudantes também podem descobrir que a guerra das marcas está sendo travada na máquina de refrigerantes do lado de fora do ginásio esportivo. No Canadá e nos Estados Unidos, muitas juntas de educação têm dado direitos exclusivos de venda à Pepsi-Cola

Company em troca de quantias em geral não reveladas. O que a Pepsi negocia em troca varia de um distrito para outro. Em Toronto, ela enche 560 escolas públicas com suas máquinas de refrigerantes, para impedir as vendas da Coca-Cola e de outros concorrentes, e distribui "Prêmios de Realização Pepsi" e outros agrados com seu logotipo. Em comunidades como Cayuga, uma cidade de plantadores de tabaco em Ontário, a Pepsi compra o direito de marcar escolar inteiras. "Pepsi - Refrigerante Oficial da Escola Secundária Cayuga", diz a placa gigante ao lado da rodovia. Na South Fork High School na Flórida, há um acordo de venda grosseiro e agressivo: a escola tem uma cláusula em seu contrato com a Pepsi comprometendo-se a "fazer o possível para maximizar todas as oportunidades de venda para os produtos da Pepsi-Cola".[5]

Acordos de promoção corporativa igualmente estranhos e fortuitos são feitos as pressas em faculdades e universidades em todo o mundo. Em quase todas as universidades da América do Norte, cartazes de publicidade aparecem nas ciclovias do *campus,* em bancos, nos corredores entre as salas de conferência, nas bibliotecas e até nos reservados dos banheiros. Empresas de cartão de crédito e operadoras de telefonia interurbana convidam os estudantes do momento em que eles recebem seu kit de informações no início do ano letivo ao instante depois que recebem seu diploma; em algumas escolas, os diplomas vêm em um envelope recheado de cupons, ofertas de crédito e panfletos de propaganda. Nos Estados Unidos, a Barnes Et Noble está substituindo rapidamente as lojas de propriedade dos *campi,* e a Chapters tem planos semelhantes no Canadá. As Taco Bells, a KFCs, Starbucks e Pizza Huts já têm instalações em *campi* universitários, onde com freqüência se aglomeram em praças de alimentação dentro da área comercial da universidade.

Não é surpreendente que, nos Estados Unidos e no Canadá, as mais violentas batalhas de marketing nas escolas sejam travadas em salas de ginástica de escolas secundárias e instalações de atletismo universitárias. Os maiores times de basquete secundaristas têm acordos de patrocínio com a Nike e a Adidas, que vestem os adolescentes com calçados, agasalhos e bolsas de ginástica com seus logotipos. No nível universitário, a Nike tem acordos de patrocínio com mais de duzentos departamentos de atletismo nos Estados Unidos e vinte no Canadá. Como qualquer um que esteja familiarizado com os esportes universitários sabe, o acordo padrão dá à empresa o direito de estampar seu logotipo em uniformes, trajes esportivos, produtos e acessórios oficiais da universidade, nos assentos do estádio e, mais importante, em faixas à plena vista das câmeras que transmitem os jogos mais importantes. Como os

jogadores estudantis não podem ser pagos no esporte amador, são os treinadores que recebem o dinheiro corporativo para vestir seus times com os logos corretos, e as quantias em jogo são desmedidas. A Nike paga a certos treinadores algo em torno de US$ 1,5 milhão como honorários de patrocínio em universidades de elite nos esportes, como a Duke e a Carolina do Norte, somas que fazem os salários dos treinadores parecerem simbólicos.

À medida que as instituições educacionais rendem-se à marcha maníaca do *branding,* uma nova linguagem está surgindo. Escolas secundárias e universidades Nike se opõem a rivais Adidas: as equipes podem até ter sua própria "bebida oficial", como Coca ou Pepsi. Em suas transmissões diárias, o Channel One faz referências freqüentes a eventos nas "escolas Channel One". William Hoynes, sociólogo do Vassar College que conduziu um estudo sobre a emissora, disse que a prática é "parte de uma abordagem de marketing mais ampla para desenvolver uma consciência do 'nome de marca' da rede, incluindo a promoção da identidade da 'escola Channel One'".[6]

Como vários críticos já apontaram, o Channel One não está apenas apregoando seus tênis e doces aos alunos, está também vendendo a idéia de que sua programação é um auxiliar

educacional inevitável, que moderniza recursos educacionais e obsoletos como livros e professores. No modelo promovido por essas emissoras, o processo de aprendizagem é pouco mais que a transferência de "matérias" para o cérebro do estudante. Trate essa matéria de um novo sucesso da Disney ou do teorema de Pitágoras, o efeito, de acordo com sua teoria, é o mesmo: mais matéria enfiada na cabeça. Assim, as tentativas da Fox de socar *Anastasia* nas escolas não pára com a propaganda no menu do almoço; ela também forcene aos professores um "guia de estudo de *Anastasia".* Jeffrey Godsick, vice-presidente sênior de publicidade e promoção da Fox, explicou que a Fox estava prestando um serviço às escolas, e não o contrário. "Os professores de escolas públicas estão desesperados por material que estimule as crianças", disse ele.[7]

É impossível saber que professores usam esse material de marca em aula e quais deles os joga fora, mas um relatório publicado pelo U.S. Consumers Union em 1995 "revelou que milhares de corporações estão se voltando para os alunos e seus professores com atividades de marketing que vão de vídeos didáticos a guias, pôsteres para debates, jogos de perguntas e respostas com produtos e cupons".[8]

Não chega a surpreender que o pessoal da Nike World Campus tenha arquitetado o mais avançado híbrido de propaganda em sala de aula, exercício de relações públicas e falso auxílio ao ensino: o kit de aulas "Air-to-Earth". Durante o ano letivo de 1997-98, os estudantes do ensino básico em mais de 800 salas de aula nos Estados unidos sentaram-se à suas carteiras para descobrir que a lição do dia era montar um tênis da Nike, completo, com o logotipo e o endosso de um astro da NBA. Chamado de um "uso indigno do tempo de aula" pela National Education Association e "uma deformação da educação" pelo Consumers Union, o exercício faça-seu-próprio-Nike pretendia aumentar a conhecimento sobre o processo de produção ambientalmente sensível da empresa. O argumento "verde" da Nike baseia-se fortemente no fato de que a empresa recicla velhos tênis para recuperar quadras de basquete de centros comunitários, que, em uma espiral de marketing pós-moderna, ela depois marca com seu logotipo Nike.[9]

Ei, garotos! Sejam autopromotores!

Em um clima corporativo obcecado com a descoberta da receita secreta para o *cool,* há ainda mais recursos nas escolas a serem extraídos. Afinal, se há uma coisa que os *cool hunters* têm nos ensinado, é que grupos de crianças não

são apenas pequenos consumidores: eles também são representantes pagantes de sua faixa etária. Aos olhos dos gerentes de marca, todo refeitório e toda sala de aula é um grupo de pesquisa esperando para ser focalizado. Assim, ter acesso às escolas significa mais do que divulgar um produto - é uma oportunidade de caça genuína e barata ao *cool.*

Por esse motivo, a rede de computadores nas escolas ZapMe! não apenas vende espaço publicitário a seus patrocinadores; ela também monitora os caminhos que os estudantes percorrem quando navegam na net e fornece sua valiosa pesquisa de mercado, subdividida por sexo, idade e código postal dos estudantes, para seus publicitários. Assim, quando os estudantes se conectam à ZapMe!, eles são expostos a propagandas que foram especialmente "microdirigidas" a eles.[10] Esse tipo de pesquisa detalhada de mercado está explodindo nas escolas da América do Norte: grupos de pesquisa semanais, testes de preferências, questionários de marcas preferenciais, pesquisas de opinião, discussões na internet, todos estão sendo usados atualmente dentro das salas de aula. E em uma proeza de *cool hunting* entre os

colegas, alguns pesquisadores de mercado experimentaram mandar as crianças para casa com câmeras descartáveis para tirar fotografias de seus amigos e suas famílias - retornando com evidência documentada, em uma tarefa conduzida pela Nike, "de seu lugar favorito para morar". Exercícios como esse são "educacionais" e "potencializadores", afirmam os pesquisadores de mercado, e alguns educadores concordam. Ao explicar os méritos de um teste de sabor de um cereal matinal, o diretor da escola elementar Our Lady of Assumption em Lynnfield, Massachusetts, disse: "É uma experiência de aprendizagem. Eles têm de ler, têm de observar, têm de comparar.""

O Channel One está levando o modelo de pesquisa de mercado ainda mais longe, freqüentemente convocando "parceiros" professores para desenvolver lições nas quais os estudantes são solicitados a criar uma nova campanha publicitária para a Snapple ou a redesenhar as máquinas automáticas da Pepsi. Em Nova York e Los Angeles, estudantes secundaristas criaram anúncios animados de 30 segundos para as balas Starburst, e estudantes em Colorado Springs elaboraram peças publicitárias para a Burger King para pendurar em seu ônibus escolar.[12] Os trabalhos acabados são passados às empresas e os melhores recebem prêmios e podem até ser adotados pelas empresas - tudo subsidiado pelo sistema escolar financiado pelo contribuinte. Na escola Laurier Annex de Vancouver, os estudantes do terceiro e quarto anos criaram duas novas linhas de produtos para a cadeia de restaurantes White Spot da Colúmbia Britânica. Por vários meses em 1997, as crianças trabalharam no desenvolvimento do conceito e da embalagem da pizza burger "Zippy", um produto que está agora no menu infantil da White Spot. No ano seguinte, elas criaram todo um conceito para festas de aniversário a ser adotado pela cadeia. A apresentação dos estudantes à empresa incluiu "exemplos de comerciais, itens de menu, jogos de salão inventados pelos estudantes e idéias para o bolo", levando em consideração questões como segurança, possíveis alergias alimentares, baixo custo "e dando espaço para a flexibilidade".[13] De acordo com Jeffrey Ye, de nove anos, "deu um trabalhão".[14]

Talvez a mais infame dessas experiências tenha ocorrido em 1998, quando a Coca-Cola conduziu uma competição em que pedia a várias escolas para apresentar uma estratégia para a distribuição de cupons de seu refrigerante aos estudantes. A escola que planejasse a melhor estratégia promocional ganharia US$ 500. A Greenbiar High School, em Evans, na Geórgia, levou a competição demasiado a sério, proclamando um Dia da Coca-Cola oficial no final de março, quando todos os estudantes foram à escola com camisetas

Coca-Cola, posaram para fotos em uma formação em que se lia Coke, compareceram a palestras ministradas por executivos da empresa e aprenderam sobre coisas pretas e borbulhantes em suas aulas. Foi um pequeno exemplo do paraiso do *branding,* até que chamou a atenção da diretora que, em um ato de desafio revoltante, um certo Mike Cameron, veterano de 19 anos, chegou à escola vestindo uma camiseta com o logotipo da Pepsi. Foi imediatamente suspenso pelo crime. "Sei que parece ruim - 'Criança suspensa por vestir camiseta da Pepsi no Dia da Coca-Cola'", disse a diretora Gloria Hamilton. "Realmente teria sido aceitável (...) se tivesse feito isso em sua casa, mas estamos com o diretor regional aqui e com pessoas que voaram de Atlanta para nos dar a honra de ser oradores. Esses estudantes sabiam que tínhamos convidados."[15]

Embora todas as instituições públicas estejam famintas por novas fontes de renda, a maioria das escolas e universidades tenta estabelecer limites. Quando o Atkinson College da Universidade de York fez um apelo a doadores em 1997 declarando que "por uma doação de US$ 10.000 (...) você ou sua empresa pode se tornar patrocinador oficial do desenvolvimento e

projeto de um de nossos novos cursos multimídia de alta tecnologia", a faculdade insistiu que somente os nomes dos cursos estavam à venda - não seu conteúdo. Roger Trull, que negociou acordos com empresas na Universidade McMaster de Ontário, explica onde os limites eram traçados: "Tinham de ser coisas que não afetassem a vida acadêmica", o que significa somente patrocínio extracurricular. Além disso, muitos assinalaram que antes dos refeitórios e suéteres com inscrições ganharem um nome de marca, as escolas não eram exatamente uma gleba livre das corporações. O historiador da publicidade Stuart Ewen escreve que já na década de 1920 ensinar as crianças a consumir era visto como outra forma de promover o patriotismo e o bem-estar econômico. Na época, empresas de escovas de dentes visitavam as escolas americanas levando "pastas de dente" e produtores de chocolate participavam de aulas de ciências para demonstrar "os vários estágios da produção do chocolate".[16]

E, mais recentemente, o comercialismo já havia se tornado parte importante da vida universitária antes da chegada das marcas. Por exemplo, o esporte universitário nos EUA é um grande negócio por si mesmo, com vendas de merchandising gerando US$ 2,75 bilhões em 1997, um número maior do que as vendas de merchandising da National Basketball Association (NBA), Major League Baseball (MLB) e a National Hockey League (NHL). E bem antes da invasão do fast-food, muitas cantinas já tinham sido contratadas por empresas como a Marriott e a Cara, que também especializou-se em fornecer sua gororoba institucional a companhias aéreas e hospitais.

Para esses gigantes da alimentação, contudo, o sem rosto e genérico era seu cartão de visitas - a antítese do *branding.* Quando as marcas *prima donna* chegaram às universidades, levaram seus valores arrumadinhos e pedantes com elas, introduzindo nas escolas novos conceitos como controle de imagem corporativa, visibilidade de logo, oportunidades de extensão de marca e a proteção feroz dos segredos comerciais. E esse choque dos preceitos acadêmicos com os preceitos do *branding* freqüentemente se mostra desagradável. Na Universidade da Colúmbia Britânica, por exemplo, os estudantes têm sido incapazes de decifrar o que está no texto de um acordo entre sua escola e a Coca-Cola Company. Apesar do fato de a Universidade ser uma instituição com financiamento público, a empresa de refrigerantes exigiu que a quantia paga pelos direitos de venda seja mantida em sigilo por motivos de competitividade corporativa. (A Coca-Cola também se recusou a cooperar com pedidos de informação para este livro, argumentando que todas as suas

atividades nas universidades - incluindo o número preciso de *campi* com o qual mantém acordos - são confidenciais "por motivos de concorrência".)

Em maio de 1996, estudantes e corpo docente da Universidade de Wisconsin em Madison descobriram o que estava no texto de um acordo de patrocínio com sua administração que estava para ser assinado com a Reebok - e não gostaram do que descobriram. O acordo continha uma cláusula de "não-depreciação" que proibia que os membros da comunidade universitária criticassem a empresa de roupas esportivas. A cláusula declarava: "Durante e por um período razoável de tempo depois de terminado o acordo, a universidade não fará nenhuma declaração oficial que deprecie a Reebok. Além disso, a universidade prontamente dará todos os passos necessários para lidar com qualquer comentário feito por funcionário, agente ou representante da universidade, incluindo um treinador, que deprecie a Reebok, os produtos da Reebok ou a agência de publicidade ou outros que estejam relacionados com a Reebok."[17] A Reebok concordou em suprimir a exigência depois que estudantes e membros do corpo docente iniciaram uma campanha educacional sobre a desigual história da empresa em relação aos direitos trabalhistas no Sudeste da Ásia. O que foi excepcional no caso da cláusula de

Wisconsin é que a comunidade universitária descobriu sua existência antes que o acordo fosse assinado. Não foi o que aconteceu em outras universidades, onde departamentos de atletismo entraram silenciosamente em acordos multimilionários que incluíam cláusulas restritivas semelhantes. O acordo da Universidade do Kentucky com a Nike, por exemplo, tem uma cláusula que declara que a empresa tem o direito de rescindir o contrato de cinco anos e US$ 25 milhões se a "universidade depreciar a marca Nike (...) ou tiver qualquer outra atitude incoerente com o endosso de produtos Nike".[18] A Nike nega que sua motivação seja sufocar as criticas no *campus*. "Se as pessoas deixassem de lado essa atitude de achar que a Nike está nisso para controlar as universidades, elas compreenderiam melhor o que significam essas coisas", disse Steve Miller, diretor de marketing de esportes universitários da Nike.[19]

Independentemente das intenções quando os acordos são assinados, o fato é que o direito de expressão da universidade é com freqüência reprimido quando entra em conflito com os interesses de um patrocinador corporativo. Por exemplo, na Universidade Estadual de Kent, em Ohio - um dos *campi* americanos em que a Coca-Cola tem direitos exclusivos de venda - membros da Anistia Internacional defenderam um boicote ao refrigerante porque a Coca-Cola fez negócios com o ex-ditador nigeriano. Em abril de 1998, os militantes fizeram uma solicitação de rotina a sua junta de educação, pedindo financiamento para trazer um orador sobre direitos humanos do Movimento Nigéria Livre. "Ele vai falar de forma negativa da Coca- Cola?", perguntou um membro da junta. "Porque a Coca-Cola faz muitas coisas positivas em nosso *campus*, como ajudar as organizações e o esporte." Os representantes da Anistia replicaram que o orador teria realmente alguns comentários negativos a fazer sobre o envolvimento da empresa na Nigéria, e os fundos para o evento foram negados.[20]

Em algumas universidades, as críticas a patrocinadores corporativos foram efetivamente proibidas. Em agosto de 1996, o Tennis Canada recebeu o du Maurier Tennis Open Tournament, patrocinado pela Imperial Tobacco, na Universidade de York. Preocupada que nem a universidade nem o evento esportivo fossem vistos como um endosso aos produtos do setor de tabaco, um grupo antitabagista, a Grim Reaper Society, pediu a York permissão para distribuir panfletos a estudantes e espectadores do torneio nas imediações do estádio da universidade. Susan Mann, reitora da Universidade de York, recusou o pedido, dizendo que a escola "normalmente" não permite a presença de "grupos de interesse" no *campus*, "exceto para propósitos da universidade". Os

militantes distribuíram panfletos e folhetos aos motoristas no sinal de trânsito junto à entrada de York e, no último dia do torneio, encenaram uma *culture jam* mais inteligente: os folhetos que distribuíram tinham o formato de leques. Claramente divertidos, muitos dos espectadores do torneio levaram seus leques para dentro do estádio, abanando-se com *slogans* antitabaco. Depois de algumas horas, seguranças contratados pelo torneio aproximaram-se do protesto pacífico e externo e, usando como desculpa problemas no tráfego, multaram dois militantes e apoderaram-se de todos os leques restantes.

Esses são exemplos extremos de como os acordos de patrocínio corporativo estão remodelando alguns valores fundamentais das universidades públicas, incluindo a transparência financeira e o direito ao debate aberto e ao protesto pacífico no *campus.* Mas os efeitos sutis são igualmente perturbadores. Muitos professores falam da gradual intromissão da mentalidade comercial, argumentando que quanto mais os *campi* agem e se parecem com centros comerciais, mais os estudantes se comportam como consumidores. Eles contam histórias de estudantes preenchendo seus formulários de avaliação dos cursos com todo o presunçoso farisaísmo de um turista respondendo a um formulário de satisfação do cliente em uma grande

cadeia de hotéis. "Sobretudo desgosta-me a atitude de serena expertise de consumidor que permeia as respostas. Perturbo-me com a serena crença de que minha função - e mais importante, a de Freud, a de Shakespeare ou a de Blake — é divertir, entreter e despertar o interesse!", escreve o professor da Universidade da Virginia Mark Edmundson na revista *Harper's.*[21] Um professor da Universidade York de Toronto, onde há um centro comercial em pleno desenvolvimento no *campus,* conta-me que seus alunos deslizam para a sala de aula sugando copos de café, conversam no fundo da sala e escapolem para fora. Eles estão circulando, comprando, sem compromisso.

Branding de elite

Enquanto as marcas lentamente transformam a experiência da vida no *campus* para os universitários, outro tipo de tomada de controle está em andamento no nível de pesquisa institucional. Em todo o mundo, os *campi* universitários estão oferecendo suas instalações de pesquisa, e inestimável credibilidade acadêmica, para as marcas usarem a seu agrado. E na América do Norte de hoje, as parcerias de pesquisa corporativa com as universidades são utilizadas para tudo: projetar novos patins Nike, desenvolver técnicas de extração de petróleo mais eficientes para a Shell, avaliar a estabilidade do mercado asiático para a Disney, testar a demanda por banda larga para a Bell ou medir os méritos relativos de um medicamento de marca comparado com um genérico, para citar apenas alguns exemplos.

A Dra. Betty Dong, pesquisadora médica da Universidade da Califórnia em San Francisco (UCSF), teve o azar de assumir esta última atribuição - testar um medicamento de marca com dinheiro de marca. Dong era diretora de um estudo patrocinado pela empresa farmacêutica britânica Boots (agora chamada Knoll) e a UCSE. O destino dessa parceria foi muito útil para esclarecer com precisão como o papel das universidades como locais de pesquisa de interesse público com freqüência choca-se com os interesses das marcas na apuração de fatos.

O estudo de Dong comparou a eficácia da droga tireoidiana da Boots, o Synthroid, com um concorrente genérico. A empresa esperava que a pesquisa provasse que seu medicamento muito mais caro era melhor ou pelo menos substancialmente diferente do genérico - um argumento que, se legitimado por um estudo de uma universidade respeitada, aumentaria as vendas do Synthroid. E m vez disso, a Dra. Dong descobriu o oposto. As duas drogas eram

bioequivalentes, um fato que representava uma economia potencial de US$365 milhões por ano para 8 milhões de americanos que estavam tomando o medicamento de marca, e uma perda potencial para a Boots de US$ 600 milhões (a receita do Synthroid). depois que os resultados foram analisados por seus colegas, as descobertas de Dong foram submetidas para publicação no *Journal of the American Medical Association* em 25 janeiro de 1995. No último minuto, contudo, a Boots conseguiu suspender a publicação do artigo, apontando para uma cláusula no contrato de parceria que dava à empresa direito de veto sobre a publicação das descobertas. A universidade, temendo um processo judicial dispendioso, colocou-se ao lado da empresa farmacêutica e o artigo foi engavetado. Depois que toda a penosa experiência foi revelada no *Wall Street Journal*, a Boots voltou atrás e o artigo finalmente foi publicado em abril de 1997, dois anos depois do que fora programado.[22] "A vítima é óbvia: a universidade", escreveu Dorothy S. Zinberg, membro do corpo docente do Centro para a Ciência e Assuntos Internacionais de Harvard. "Cada violação de seu contrato não escrito com a sociedade para evitar o sigilo onde quer que seja possível e manter sua independência do governo ou da pressão corporativa enfraquece sua integridade."[23]

Em 1998, um caso similar irrompeu na Universidade de Toronto e seu afiliado, o Hospital for Sick Children - só que, desta vez, a pesquisadora descobriu que a droga sendo testada podia ser realmente prejudicial aos pacientes. A Dra. Nancy Olivieri, cientista mundialmente renomada e especialista no distúrbio sangüíneo talassemia, assinou um contrato de pesquisa com a gigante farmacêutica Apotex. A empresa queria que Olivieri testasse a eficácia da droga deferiprona em seus jovens pacientes de "thalassemia major". Quando descobriu indícios de que, em alguns casos, a droga podia ter efeitos colaterais potencialmente letais, Olivieri quis alertar os pacientes que participavam do ensaio e outros médicos de sua área. A Apotex retirou o apoio ao estudo e ameaçou processar Olivieri se ela o tornasse público, apontando para uma cláusula no contrato de pesquisa que lhe dava o direito de esconder as descobertas por um ano após o término do ensaio. Em mais um ultraje, em janeiro de 1999 ela afastou Olivieri de seu cargo de pesquisadora de alto nível no hospital.[24] (Após uma longa batalha pública, a médica finalmente recuperou seu cargo.)

Talvez o mais desalentador desses casos envolva um professor assistente da Universidade Brown em Rhode lsland, que trabalhava como médico de saúde ocupacional no Memorial Hospital of Rhode lsland, afiliado da universidade, em Pawtucket. O Dr. David Kern foi encarregado por uma fábrica têxtil local de investigar dois casos de doença pulmonar que ele havia tratado no hospital. Ele descobriu mais seis casos da doença na fábrica de 150 funcionários, uma ocorrência atordoante, porque sua incidência na população em geral é de 1 em 40.000. Como Dong e Olivieri, Kern estava prestes a apresentar um artigo sobre suas desobertas quando a têxtil o ameaçou com um processo, citando uma cláusula no acordo que impedia a publicação de "segredos comerciais". Mais uma vez, a universidade e a administração do hospital se colocaram abertamente ao lado da empresa, proibindo Kern de publicar suas descobertas e suspendendo o funcionamento da clínica onde ele conduzia a pesquisa.[25]

O único elemento extraordinário nesses três casos de pesquisa sufocada é que eles envolviam acadêmicos com a integridade pessoal e a tenacidade obstinada de desafiar publicamente seus "parceiros" corporativos e seus próprios empregadores - fatores que acabaram por levar à verdade através da imprensa. Mas depender dos indivíduos envolvidos na cruzada para proteger a integridade da pesquisa acadêmica não é suficiente para proporcionar uma salvaguarda segura. De acordo com um estudo de 1994 sobre parcerias de

pesquisa industrial em universidades americanas, a maior parte da interferência da empresa ocorre sigilosamente e sem protestos. O estudo revelou que as empresas se reservavam o direito de impedir a publicação de descobertas em 35 por cento dos casos, enquanto 53 por cento dos acadêmicos pesquisados concordaram que "a publicação pode ser adiada".[26] Há também um nível mais insidioso de interferência que acontece nas universidades a cada dia, interferência que ocorre antes mesmo que a pesquisa comece, antes, até, de a proposta ser colocada no papel. Como John V. Lombardi, reitor da Universidade da Flórida em Gainesville, disse:

"Temos dado o grande salto para a frente e dito: 'Vamos fingir que somos uma empresa.'"[27] O que esse salto significa em seu retorno à terra é que os estudos são planejados para se ajustar às injunções de cadeiras de pesquisa batizadas pelas empresas com grandes nomes como Professor Eminente Taco Bell de Hotelaria e Administração de Restaurantes da Universidade Estadual de Washington, a Cátedra Yahoo! de Tecnologia de Sistemas de Informação na Universidade de Stanford e a Cátedra Lego de Pesquisa de Aprendizagem no Massachusetts lnstitute of Technology.

A atitude da Kmart sempre foi esta: O que ganharemos de você este ano? (...) Muitas pessoas na Kmart pensavam que eu era funcionário da empresa.

- J. Patrick Kelly, catedrático Kmart de Marketing na Universidade Estadual de Wayne, *The Chronicle of Higher Education,* abril de 1998

J. Patrick Kelly, o professor que ocupa a Cátedra Kmart de Marketing na Universidade Estadual de Wayne, estima que sua pesquisa tenha poupado à Kmart "muitíssimas vezes" a quantia de US$ 2 milhões em donativos que criaram seu cargo.[28] O professor que ocupa a cátedra financiada pela Kmart na Universidade de West Virginia , entretanto, deve ter um relacionamento tão estreito com o varejista que é exigido dele, por contrato, que passe no mínimo 30 dias por ano treinando gerentes assistentes.

Onde estava a oposição?

Muitas pessoas, depois de tomar conhecimento do estágio avançado da educação dotada de marca, querem saber onde estavam os membros da universidade, professores, juntas de educação e pais enquanto essa transformação estava ocorrendo. Nos níveis básico e secundário, esta é uma pergunta de difícil resposta - particularmente quando se está sob grande pressão para descobrir qualquer um, exceto os publicitários ativamente *favoráveis* a permitir a publicidade em suas escolas. Ao longo da década, todos os grandes sindicatos de professores na América do Norte foram bastante claros quanto à ameaça à instrução independente imposta pela comercialização, e muitos pais preocupados têm formado grupos, como o Ralph Nader's Commercial Alert, para fazer com que sua oposição seja ouvida. Apesar disso, contudo, nunca houve uma grande questão em que os pais e educadores pudessem se unir para lutar - e possivelmente vencer - uma batalha política importante na comercialização da sala de aula.

Ao contrário das reservas públicas sobre orações religiosas nas escolas ou educação sexual explícita, o movimento para permitir a propaganda não tinha a forma de alguém impondo uma decisão; em vez disso, eram milhares de pequenos alguéns. Em geral isso era feito de modo *ad hoc,* escola a escola, freqüentemente sem nenhum debate, nenhuma supervisão, nenhum escrutínio público, porque as agências de publicidade eram cuidadosas e evitavam fazer promoções escolares que pudessem resvalar na quebra dos padrões

regulamentares da direção da escola.

Contudo, quando o Channel One e a Youth News Network quiseram levar a propaganda diretamente para a sala de aula, de fato houve algum debate: discussões autênticas e acaloradas aconteceram no nível da diretoria de escolas, e muitas juntas de educação em todo o Canadá decidiram proibir a entrada da YNN. O Channel One, embora tenha obtido muito mais sucesso, particularmente nos distritos mais pobres, também teve de engolir sua parcela de rejeição das diretorias.

Há, contudo, outro fator cultural mais arraigado que ajudou as marcas a penetrar nas escolas, e o fez com a eficácia do próprio *branding.* Muitos pais e educadores não viam lucro nenhum na resistência; as crianças de hoje são tão bombardeadas com nomes de marca que parecia que proteger os espaços educacionais da comercialização era menos importante do que os benefícios imediatos de encontrar novas fontes de financiamento. E os mascates da publicidade nas escolas não tiveram vergonha nenhuma de tirar proveito desse senso de inutilidade entre os educadores. Como disse Frank Vigil, presidente da empresa de sistemas de computação ZapMe!: "A juventude da América é exposta a publicidade em muitos aspectos de

sua vida. Acreditamos que os estudantes são sensatos o bastante para discernir entre conteúdo educacional e material de marketing."[29] Desse modo, foi possível para muitos pais e professores racionalizar seu fracasso na proteção de outro espaço que antes era público dizendo a si mesmos que os anúncios que os estudantes não vêem na sala de aula ou no *campus* certamente serão vistos no metrô, na net ou na TV quando estão em casa. O que era uma propaganda a mais na vida desses garotos cercados de marcas? E novamente... o que era uma propaganda a mais?

Mas embora isso possa explicar as incursões das marcas nas escolas secundárias, ainda não explica como esse processo pôde conquistar os *campi* universitários. Por que os professores universitários continuaram em silêncio, passivamente permitindo que seus "parceiros" corporativos menosprezassem os princípios da liberdade de pesquisa e expressão que foram notórias peças centrais da vida acadêmica? Mais importante, não teriam nossas universidades a obrigação de ser inundadas de radicais arruaceiros com cargo vitalício? Não foi a instituição do cargo vitalício, com sua promessa de segurança no emprego, planejada para garantir aos acadêmicos a possibilidade de assumir posições controversas sem medo de repercussão? Não são essas pessoas, para usar um termo mais facilmente compreendido no meio acadêmico, *contra-hegemônicas?*

Como observou Janice Newson, professora de sociologia da Universidade York que publicou muito material sobre essa questão: "Aparentemente, é mais fácil considerar a crescente realização da universidade ligada à empresa do que considerar a falta de resistência a ela." Newson, que tem soado o alarme sobre a ameaça corporativa à liberdade acadêmica por mais de uma década, escreve que ela supôs (erroneamente) que

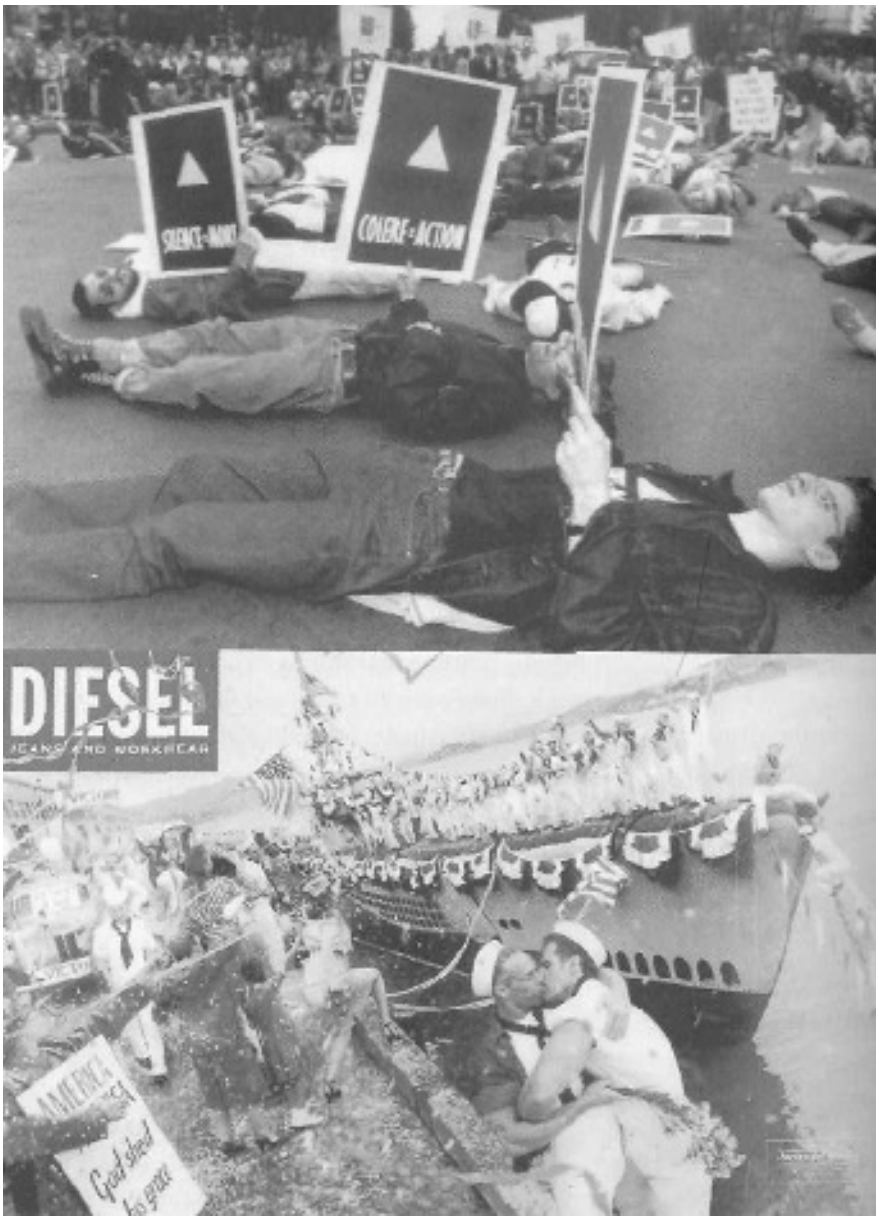
> Os membros da comunidade acadêmica se tornariam ativamente preocupados com essa mudança de direção, se não resistentes a ela. Afinal, um padrão significativo, se não transformador, de mudança institucional tem ocorrido em um período relativamente curto de tempo. E de muitas formas essas mudanças formam um forte contraste com a idéia e as práticas da universidade que as precedeu, a universidade em que a maioria de seus atuais membros começa sua carreira.[30]

A critica de Newson pode bem ser ampliada de forma a incluir militantes estudantis, que até meados dos anos 90 também estiveram misteriosamente ausentes do não-debate sobre a corporatização. Infelizmente, parte da explicação para a falta de mobilização nas universidades é simples interesse pessoal. Até meados dos anos 90, a crescente influência corporativa na educação e na pesquisa parecia estar acontecendo quase exclusivamente nos departamentos de engenharia, escolas de administração e laboratórios cientificos. Radicais universitários sempre foram propensos a repudiar esses setores como irremediavelmente comprometidos com os bastiões da direita: quem se importava com o que estava acontecendo em outros setores do *campus,* contanto que as áreas mais tradicionalmente progressistas (literatura, estudos culturais, ciência política, história e belas-artes) fossem deixadas em paz? E contanto que estudantes e professores continuassem indiferentes a essa mudança radical na cultura e nas prioridades da universidade, eles eram livres para buscar outros interesses - e estes eram muitos. Por exemplo, mais que um punhado desses radicais de emprego vitalício, que se supunha corromperem a mente dos jovens com idéias socialistas, estavam preocupados com sua própria concepção pós- modernista de que a verdade é um constructo. Essa concepção tornou intelectualmente

insustentável para muitos acadêmicos sequer participar de uma discussão política que teria "privilegiado" um (o público) ou outro (corporativo) modelo de aprendizagem. E uma vez que a verdade é relativa, quem pode dizer que os diálogos de Platão são "autoridade" maior do que *Anastasia* da Fox?

Essa tendência acadêmica considera apenas umas poucas baixas em combate, contudo. Muitos outros radicais universitários ainda estão envolvidos na boa e velha luta política, mas durante os anos mais importantes da invasão corporativa do *campus* eles estavam envolvidos em uma batalha diferente: os debates exaustivos sobre gênero e raça das chamadas guerras do politicamente correto. Como veremos no próximo capítulo, se os estudantes se permitiram se transformar em mercados-teste, foi em parte porque eles tinham outras coisas em mente. Estavam ocupados enfrentando seus professores sobre os méritos do cânone e a necessidade de políticas contra abuso sexual mais rigorosas no *campus.* E se seus professores não conseguiram evitar que os princípios do discurso acadêmico livre fosse, comercializados em troca de um bom dinheiro, isso pode também ter acontecido porque eles estavam preocupados demais em defender a si mesmos contra seus próprios alunos "macarthistas". Assim, lá estavam todos eles, debatendo estudos femininos e o último livro reacionário enquanto suas universidades eram vendidas debaixo de seu nariz. Foi apenas quando as políticas de representação pessoal foram cooptadas pelo *branding* que estudantes e professores começaram a sair de suas rixas mútuas, percebendo que tinham um adversário mais poderoso.

Mas, então, muito já fora perdido. Mais fundamentalmente do que algumas noções antiquadas de educação e pesquisa "puras", o que está perdido quando as escolas "fingem ser empresas" (para usar uma frase da Universidade da Flórida) é a própria idéia de espaço sem marca. De muitas formas, as escolas e universidades continuam a ser a incorporação mais tangível em nossa cultura do espaço público e da responsabilidade coletiva. Os *campi* universitários em particular - com seus alojamentos, bibliotecas, jardins e padrões de discurso aberto e respeitoso - têm um papel crucial, apesar de hoje amplamente simbólico: são o único lugar que resta onde os jovens podem ver uma vida pública genuína. E embora possamos ter protegido imperfeitamente essas instituições no passado, neste ponto de nossa história o debate contra a transformação da educação em um exercício de extensão de marca é muito semelhante àquele dos parques nacionais e reservas naturais: esses espaços quase sagrados nos lembram que ainda é possível ter espaços sem marca.



Acima: Cena de uma simulação de morte em uma manifestação de 1990. *Abaixo:* Campanha impressa da Diesel, mostrando dois marinheiros se beijando.

CAPÍTULO CINCO

O PATRIARCADO SE APAVORA

O triunfo do marketing de identidade

Convenhamos, quando você vira argumento de Friends, não dá para continuar se achando um radical.

- Jay Blotcher, militante da Aids, revista New York, setembro de 1996

Como estudante universitária no final dos anos 80 e início dos 90, eu era uma daquelas estudantes que levou algum tempo para perceber o lento *branding* da vida universitária. E posso dizer por experiência pessoal que não é que não tenhamos percebido a crescente presença corporativa no *campus* - chegamos a reclamar disso algumas vezes. É apenas que não nos ocupamos particularmente desse assunto. Sabíamos que as cadeias de fast-food estavam montando seus quiosques na biblioteca e que os professores de ciência aplicada estavam ficando terrivelmente à vontade com as empresas farmacêuticas, mas descobrir o que exatamente estava acontecendo nas diretorias e laboratórios teria exigido muito trabalho enfadonho e, francamente, nós estávamos ocupados. Estávamos discutindo sobre se aos judeus seria permitido formar um grupo de igualdade racial no centro feminino do *campus*, e por que a reunião para discutir isso estava programada para discutir também as facções lésbica e gay - significaria que os organizadores estavam dizendo que não existiam lésbicas judias? Nem bissexuais negros?

No mundo exterior, a política de raça, gênero e sexualidade continuava presa a questões mais concretas e prementes, como igualdade salarial, direitos de casamento entre pessoas do mesmo sexo e violência política, e esses movimentos sérios eram - e continuam a ser - uma ameaça genuína à ordem econômica e social. Mas, de algum modo, não parecem formidavelmente glamourosos para estudantes em muitas universidades, para quem as políticas de identidade evoluíram no final dos anos 80 para algo muito diferente. Muitas das batalhas que cavamos giraram em torno de questões de "representação" -

um conjunto frouxamente definido de queixas apresentadas principalmente contra a mídia, o currículo educacional e a língua inglesa. De feministas universitárias discutindo "representação" de mulheres em bibliografias acadêmicas a gays querendo melhor "representação" na televisão, a astros do rap gabando-se de serem "representantes" dos guetos, à questão que encerra um tumulto no filme de Spike Lee de 1989, *Faça a coisa certa* - "Por que não há irmãos nos representando?" -, nossa política era de espelhos e metáforas.

Essas questões sempre estiveram presentes nos programas políticos, tanto de militantes pelos direitos civis quanto de movimentos feministas e, mais tarde, na luta contra a Aids. Admiti desde o início desta parte do livro que o que detinha as mulheres e as minorias étnicas era a ausência de papéis visíveis em posições sociais de poder, e que os estereótipos perpetuados pela mídia - incrustados no próprio tecido da linguagem - serviam não tão sutilmente para reforçar a supremacia dos homens brancos. Para que o verdadeiro progresso acontecesse, as imaginações em ambos os lados tinham de ser descolonizadas.

Mas na época em que minha geração herdou estas idéias, freqüentemente com duas ou três

gerações de diferença, a representação não era mais um entre muitos instrumentos, era a chave. Na ausência de uma estratégia política ou jurídica clara, identificamos a origem de quase todos os nossos problemas da sociedade na mídia e no currículo educacional, seja através de sua perpetuação de estereótipos negativos ou simplesmente por omissão. Asiáticos e lésbicas deviam se sentir "invisíveis", gays eram estereotipados como pervertidos, negros como criminosos e mulheres como fracas e inferiores: uma profecia que se concretizava por si mesma, responsável por todas as desigualdades do mundo real. E assim nossos campos de batalha eram as comédias de situação com vizinhos gays que nunca transavam, jornais recheados de fotos de brancos velhos, revistas que antecipavam que a autora Naomi Wolf cunhara "o mito da beleza", representação acadêmica que se esperava parecer com propaganda da Benetton, propaganda da Benetton que banalizava nossas exigências de representação acadêmica. Tão insultados éramos nós, os filhos da mídia, por estreitas e opressivas descrições em revistas, em livros e na televisão que nos convencemos de que se as imagens estereotipadas e linguagem carregada mudassem, a realidade também mudaria. Pensávamos que encontraríamos a salvação na reforma da MTV, da CNN e da Calvin Klein. E por que não? Uma vez que a mídia parecia ser a origem de tantos de nossos problemas, certamente, se pudéssemos apenas "subvertê-la" para que nos representasse melhor, ela poderia nos salvar. Com melhores espelhos coletivos, a autoestima aumentaria e os preconceitos desapareceriam como que por mágica, à medida que a sociedade se tornasse subitamente inspirada a viver de acordo com reflexo belo e digno que retocamos em sua imagem.

Para uma geração que cresceu com a mídia, transformar o mundo através da cultura pop era sua segunda natureza. O problema era que essas fixações começam a nos transformar no processo. Com o tempo, a política de identidade das universidades tornou-se tão consumida pela política pessoal que fez tudo, menos eclipsar o resto do mundo. O *slogan* "o pessoal é político" veio substituir a economia como política e, no fim, também a Política como política. Quanto mais importância dávamos a questões de representação, mais central era o papel que elas pareciam assumir em nossa vida - talvez porque, na ausência de metas políticas mais tangíveis, qualquer movimento que trate da luta por melhores espelhos sociais está fadada a cair vítima de seu próprio narcisismo.

Logo, o "outing" não era sobre a Aids, mas tornou-se uma exigência velada por "visibilidade" de gays e lésbicas - todos os gays deveriam assumir,

não apenas políticos de direita, mas também celebridades. Em 1991, o grupo radical Queer Nation ampliou sua crítica da mídia: não protestaram apenas contra perfis de maníacos homicidas com Aids, mas de qualquer assassino que não fosse hetero. As seções de San Francisco e Los Angeles do grupo protestaram contra *O silêncio dos inocentes,* desaprovando seu vilão assassino serial travesti, e irromperam nas filmagens de *Instinto selvagem* porque retratava lésbicas assassinas que brandiam furadores de gelo. A GLAAÜ (Gay and Lesbian Alliance Against Defamation; Aliança Gay e Lésbica Contra a Difamação) superou o *lobby* nos noticiários por seu uso de expressões como "câncer gay" para descrever a Aids, e começou a ativamente pressionar as redes para que exibissem mais personagens gays e lésbicas nos programas de TV. Em 1993, Torie Osborn, destacada militante dos direitos de lésbicas nos EUA, disse que a única grande questão política que seu representante político enfrentava não era os benefícios do casamento homossexual, o direito ao serviço militar ou mesmo o direito de duas mulheres se casarem e adotarem filhos. Era, disse ela a um repórter, "Invisibilidade. Ponto final".[1]

Em grande parte como a geração anterior de feministas antipornografia que faziam seus comícios do lado de fora de shows eróticos, muitas das manifestações políticas do início dos

anos 90 mudaram de marchas diante de prédios do governo e tribunais para passeatas em museus com exposições de arte africana que eram consideradas celebrações da mentalidade colonial. Elas se concentraram nas entradas dos teatros onde aconteciam megamusicais como *Showboat* e *Miss Saigon* e ficaram bem próximas da borda do tapete vermelho na cerimônia de entrega do Oscar de 1992.

Essas lutas podem parecer brandas quando vistas agora, mas dificilmente você pode nos culpar de narcisistas da mídia por acreditar que estávamos engajados em uma batalha crucial em nome do povo oprimido de qualquer lugar: cada passeata que fizemos inflamava uma nova onda de pânico apocalíptico de nossos adversários conservadores. Se não éramos revolucionários, por que, então, nossos oponentes diziam que uma revolução estava a caminho, que estávamos em meio a uma "guerra cultural"? "A transformação das universidades americanas é tão completa que não é exagero chamá-la de revolução", informou a seus leitores Dinesh D'Souza, autor de I*lliberal Education.* "Seus emblemas característicos podem ser vistos hoje em qualquer grande *campus* na América, e em todos os aspectos da vida universitária."[2]

Apesar de seus protestos quanto à vida sob regimes stalinistas nos quais a discordância não era tolerada, nossos professores e administradores entregaram-se a uma contra-ofensiva incrivelmente clamorosa: lutaram com unhas e dentes pelo direito de nos insultar como radicais melindrosos; diziam o que fazer diante de cada nova política de abuso, e geralmente agiam como se estivessem lutando pelo futuro da civilização ocidental. Uma avalanche de artigos em revistas defendeu o argumento de que as políticas de identidade constituíam uma emergência internacional: "Educação inculta" *{Atlantic Monthly),* "Visigodos em Tweed" *(Fortune),* "Os taciturnos" *{Maclean's),* "Os novos aiatolás da academia" *(Outlook),* "Os ofendidos" *(Newsweek).* Na revista *New York,* o escritor John Taylor comparou minha geração de militantes universitários com membros de seitas, a Juventude Hitlerista e fundamentalistas cristãos.[3] Tão grande era a ameaça que nós alegadamente representávamos que George Bush chegou a interromper seu trabalho para alertar o mundo de que o politicamente correto "substitui os velhos preconceitos por novos".

O marketing da identidade

A reação inspirada pela política de identidade conseguiu mascarar para nós o fato de que muitas de nossas exigências por melhor representação eram rapidamente adaptadas pelos profissionais de marketing, profissionais de mídia e produtores de cultura pop - embora talvez não pelos motivos que esperávamos. Se eu tivesse de apontar o exato momento para essa mudança de atitude, eu diria agosto de 1992: o grosso da "crise da marca" que atingiu seu ponto máximo na Sexta-feira de Marlboro. Foi quando descobrimos que nossos inimigos declarados no "*mainstream"* - para nós uma pústula gigante e monolítica do lado de fora de nossos enclaves ligados à universidade - não nos temiam e odiavam, mas na verdade pensavam que nós éramos de certo modo interessantes. Uma vez que tínhamos embarcado em uma busca por novas fontes de imaginação moderna, nossa insistência nas supremas identidades sexuais e raciais contribuíram para grandes estratégias de conteúdo de marca e marketing segmentado. Se o que queríamos era diversidade, pareciam dizer as marcas, então diversidade era exatamente o que teríamos. E com isso, os profissionais de marketing e produtores de mídia investiram, aerógrafos na mão, para retocar as cores e imagens de nossa cultura.

Os cinco anos que se seguiram foram uma orgia de faixas vermelhas, bonés de beisebol

Malcolm X e camisetas Silêncio = Morte. Em 1993, as histórias do Juízo Final acadêmico foram substituídas por outras sobre a onda *sexy* do "Feminismo *Do-Me"* na *Squire* e "Lesbian Chie" na *New York* e na *Newsweek.* A mudança de atitude não foi resultado de uma conversão política em massa, mas de alguns implacáveis cálculos econômicos. De acordo com *Rocking the Ages,* um livro produzido em 1997 pelos importantes pesquisadores de consumo americano Yankelovich Partners, "Diversidade" era a "idéia definidora" para a geração X, em oposição a "Individualidade", dos *baby-boomers,* e "Dever", de seus pais.

> Os membros da Geração X estão partindo hoje para atitudes pluralistas que são as mais fortes que já medimos. Uma estimativa para os próximos vinte anos deixa claro que a aceitação de estilos alternativos de vida se tornará cada vez mais forte e mais disseminada à medida que a Geração X crescer e assumir os centros do poder, e tornar-se o grupo de compra dominante no mercado consumidor. (...) *Diversidade é o fato mais importante da vida da Geração X, a essência da perspectiva que trazem ao mercado.* Diversidade em todas as suas formas - cultural, política, sexual, racial, social - é a marca de sua geração [grifo deles]...[4]

A agência de *cool hunting* Sputnik explicou na época que "a juventude de hoje é uma grande amostra de diversidade" e encorajou seus clientes a mergulhar nas psicodélicas "Ruas Unidas da Diversidade" e não ter medo de gostar da comida local. Dee Dee Gordon, autora de *The L. Report,* insistiu com seus clientes para que partissem para o Girl Power violentamente: "As adolescentes querem ver alguém que pague na mesma moeda";[5] e, parecendo suspeitosamente como eu e meus amigos da universidade, o homem de marca Tom Peters repreendeu seu público corporativo por serem "Velhos Homens Brancos".

Como vimos, essa informação veio seguindo de perto duas outras revelações relacionadas. A primeira era que as empresas de bens de consumo somente sobreviveriam se construíssem impérios corporativos em torno de "identidades de marca". A segunda era que a crescente demografia jovem tinha a chave para o sucesso de mercado. Assim, é claro, se pesquisadores de mercado e *cool hunters* relataram que a diversidade era a principal característica dessa demografia lucrativa, só havia uma coisa a fazer: toda empresa que pensasse à frente teria de adotar variações sobre o tema da diversidade como sua identidade de marca.

Foi exatamente isso o que muitas corporações orientadas para a marca tentaram fazer. Em um esforço para compreender como em 1996 a Starbucks se tornou da noite para o dia um nome familiar sem uma única campanha de publicidade nacional, a *Advertising Age* especulou que tinha alguma coisa a ver com sua aura colorida e de Terceiro Mundo. "Para os devotos, a 'experiência' Starbucks é mais que uma infusão de café expresso; é imersão em um refúgio culto e politicamente correto. (...)"[6] A Starbucks, contudo, era apenas um participante menor na mania de marketing P.C. A publicidade da Abercrombie Et Fitch retratava rapazes em roupas íntimas trocando olhares insinuantes; a Diesel a seguiu, mostrando dois marinheiros se beijando e o anúncio televisivo da Virgin Cola retratava "o primeiro casamento gay exibido em um comercial", como o *press release* orgulhosamente anunciou. Havia também marcas dirigidas aos gays, como a Pride Beer e a Wave Water, cujo *slogan* era "Rotulamos garrafas, não pessoas", e a comunidade gay teve seus próprios *cool hunters* - pesquisadores de mercado que exploravam bares gays com câmeras ocultas.[7]

A Gap, enquanto isso, enchia suas peças publicitárias com arco-íris raciais de modelos esquálidas e infantilóides. A Diesel aproveitou-se da frustração com o ideal de beleza

inatingível com propagandas irônicas que mostravam mulheres sendo servidas para o jantar em uma mesa de porcos. A Body Shop utilizou a reação contra ambos, corpo e compras, recusando-se a fazer propaganda e em vez disso enchendo suas vitrines com faixas vermelhas e pôsteres condenando a violência contra a mulher. A corrida para a diversidade harmonizou-se perfeitamente com a união do estilo afro-americano e heróis que empresas como a Nike e a Tommy Hilfiger já haviam apontado como uma fonte poderosa de mercado. Mas a Nike também percebeu que as pessoas que se diziam pertencer a grupos oprimidos eram nichos de mercado acabados: solte alguns chavões liberais pelo caminho e pronto, você não é apenas um produto, mas um aliado na luta. Assim as paredes da Nike Town são decoradas com citações de Tiger Woods declarando que "ainda existem campos nos Estados Unidos onde não posso jogar, por causa da cor de minha pele". As mulheres nos anúncios da Nike nos dizem "Acho que 'babe' é um palavrão" e "Acho que saltos altos são uma conspiração contra as mulheres".

E todos, ao que parecia, estavam brincando com a fluidez do gênero, da história do tempo do onça da fabricante de maquiagem MAC usando a *drag queen* RuPaul como seu modelo e porta-voz à propaganda da tequila que informa aos telespectadores que a garota de biquíni é na verdade um homem; das colônias Calvin Klein que nos dizem que o próprio gênero é um constructo, ao desodorante Sure Ultra Dry que incita todos os que se insultam com diferenças de gênero a ficar frios: "Homem? Mulher? Desde quando isso importa?"

Nostalgia da opressão

Ainda há debates ferozes sobre essas campanhas. Serão eles completamente cínicos ou indicam que os publicitários querem evoluir e ter papéis sociais mais positivos? A propaganda da Benetton em meados dos anos 90 galopou entre belos e espirituosos desafios a estereótipos raciais por um lado, e exploração comercial grotesca do sofrimento humano de outro. Elas eram, contudo, parte incontestável de uma tentativa autêntica de usar os enormes bens culturais da empresa para mandar uma mensagem que foi além do "compre mais casacos"; e tiveram um importante papel no envolvimento do mundo da moda na luta contra a Aids. Da mesma forma, não se pode negar que a Body Shop foi pioneira ao provar ao setor corporativo que uma cadeia multinacional pode ser um participante político controverso e sincero, muito

embora ganhe milhões com espuma de banho e loções para o corpo. As complicadas motivações e rematadas incoerências dentro de muitas destas empresas "éticas" serão exploradas com maior profundidade no último capitulo. Mas para muitos militantes que tinham, há não muito tempo, acreditado que a melhor representação na mídia resultaria em um mundo mais justo, uma coisa se tornou imensamente clara: as políticas de identidade não estavam combatendo o sistema, ou mesmo subvertendo-o. Quando isso chegou à grande nova indústria do *branding* corporativo, serviu como alimento para ela.

A coroação da diversidade sexual e racial como novas estrelas da publicidade e da cultura pop compreensívelmente criou uma espécie de Crise de Identidade da Identidade. Alguns ex- guerreiros da identidade chegaram até a se sentir nostálgicos com relação aos velhos bons tempos, quando eram oprimidos, sim, mas os símbolos de seu radicalismo não estavam à venda na Wal-Mart. Como a compositora Ann Powers observou sobre a muito alardeada ascendência do Girl Power "na interseção entre o feminino convencional e a Garota em evolução, o que está surgindo não é uma revolução, mas um shopping (...) Assim, um movimento genuíno evolui para uma enorme farra de compras, onde as garotas são encorajadas a pegar nas prateleiras qualquer identidade que seja mais adequada para elas".[8] Da mesma forma, Daniel Mendelsohn

escreveu que a identidade gay foi reduzida a "basicamente um conjunto de opções de produtos. (...) Pelo menos culturalmente, a opressão pode ter sido a melhor coisa que podia ter acontecido à cultura gay. Sem ela, não somos nada".

A nostalgia, é claro, é absurda. Mesmo o mais cínico guerreiro da identidade admitirá, quando pressionado, que ter Ellen Degeneres e outros personagens gays na TV tem algumas vantagens concretas. Provavelmente é bom para as crianças, particularmente aquelas que vivem fora dos grandes centros urbanos - em ambientes rurais ou de pequenas cidades, onde ser gay significa mais provavelmente estar confinado a uma vida de aversão por si mesmo. (A taxa de tentativa de suicídio em 1998 entre rapazes gays e bissexuais na América foi de 28,1 por cento, comparados com 4,2 por cento entre homens heterossexuais da mesma faixa etária.)[9] Da mesma forma, a maioria das feministas concordaria que apesar da canção das Spice Girls, "Se quiser seu meu amante, tem de sair com meus amigos", provavelmente não ter sido feita para estilhaçar o mito da beleza, é um avanço em relação à ode ao estupro de Snoop Dogg de 1993, "Não é divertido se meus familiares não podem ter ninguém".

E todavia, embora aumentar a auto-estima dos adolescentes e garantir de que eles tenham modelos positivos seja valioso, é uma realização bastante limitada, e da perspectiva do militante, pode ser útil perguntar: Então é isso? Então todos os nossos protestos e teorias supostamente subversivas só servem para proporcionar mais conteúdo para a indústria cultural, imagens recentes de novo estilo de vida para a nova campanha publicitária "O que é verdade" da Levi's e vendas de discos impregnadas de Girl Power para o negócio da música? Por que, em outras palavras nossas idéias sobre rebelião política foram tão pouco ameaçadoras para o suave fluxo dos negócios?

A questão, é claro, não é Por quê, mas Por que diabos não? Assim como adotará a equação "marcas, não produtos", as empresas inteligentes rapidamente perceberam que o desconforto de curto prazo - venha ele de uma exigência pela contratação de mais mulheres ou de um exame mais cuidadoso da linguagem em uma campanha publicitária - foi um preço pequeno a pagar pela enorme participação de mercado que prometia a diversidade. Assim, embora possa ser verdade que houve ganhos reais no processo, é também verdade que Dennis Rodman usa vestidos e o Disney World comemora o Dia Gay menos por causa de progresso político do que por conveniência financeira. O mercado apoderou-se do multiculturalismo e da submissão ao gênero da mesma forma que se apoderou da cultura jovem em geral - não

apenas como um nicho de mercado, mas como fonte de novas imagens carnavalescas. Como observaram Robert Goldman e Stephen Papson, "A cultura do pão branco simplesmente não existirá mais".[10] A indústria cultural de US$ 200 bilhões - agora o maior produto de exportação da América - precisa de um suprimento ininterrupto e sempre mutável de estilos de rua, videoclipes moderninhos e arco-íris de cores. E os críticos radicais da mídia que clamaram por "representação" no início dos anos 90 praticamente cederam suas identidades coloridas aos mestres da marca para ser comercializadas.

A necessidade de maior diversidade - o grito de guerra de meus tempos de universidade - é agora não somente aceita pelas indústrias culturais, é o mantra do capital global. E a política da identidade, como foi praticada nos anos 90, não foi uma ameaça, foi uma mina de ouro. "Essa revolução", escreve o crítico de cultura Richard Goldstein no *Village Voice*, "transformou-se na salvação do capitalismo recente."[11] E bem a tempo, também.

Mercado Masala: diversidade e nível de vendas global

Na época em que meus amigos e eu estávamos lutando por melhor representação cultural, as agências de publicidade, emissoras de TV e marcas globais preocupavam-se com alguns problemas significativos exclusivamente seus. Graças ao comércio mais livre e a outras formas de desregulamentação acelerada, o mercado global finalmente tornou-se uma realidade, mas novas e urgentes questões estavam sendo levantadas: qual é a melhor maneira de vender produtos idênticos através de múltiplas fronteiras? Que voz os publicitários devem usar ao se dirigirem a todo o mundo de uma só vez? Como pode uma empresa conciliar diferenças culturais sem perder sua coerência interna?

Para certas corporações, até recentemente, a resposta era simples: obrigar o mundo a falar a linguagem *deles* e absorver a cultura *deles.* Em 1983, quando o alcance global ainda era uma fantasia para todos exceto um punhado de empresas, o professor de administração de Harvard Theodore Levitt publicou o ensaio "The Globalization of Markets", em que afirmava que qualquer corporação que estivesse disposta a se submeter a algum hábito ou preferência local seria um fracasso absoluto. "As necessidades e desejos do mundo têm sido irrevogavelmente homogeneizados", escreveu ele no que se tornou instantaneamente o manifesto do marketing global. Levitt fez uma rígida distinção entre corporações *multinacionais* fracas, que mudam dependendo do país no qual estejam operando, e corporações *globais* arrogantes, que são, por sua própria definição, sempre as mesmas, por onde quer que andem. "A corporação multinacional opera em vários países e ajusta seus produtos e práticas a cada um deles - a um custo relativo alto. A corporação global opera com constância resoluta - a um custo relativo baixo - como se o mundo inteiro (ou grandes regiões dele) fossem uma única entidade; ela vende as mesmas coisas da mesma forma em toda parte. (...) Desaparecem as antigas diferenças em gostos ou hábitos nacionais de fazer negócios."[12]

As corporações "globais" de Levitt eram, é claro, as corporações americanas, e a imagem "homogeneizada" que ele promoveu eram as imagens da América: crianças louras de olhos azuis comendo cereais Kellogg's na TV japonesa; o Homem de Marlboro levando o mundo rural americano para aldeias africanas; e a Coca-Cola e o McDonald's vendendo ao mundo inteiro o sabor dos EUA. Como a globalização deixou de ser uma espécie de sonho maluco e tornou-se realidade, as momices do marketing de cowboy começaram

a ofender alguns. O familiar bicho-papão do século XX - "o imperialismo cultural americano" - transformou-se, nos últimos anos, nos gritos empolgados de "Chernobyl cultural" na França, estimulou a criação de um "movimento de *slow-food"* na Itália, em oposição ao *fast-food,* e levou à queima de frangos na calçada da primeira loja Kentucky Fried Chicken na Índia.

O s americanos em particular nunca foram conhecidos por sua sensibilidade cultural e assim, o que não nos surpreende, a estrada para o marketing global de Levitt é pavimentada com *faux pas* cultural. O mais grave aconteceu depois do lapso do comunismo europeu, quando os magnatas da midia cairam uns sobre outros para levar o crédito pela liberdade e a democracia de todo o mundo - uma reivindicação pela qual eles mais tarde pagariam. "Colocamos a MTV na Alemanha Oriental, e no dia seguinte o Muro de Berlim caiu", disse o presidente da Viacom International, Sumner Redstone.[13] Ted Turner reivindicou o crédito para a CNN e os Jogos da Amizade. "Eu disse 'Vamos tentar resolver isso. Vamos reunir nossos jovens, vamos juntar esses ciclistas, tentar conseguir alguma paz mundial e terminar a Guerra Fria'. E, por Deus, nós conseguimos."[14] Rupert Murdoch, enquanto isso, disse ao mundo que "a transmissão por satélite torna possível aos habitantes sedentos de informação de muitas

sociedades fechadas escapar da televisão controlada pelo Estado".[15]

Essa fanfarronice pós-Guerra Fria não se saiu tão bem em países como a China, onde resistir aos chamados valores ocidentais continua sendo um argumento político sacrossanto. Conseqüentemente, vários magnatas ocidentais da mídia - agora decididos a penetrar em toda a Ásia com seus satélites - têm feito o possível para se distanciar de sua retórica de luta pela liberdade do passado e agora colaboram ativamente com ditaduras para restringir o fluxo de informação, uma situação que discutirei em mais detalhes no Capítulo 8.

Foi nesse campo minado que o marketing da "diversidade" apareceu, apresentando-se como uma panacéia para todas as ciladas da expansão global. Em vez de criar campanhas publicitárias diferentes para diferentes mercados, as campanhas podiam vender diversidade para todos os mercados de uma só vez. A fórmula manteve a relação custo-benefício "um-tamanho- para-todos" d o velho estilo de imperialismo cultural cowboy, mas oferecia riscos bem menores de ofender sensibilidades locais. Em vez de pressionar o mundo a experimentar a América, elas gritaram, como o *slogan* da Skittles, "Experimentem o arco-íris". Esse multiculturalismo açucarado foi parte de uma embalagem mais suave e mais gentil para o efeito homogeneizador daquilo que o físico indiano Vandana Shiva chama de a monocultura" - ele é, na verdade, monomulticulturalismo.

Hoje a palavra de ordem do marketing global não é vender a América ao mundo, mas levar uma espécie de mercado Masala a todos no mundo. No final dos anos 90, o nível está menos para Homem de Marlboro e mais para Rick Martin: um mix bilíngüe de Norte e Sul, um pouco latino, um pouco REtB, todos amontoados na letra da canção do partido global. Essa abordagem praça-de-alimentação-de-comida-étnica cria um Mundo Único sem lugar definido, um shopping global no qual as corporações podem vender um só produto em vários paises sem ser alvo dos velhas queixas de "Coca-colonização".

À medida que a cultura se torna cada vez mais homogeneizada globalmente, a tarefa do marketing é afugentar o pesadelo quando os produtos de grife deixam de parecer estilos de vida ou grandes idéias e subitamente parecem os bens onipresentes que realmente são. Em sua etnicidade fluida, o mercado Masala tem sido apresentado como o antídoto para esse horror de homogeneidade cultural. Incorporando as identidades empresariais que são radicalmente individualistas e perpetuamente novas, as marcas tentam se

vacinar contra a acusação de que estão na verdade vendendo a mesmice.

O adolescente global

É claro que nem todo mundo é igualmente receptivo à idéia de tratar a cultura e a nacionalidade como acessórios de moda, que podem ser enfiados e arrancados. Aqueles que travaram guerras e sobreviveram a revoluções tendem a ser mais protetores em relação a suas tradições nacionais. O desoladamente pobre, que constitui um quarto da população mundial,[16] também enfrenta alguns problemas em adentrar a trilha global, especialmente quando a TV a cabo e a maioria dos produtos de grife ainda são apenas boatos naquelas partes do mundo em desenvolvimento onde um total de 1,3 bilhão de pessoas vivem com uma renda de 1 dólar ou menos por dia.[17] Não, é o jovem que vive nos países desenvolvidos ou semidesenvolvidos a grande esperança global. Mais do que qualquer outra coisa ou outra pessoa, os adolescentes de classe média decorados com logotipos, na intenção de se despejarem em um molde pré-fabricado, têm se tornado os símbolos mais poderosos da globalização.

Isso aconteceu por várias razões. Primeira, assim como no mercado americano, existem montes deles. O mundo está atolado de adolescentes, especialmente nos países do Sul, onde a ONU estima que 507 milhões de adultos morrerão antes que completem quarenta anos.[18] Dois terços da população da Ásia estão abaixo dos trinta e, graças a anos de guerras sangrentas, cerca de 50 por cento da população, do Vietnã nasceu depois de 1975. No todo, a chamada demografia global adolescente é estimada em 1 bilhão, e esses adolescentes consomem uma parcela desproporcional da renda de suas famílias. Na China, por exemplo, o consumo para dos os membros da família continua muito irreal. Mas, afirmam os pesquisadores de mercado, o chinês faz enormes sacrifícios em favor dos jovens - particularmente os jovens rapazes -, um valor cultural que representa grandes notícias para as empresas de telefonia celular e tênis. Laurie Klein, da Just Kid Inc., uma empresa americana que conduziu um estudo de consumo entre adolescentes chineses, descobriu que enquanto a mamãe, o papai e os VOVÓS podem não ter eletricidade, seu único filho (graças à política de filho único do país) freqüentemente desfruta o que é amplamente conhecido como "síndrome do pequeno imperador", ou o que ela chama de "fenômeno 4-2-1: quatro idosos e dois pais apertam os cintos e poupam para que um filho possa ser um clone da MTV.

- Diversidade. Seja qual for.

- *Slogan* de uma campanha publicitária de 1988-99 para a loja de departamentos Eaton, no Canadá

"Quando se tem pais e avós que gastam seu dinheiro com uma única criança, não é preciso ser um gênio para saber que ele é o mercado certo", disse uma capitalista de risco na China.[19] Além disso, uma vez que as crianças são mais culturalmente absorventes do que seus pais, elas com freqüência tornam-se os compradores dedicados de suas famílias, mesmo para grandes artigos domésticos. No conjunto, o que essa pesquisa revela é que embora os adultos ainda possam abrigar costumes e formas tradicionais, os adolescentes globais tratam essas irritantes obsessões nacionais como a moda do ano anterior. "Eles preferem Coca-Cola a chá, Nikes a sandálias, Chicken McNuggets a arroz, cartões de crédito a dinheiro", disse Joseph Quinlan, economista sênior da Dean Witter Reynolds Inc. ao *Wall Street Journal*.[20] A mensagem é clara: conquiste as crianças e você terá toda a família e o mercado futuro.

Inflada por retóricas como essa, a imagem dos adolescentes globais paira sobre o planeta como uma alucinação corporativa eufórica. Essa garotada, como repetidamente ouvimos, vive não em um lugar geográfico, mas em um circuito de consumo global: conectam-se por seus celulares a newsgroups da internet; unem-se em torno de Sony Playstations, vídeos da MTV e jogos da NBA. O estudo mais extenso e mais citado sobre a demografia adolescente global foi conduzido em 1996 pela divisão BrainWaves da agência de publicidade de Nova York DMB&B. O "Estudo do Adolescente no Movo Mundo" fez um levantamento de 27.600 adolescentes de 15 a 18 anos em 45 países e o apresentou como boas novas retumbantes a clientes da agência, uma lista que inclui Coca-Cola, Burger King e Philips. "Apesar de culturas diferentes, os jovens de classe média em todo o mundo parecem viver suas vidas como se estivessem em um universo paralelo. Levantam-se pela manhã, vestem sua Levi's e seus Nikes, pegam seus bonés, mochilas e discman da Sony e vão para a escola."[21] Elissa Moses, vice- presidente sênior da agência de publicidade, chamou a chegada da demografia adolescente global de "uma das maiores oportunidades de marketing de todos os tempos".[22]

Mas antes que as marcas consigam vender os mesmos produtos da mesma forma em todo o mundo, os próprios adolescentes devem identificar-se com sua nova demografia. Por esse

motivo, o que a maioria das campanhas publicitárias globais ainda está vendendo mais agressivamente é o *conceito* do mercado adolescente global - um caleidoscópio de faces multiétnicas fundindo-se umas nas outras: tranças rastafári, cabelo cor-de-rosa, tintura de henna, *piercing* e tatuagens, algumas bandeiras nacionais, lampejos de sinais de trânsito estrangeiros, letreiros em cantonês e árabe e uma pitada de palavras em inglês, tudo sobre camadas de *sampling* de música eletrônica. Nacionalidade, linguagem, etnia, religião e política são reduzidas a seus acessórios mais coloridos e exóticos, convergindo para nos garantir, como fez o presidente da Diesel, Renzo Rosso, que nunca há "um 'nós e eles', mas simplesmente um imenso 'nós'".[23]

Para chegar a esse estado de uniformidade, os adolescentes globais devem às vezes ser lançados contra os mais velhos e tradicionais que não apreciam seu gosto radical pelo denim. Por exemplo, a propaganda na TV do jeans Diesel mostra dois adolescentes coreanos transformando-se em pássaros depois que cometem duplo suicídio, encontrando a liberdade somente na total rendição à marca. Nessas peças publicitárias, o produto último - mais do que refrigerantes, sorvetes, tênis ou jeans - é o adolescente global, que deve existir como demografia na mente dos jovens consumidores de todo o mundo ou todo o trabalho de marketing global fracassa. Por esse motivo, o marketing da juventude global é um exemplo de entorpecimento mental repetitivo, utilizando a idéia do que está tentando formar: uma terceira noção de nacionalidade - não americana, nem local, mas que una as duas, através das compras.

Continuando triunfante no centro do fenômeno adolescente global está a MTV, que, em 1998, estava em 273,5 milhões de lares em todo o mundo - 70 milhões deles só nos Estados Unidos. Em 1999, oito divisões globais da MTV transmitiam em 83 países e territórios, um alcance menos que o da CNN, de 212 países, mas apesar disso impressionante. Além disso, o Estudo do Adolescente do Novo Mundo descobriu que o mais significativo fator isolado contribuindo para os gostos compartilhados dos adolescentes de classe média que participaram do levantamento era a TV - em especial, a MTV, que 85 por cento deles assistiam todos os dias. Elissa Moses chamou a emissora de "boletim noticioso para a criação de imagens de marca"[24] e um "sistema de alto-falantes para uma geração".[25] Esse tipo de alcance de programação não tem precedentes desde a década de 1950, quando as famílias se reuniam em torno da TV para assistir ao programa de Ed Sullivan. Os adolescentes globais assistem tanto a MTV diariamente que a única experiência de

compartilhamento cultural equivalente entre adultos ocorre durante a deflagração de uma guerra, quando todos os olhos estão focalizados nas mesmas imagens da CNN.

E quanto mais espectadores absorvem a visão MTV de uma tribo de adolescentes nômades globais trocando cultura, mais homogêneo é o mercado no qual os publicitários vendem seus produtos. De acordo com Chip Walker, diretor do Estudo do Adolescente do Novo Mundo, "É muito mais provável que os adolescentes que assistem a videoclipes da MTV vistam o 'uniforme' dos jeans, tênis e jaqueta de brim do que outros adolescentes (...) É muito mais provável também que eles possuam bens eletrônicos e consumam artigos 'adolescentes' como doces, refrigerantes, biscoitos e fast-food. Também é muito mais provável que eles usem uma ampla gama de produtos de toalete".[26] E m outras palavras, a MTV International tornou-se o catálogo mais convincente para a moderna vida com grife.

Em combate enquanto a casa global arde

A adoção pela economia global da Nação da Representação sugere que a política de identidade universitária de minha geração reduziu-se, no fim, a um conjunto de metas políticas modestas que eram freqüentemente (e enganosamente) disfarçadas em retórica e táticas nada modestas. Isso não é um *mea culpa* do politicamente correto - orgulho-me das pequenas vitórias que conquistamos por melhor iluminação no *campus,* mais mulheres no corpo docente e um currículo menos eurocêntrico (para desenterrar uma frase difamadíssima de meus dias politicamente corretos). O que questiono são as batalhas que nós, guerreiros culturais norte- americanos, jamais travamos. A pobreza não era uma questão comum na época; certamente, de vez em quando e m nossas cruzadas contra o trio de "ismos", alguém trazia à baila o "classismo" e, sendo politicamente corretos, zelosamente acrescentaríamos o "classismo" à lista de alvos em questão. Mas nossa crítica se concentrava na representação das mulheres e das minorias nessas estruturas de poder, não na economia por trás das estruturas de poder. A "discriminação contra a pobreza" (nossa compreensão da injustiça era em geral construida como discriminação contra alguma coisa) não podia ser resolvida pelas percepções ou linguagem em transformação ou mesmo, estritamente falando, pelo comportamento individual. As exigências básicas de políticas de identidade pressupunham uma atmosfera de abundância. Nos anos 70 e 80, essa abundância existia e as mulheres e os não-brancos eram capazes de lutar pela maneira de dividir a torta coletiva: aprenderiam os homens brancos a compartilhar, ou eles continuariam se apropriando dela? Na política de representação da Nova Economia dos anos 90, contudo, as mulheres, assim como os homens, e os brancos e pessoas de cor estavam lutando por uma única e cada vez menor fatia da torta - e consistentemente deixando de perguntar o que estava acontecendo com o resto dela. Para nós, como estudantes, identificar os problemas na raiz do "classismo" teria sido encarar as questões essenciais de distribuição de riqueza - e, ao contrário do sexismo, do racismo ou da homofobia, isso não era o que costumávamos chamar de "um problema de consciência".

Assim, a classe saiu da agenda, junto com todas as análises econômicas sérias - sem falar nas análises corporativas. Certamente havia aqueles nas fileiras da luta pela identidade com metas revolucionárias. Como os radicais da contracultura dos anos 60 que pensavam que estavam abalando as fundações

da civilização ocidental quando tomavam ácido, havia um punhado de professores e estudantes de política de identidade que acreditavam que "grandes golpes estão sendo desferidos contra o capitalismo nas esferas da teoria", como colocou o crítico Gayatri Spivak.[27] E Dinesh D'Souza e sua turma não conseguiram resistir a chamar os politicamente corretos de "neomarxistas" - mas nada poderia estar mais distante da verdade. A perspectiva de ter de mudar alguns pronomes e colocar algumas mulheres e membros das minorias nas direitorias e na televisão não representava uma ameaça real aos princípios de obtenção de lucro que norteavam Wall Street. "A verdadeira culpa do politicamente correto (...) ", escreveu o professor de literatura da Universidade Estadual de Nova York Tim Brennan em 1991, "não é sua suposta intolerância ou rigidez, mas que não é suficientemente político - é a

personalização da luta política."[28]

Essa falha transformou-se em um problema imensurável porque as tendências econômicas que tanto se aceleraram na década passada tinham sido de redistribuição e estratificação maciças dos recursos mundiais: de empregos, bens e dinheiro. Todos, exceto aqueles nos mais altos níveis da elite corporativa, estão ganhando menos.

E o que hoje parece assustador é que nos anos em que o politicamente correto, como política, alcançou seu auge auto-referente, o resto do mundo estava fazendo algo muito diferente: olhava para fora, e se expandia. No momento em que o campo de visão da maioria dos que pertenciam à esquerda progressista encolhia de forma a incluir somente sua vizinhança imediata, os horizontes dos negócios globais cresciam e englobavam todo o planeta. Enquanto os CEOs sonhavam com BigMacs na Rússia, a Benetton em Shangai e logotipos projetados na Lua, a ótica política de muitos ativistas e teóricos se estreitava tanto que, com exceção de um breve período durante a Guerra do Golfo, a política e a economia externas ficaram fora do alcance do radar. Na América do Norte, mesmo a luta contra o livre comércio voltava-se para a proteção de trabalhadores e recursos canadenses ou americanos, não para os possíveis efeitos do acordo comercial no México ou os efeitos de outras medidas de liberalização rápida no resto do mundo. Quando o debate sobre o livre comércio foi perdido, a esquerda se retraiu ainda mais, escolhendo disputas ainda mais insignificantes nas quais foi derrotada. Essa retração refletiu uma paralisia política maior em face das abstrações desencorajadoras do capitalismo global - ironicamente, as questões que deviam ter sido mais prementes para todos os que se preocupavam com o futuro da justiça social.

Nesse novo contexto globalizado, as vitórias da política de identidade implicavam uma rearrumação da mobília enquanto a casa pegava fogo. Sim, há mais comédias de situação multiétnicas e ainda mais executivos negros - mas qualquer iluminismo cultural posterior não evitou que a população nas subclasses explodisse ou que o problema dos sem-teto alcançasse níveis críticos em muitos centros urbanos norte-americanos. Certamente, mulheres e gays tiveram melhores modelos na mídia e na cultura pop - mas a propriedade das indústrias culturais consolidou-se tão rapidamente que, de acordo com William Kennard, presidente da Comissão Federal de Comunicações dos Estados Unidos, "Há menores oportunidades de entrada para grupos minoritários, grupos comunitários, *indies* em geral".[29] E embora as garotas possam mandar na América do Norte, elas ainda são exploradas na Ásia e na América Latina, produzindo as camisetas com o *slogan* "Girls Rule" e os tênis Nike que no fim colocarão as garotas no jogo.

Esse equívoco não é simplesmente uma falha do feminismo, mas uma traição dos próprios princípios que fundamentam o movimento feminista. Embora as políticas de gênero com que convivi nos anos 80 se preocupassem quase exclusivamente com ter mulheres igualitariamente representadas nas

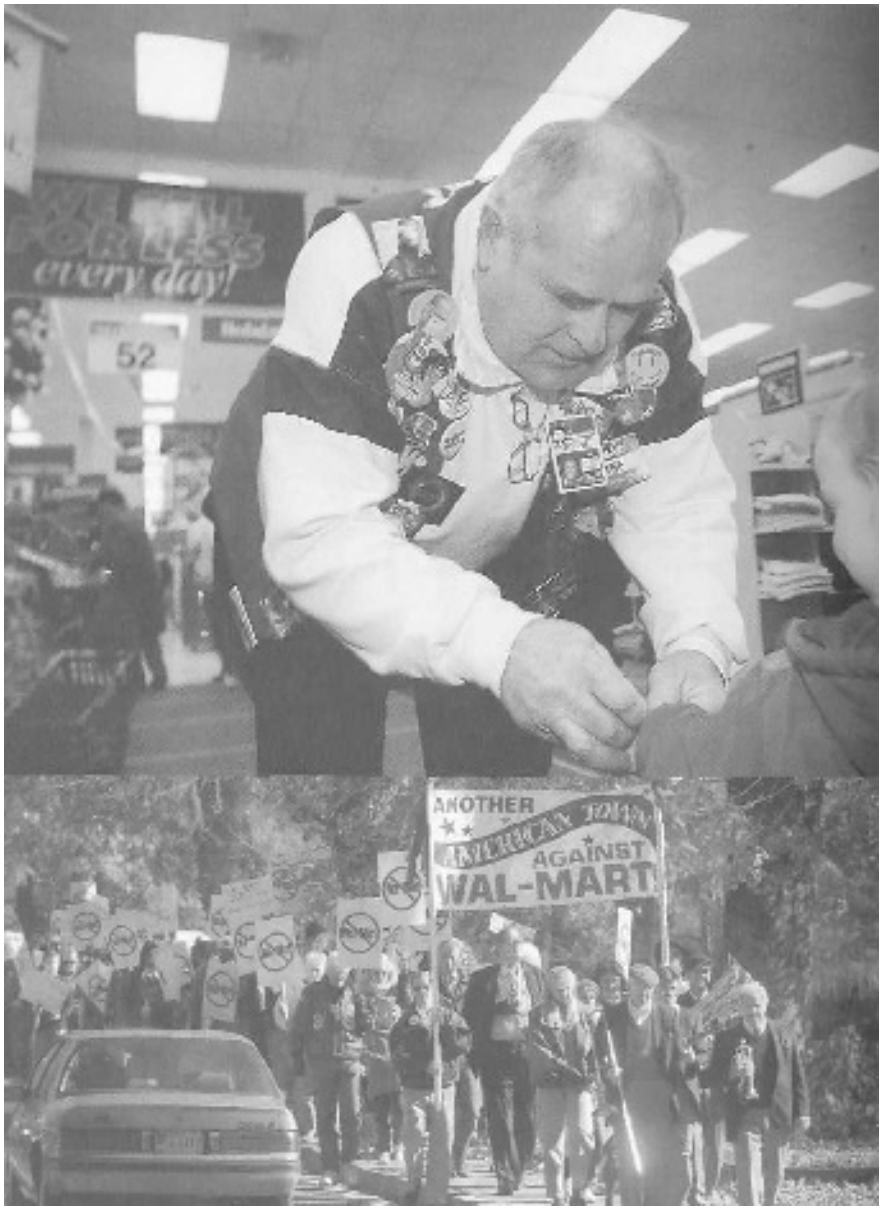
estruturas de poder, o relacionamento entre gênero e classe nem sempre foi tão negligenciado. Pão e Rosas - o grito de guerra do movimento das mulheres - teve sua origem em um *slogan* de uma faixa na passeata de 1912 dos trabalhadores do setor têxtil em Lawrence, Massachusetts. "O que as mulheres que trabalham querem", explicou a organizadora Rose Shneiderman em um discurso em 1912, "é o direito de viver, não simplesmente o de existir."[30] E 8 de março, em que se comemora o Dia Internacional da Mulher, foi escolhido para marcar o aniversário de uma manifestação de 1908 em que "as mulheres, vestidas de operárias, marcharam pelas ruas de Nova York protestando contra as terríveis condições de trabalho, trabalho infantil, jornadas de 12 horas, pagamento irrisório".[31] Nós, as jovens que cresceram lendo *O mito da beleza* e que viam os distúrbios por comida e a baixa auto-estima como os subprodutos mais perniciosos da indústria da moda, tendemos a esquecer aquelas mulheres quando saímos em passeata em 8 de março, se algum dia chegamos pelo menos a tomar conhecimento delas.

Quando relembramos, a cegueira parece proposital. A troca dos fundamentos da economia radical dos movimentos de direitos civis e feministas pela combinação de causas que passaram

a ser chamadas de politicamente corretas teve êxito em treinar uma geração de militantes na política da imagem, não da ação. E se os invasores do espaço marcharam em nossas escolas e em nossas comunidades sem resistência, foi pelo menos em parte porque os modelos políticos em voga na época da invasão deixaram muitos de nós despreparados para lidar com questões que eram mais relacionadas com a propriedade do que com a representação. Estávamos ocupados demais analisando as imagens projetadas no muro para notar que o próprio muro tinha sido vendido.

Contudo, se isso ainda era verdade até recentemente, já não é mais. Como veremos na Parte IV, uma nova cultura política radical está surgindo nas escolas secundárias e nas universidades. Em vez de chamar atenção para a casa de espelhos que passa por verdade empírica (como fizeram os acadêmicos pós-modernos), e em vez de lutar por melhores espelhos (como fizeram os guerreiros da política de identidade), os militantes da mídia de hoje estão concentrados em despedaçar as impenetráveis superfícies brilhantes da cultura de grife, catando os pedaços e usando-os como armas afiadas em uma guerra de ações, não de imagens.

Sem Opções



Acima: Recepcionista da Wal-Mart com um toque humano. *Abaixo:* Cidadãos de Warrenton, na Virgínia, não estão comprando.

CAPÍTULO SEIS

O BOMBARDEIO DA MARCA

Franquias na era da supermarca

A MTV está associada às forças da liberdade e da democracia em todo o mundo.

-CEO da Viacom Summer Redstone, proprietário da MTV, outubro de 1994

Não existe tanta angústia, é apenas consumismo desenfreado.

- CEO da MTV Tom Freston, descrevendo o conteúdo da MTV indiana, junho de 1997

As multinacionais de marca podem falar de diversidade, mas o resultado visível de suas ações é um exército de adolescentes clonados marchando - em "uniformes", como dizem os profissionais de marketing - para o shopping global. Apesar da adoção da imaginação poliétnica, a globalização orientada para o mercado não criou diversidade; aconteceu exatamente o oposto. Seus inimigos são os hábitos nacionais, as marcas locais e preferências regionais distintas. Os interesses cada vez menores controlam cada vez mais a paisagem.

Deslumbrados pela gama de opções de consumo, podemos a princípio deixar de perceber a imensa consolidação que ocorre nas diretorias de empresas de entretenimento, mídia e varejo. A publicidade nos inunda de sedativas imagens caleidoscópicas dos Estados Unidos da Diversidade e das tentações escancaradas "Aonde você quer ir hoje?" da Microsoft. Mas nas páginas das seções de negócios, o mundo é monocromático e as portas batem ruidosamente de todos os lados: quase todas as matérias - sejam os anúncios de uma nova compra, uma falência prematura, uma fusão colossal - apontam para uma perda de opções significativas. A verdadeira questão não é "Aonde você quer ir hoje?", mas "Como posso guiar você melhor no labirinto sinergizado onde *eu* quero que você vá hoje?"

Este ataque às opções está acontecendo simultaneamente em várias frentes. Está acontecendo estruturalmente, com fusões, compras alavancadas e

sinergias corporativas. Acontece localmente, com um punhado de supermarcas usando suas imensas reservas de dinheiro para tirar do mercado pequenas empresas independentes. E acontece na frente jurídica, com as empresas de entretenimento de bens de consumo usando processos de difamação e marca registrada para acossar quem quer que confira um significado indesejável a um produto pop-cultural. E assim vivemos em um mundo duplo: carnaval na superfície, consolidação embaixo, onde interessa.

Todo mundo testemunhou, de uma forma ou outra, a estranha visão dupla da vasta opção de consumo acoplada a novas restrições orwellianas sobre a produção cultural e o espaço público. Vemos isso quando uma pequena comunidade assiste ao centro comercial de sua cidade se esvaziar, quando as grandes lojas de descontos com 70.000 itens em suas prateleiras se fixam em sua periferia, exercendo sua atração gravitacional sobre o que James Howard Kunstler descreve como "a geografia de lugar nenhum".[1] É lá na rua principal e moderna do centro comercial da cidade que uma cafeteria favorita, uma loja de ferramentas, livraria independente ou locadora de vídeos de arte é despejada e substituída por uma das cadeias Pac- Man: Starbucks, Home Depot, The Gap, Chapters, Borders, Blockbuster. É dentro das grandes lojas de varejo que uma revista é sempre retirada de uma prateleira por um gerente cônscio da

definição corporativa de seus chefes de "valores familiares". Você pode ver isso na cama desarrumada de um *web master* de 24 anos que acabou de ter sua *fan page* tirada do ar pela Viacom ou EMI, nada impressionadas com sua tentativa de criar seu pequeno foco de cultura com trechos emprestados de canções e imagens com marca registrada. É lá novamente que manifestantes são expulsos de shoppings por distribuírem panfletos políticos, e ouvem dos seguranças que, embora o prédio possa ter substituído a praça pública em sua cidade, ele é, na verdade, propriedade particular.

Uma década atrás, qualquer tentativa de ligar os pontos entre essa confusão de tendências teria na verdade parecido estranha: o que sinergia tem a ver com a moda das grandes redes? 0 que as leis de *copyright* e marca registrada têm a ver com a cultura pessoal de fã? Ou a consolidação corporativa com a liberdade de expressão? Mas hoje surge um padrão claro: à medida que mais e mais empresas buscam ser aquela que fabrica a marca que consumimos, a que produz arte e até constrói nossas casas, todo o conceito de espaço público está sendo redefinido. E nessas construções de marca, reais e virtuais, as opções para alternativas sem marca, para o debate aberto, a crítica e a arte livre da censura - para a verdadeira escolha - enfrentam novas e sinistras restrições. Se a erosão do espaço não-corporativo explorada na última seção está nutrindo uma espécie de globo-claustrofobia que anseia por libertação, então são essas restrições às opções - impostas nelas mesmas empresas que prometeram uma nova era de liberdade e diversidade - que estão lentamente focalizando esse desejo potencialmente explosivo nas marcas multinacionais, criando as condições para a militância anticorporativa que será explorada mais adiante neste livro.

Clonagem constante

Há um aspecto de muitas das grandes redes que proliferaram durante os anos 80 e 90 - Ikea, Blockbuster, Gap, Kinko's, Body Shop, Starbucks - que as distingue das lanchonetes, e dos pequenos centros comercias responsáveis pela disseminação das franquias nas décadas de 1960 e 70. Elas não reluzem com as brilhantes fachadas em plástico amarelo como dos desenhos animados e arcos dourados do McDonald's; são mais inclinadas a fulgurar com o esplendor da saudável Nova Era. Essas caixas em nítidos azul-rei e verde encaixam-se como peças da Lego (o novo tipo que só consegue fazer uma coisa: o modelo de posto dos bombeiros ou espaçonave que prestimosamente está retratado na

caixa). Os funcionários da Kinko's, Starbucks e Blockbuster compram seus uniformes cáqui e branco ou camisetas azuis na Gap; a animada saudação "Oi! Bem-vindo à Gap" é alimentada com expressos duplos da Starbucks; seus crachás com a descrição de seus cargos foram desenhados na Kinko's em amigáveis Macs, na tipologia Helvética e no corpo 12 do Microsoft Word. As tropas aparecem para trabalhar cheirando a CK One (exceto na Starbucks, onde acham que colônias e perfumes competem com o aroma "romântico do café"), seus rostos limpos com a máscara de aveia Body Shop antes de deixar seus apartamentos mobiliados com estantes e mesas de café Ikea. A transformação cultural que essas instituições produziram é familiar a todos, mas há poucas estatísticas úteis disponíveis sobre a proliferação de franquias e cadeias, em grande parte porque a maior parte da pesquisa mistura franquias de varejo e empresas independentes. Tecnicamente, uma franquia é de propriedade do franqueado, mesmo que cada detalhe da loja - do letreiro suspenso na fachada à temperatura exata do café - seja controlado por um chefe a centenas ou milhares de quilômetros de distância. Mesmo sem os números de todo o setor, é inegável que algo muito drástico aconteceu ao varejo nesta década. Considere, Por exemplo, a Starbucks. Já em 1986, a

empresa de cafés era um fenômeno estritamente local, com um punhado de cafeterias em Seattle. Em 1992, a Starbucks tinha 165 lojas com franquias em várias cidades dos Estados Unidos e Canadá Em 1993, esse número já havia chegado a 275, e em 1996 a 1.000. No inicio de 1999, a Starbucks bateu a cifra de 1.900 lojas com franquias em vinte países, do Reino Unido ao Kuwait.

A Blockbuster, outra das cadeias da década de 1990, desfrutou de uma taxa de expansão ainda mais drástica precisamente no mesmo período de tempo. Em 1985, a Blockbuster era uma única locadora de vídeo em Dallas, Texas. Foi comprada pelo czar da sucata e dos resíduos sólidos Wayne Huizenga em 1987 e em 1989 tinha 1.079 lojas. Em 1994, o ano em que Huizenga vendeu a Blockbuster à Viacom, eram 3.977. No inicio de 1999, o número havia chegado a 6.000, distribuídas em 26 países, incluindo 700 franquias só no Reino Unido.

Padrões semelhantes podem ser identificados para a Gap (e suas *holdings* Banana Republic e Old Navy) e a Body Shop, com uma média entre 120 e 150 lojas inauguradas por ano de meados dos anos 80 até o presente. Até a Wal-Mart só passou verdadeiramente a ter consciência de seu papel influente no varejo no final dos anos 80. Embora a primeira loja Wal- Mart tenha sido inaugurada em 1962, a superloja modelo só decolou em 1988 e foi apenas em 1991 que a Wal-Mart - que na época inaugurava 150 lojas de descontos por ano - ultrapassou a Kmart e a Sears e se tornou a força mais poderosa no varejo americano.

Esse surto de crescimento foi causado por três tendências do setor, todas drasticamente favorecendo as grandes cadeias que possuíam enormes reservas de dinheiro. A primeira foi a guerra dos preços, em que as maiores megacadeias sistematicamente derrubavam todos os seus concorrentes; a segunda foi a prática de atacar a concorrência abrindo as lojas em "grupos". A terceira tendência, a ser explorada no próximo capitulo, foi a chegada da suntuosa superloja principal, que parece um excelente bem imobiliário e age como publicidade tridimensional para sua marca.

Guerra de preços: o modelo Wal-Mart

Em meados de 1999, a Wal-Mart tinha 2.435 grandes lojas de descontos em nove países, vendendo de tudo, de Barbie Dream Homes a saias Kathie Lee Gifford e maletas de furadeiras Black Et Decker e CDs do Prodigy. Dessas lojas, 565 eram "Supercentros", um conceito que combina o modelo de

descontos original da Wal-Mart com mercearias voltadas para o serviço, salões de beleza e bancos, bem como 443 Sam's Club, que oferecem descontos ainda maiores para compras em grande quantidade e itens caros como móveis de escritório. (Ver Figuras 6.1 e 6.2)

A receita que tornou a Wal-Mart a maior varejista do mundo, rendendo US$ 137 bilhões em vendas em 1998, é bastante simples. Primeiro, construa lojas com duas a três vezes o tamanho de seus concorrentes mais próximos. Em seguida encha suas prateleiras de produtos comprados em volumes tão grandes que os fornecedores são obrigados a lhe vender a um preço substancialmente mais baixo do que fariam se você comprasse pouco. Depois cobre preços tão baixos em sua loja que nenhum pequeno comerciante possa sequer pensar em concorrer com seus "preços baixos todo dia".

Como tudo no varejista sediado no Arkansas é baseado na economia de escala, a loja Wal- Mart média tem 8.500 metros quadrados, sem incluir o necessário estacionamento descomunal. Uma vez que o desconto é seu cartão de visitas, a Wal-Mart deve manter suas despesas gerais baixas, e é por isso que muitas de suas lojas sem vitrines são adquiridas na periferia das

cidades, onde o terreno é barato e os impostos são baixos. A cada ano de expansão da Wal- Mart, suas novas lojas aumentam de tamanho, e muitas de suas lojas originais comparativamente modestas têm sido expandidas e convertidas em superlojas, algumas com o tamanho de 18.500 metros quadrados.

Outro importante elemento na manutenção de custos baixos é que a Wal-Mart somente abre lojas perto de seus centros de distribuição. Por esse motivo, a Wal-Mart se espalha como melado: de forma lenta e espessa. Ela não se muda para uma nova região até que tenha coberto a última área com lojas - muitas lojas, quarenta em um raio de 150 quilômetros. Desse modo, a empresa economiza dinheiro nos custos de transporte e embarque, e desenvolve uma presença tão concentrada em uma área que quase não há necessidade de divulgar sua marca.[2] "Iríamos até onde pudéssemos, a partir de um depósito, e abriríamos uma loja. Depois encheríamos o mapa daquele território, estado por estado, condado por condado, até que tivéssemos saturado o mercado", explicou o fundador da Wal-Mart, Sam Walton.[3] Depois a empresa abriria um novo centro de distribuição em uma nova região e repetiria o processo.

Depois que a Wal-Mart começou no sul dos Estados Unidos, arrastando-se lentamente por Arkansas, Oklahoma, Missouri e Louisiana, levou algum tempo até Wall Street e a mídia do Leste compreendessem a magnitude do projeto de Sam Walton. Por essa razão, foi apenas no início dos anos 90, três décadas após a inauguração da primeira Wal-Mart, que a oposição às grandes lojas começou a crescer. O argumento contra o estilo de varejo da Wal-Mart - agora quase tão comum quanto a própria Wal-Mart - sustenta que os preços baixos atraem compradores para os subúrbios, sugando a vida comunitária e os pequenos negociantes do centro da cidade. As pequenas empresas não podem competir - na verdade, muitos concorrentes da Wal-Mart afirmam que pagam mais pelos bens por atacado que a Wal-Mart cobra por eles no varejo.

Atualmente, diversos livros foram escritos sobre o efeito das grandes lojas, mais notavelmente *In Sam We Trust,* do repórter do *Wall Street Journal* Bob Ortega. Como observa Ortega, a Wal-Mart não está sozinha nessa abordagem "tamanho é documento" para a venda no varejo - é apenas a líder em uma explosiva categoria de grandes varejistas que usam sua influência para conseguir tratamento especial. A Home Depot, a Office Depot e a Bed, Bath Et Beyond, que com freqüência são agrupadas nos pequenos centros comerciais arrojados chamados "centros de poder", são todas conhecidas no setor de varejo como "assassinas da categoria", porque entram em uma categoria com

tanto poder de compra que quase imediatamente matam os concorrentes menores.[4]

Esse estilo de varejo sempre foi controverso e foi responsável pelo primeiro movimento contra as cadeias de lojas, que surgiu na década de 1920. Quando começaram a proliferar lojas de descontos como a AEtP e a Woolworths, pequenos comerciantes tentaram tornar ilegal para as cadeias usar seu porte relativo para forçar os preços no atacado para baixo e reduzir os preços no varejo. A retórica da época, como assinalou Ortega, guarda uma semelhança atordoante com a linguagem de grupos de oposição populares que brotaram em dezenas de cidades norte-americanas quando era anunciada a chegada iminente de uma nova loja Wal- Mart.[5]

N a frente jurídica, acusações de práticas monopolistas surgem com regularidade crescente, e não apenas contra a Wal-Mart. Em setembro de 1997, por exemplo, a Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos descobriu que a Toys 'R' Us era culpada de pressionar ilegalmente os fabricantes a não fornecer brinquedos populares a outras cadeias. Porque a Toys 'R' Us é a maior loja de brinquedos do mundo, os fabricantes concordaram; e as opções dos

consumidores foram drasticamente reduzidas, junto com suas chances de comparar preços. "Muitos fabricantes de brinquedos não tiveram escolha a não ser concordar", disse William Baer, diretor do Bureau de Concorrência da Comissão Federal de Comércio quando o caso foi concluído.[6] Foi precisamente o tipo de situação que a comissão esperava evitar quando, em 1997, proibiu a planejada fusão entre duas gigantescas cadeias de lojas de suprimentos para escritório - a Staples e a Office Depot —, declarando que a consolidação seria concorrência desleal.

Além de espalhar o assassino de categoria, o legado de Sam Walton teve outros efeitos de grande alcance. De muitas formas, foi a escala desumana das grandes lojas e sua subseqüente disseminação - as ruas sem calçadas, os shopping centers acessíveis somente por carro, as lojas com o tamanho de pequenas aldeias e o *design* de um quarto de ferramentas - que montou o palco para outras tendências de varejo significativas da década. As lojas de desconto foram ótimas para economizar dinheiro, mas não para muitas outras coisas mais. E assim, à medida que as grandes lojas se expandiam em mares de concreto na periferia da cidade, geraram uma ânsia renovada por desenvolvimento na escala humana; pela antiquada praça da cidade, por lugares públicos de reunião que ao mesmo tempo permitissem grandes concentrações de pessoas e conversas íntimas; por um tipo de varejo com mais interação e mais estímulo sensorial. Em outras palavras, lançaram os fundamentos para a Starbucks, a Virgin Megastore e a Nike Town.

Se as grandes lojas usavam seu porte para movimentar quantidades antes inimagináveis de produtos, os novos varejistas usariam seu porte para fetichizar os bens de grife, colocando-os em um pedestal tão alto quando os descontos da Wal-Mart eram baixos. Onde as grandes lojas trocaram uma noção de valores comunitários pelo desconto, as cadeias de grife o recriariam e o venderiam outra vez - por um preço.

Agrupando-se: o modelo Starbucks

"Um reconfortante terceiro lugar" é a frase que a Starbucks usa para se promover em seus boletins e relatórios anuais. Não é apenas outro não-espaço como a Wal-Mart ou o McDonald's, é um recanto íntimo onde pessoas sofisticadas podem compartilhar "café... comunidade... camaradagem... conexão".[7] Tudo nas cadeias Nova Era como a Starbucks é planejado para nos garantir que eles são de uma estirpe diferente das franquias de centros

comerciais do passado. Isso não é canto de sereia para as massas, é mobília inteligente, é cosmético como militância política, é a livraria como uma "biblioteca do velho mundo", é cafeteria que quer olhar profundamente em nossos olhos e "se conectar".

Mas existe um problema. A necessidade de mais espaços íntimos desenhados para seduzir as pessoas a se demorar neles de fato pode gerar um contraponto poderoso às cavernosas grandes lojas, mas essas duas tendências do varejo não estão tão distantes como aparentam à primeira vista. Por exemplo, a mecânica da expansão vertiginosa da Starbucks durante os últimos 13 anos tem mais em comum com os planos da Wal-Mart de dominação global do que preferem admitir os gerentes de marca da agradável cadeia de cafeterias. Em vez de estabelecer uma enorme loja caixotão na periferia das cidades, a política da Starbucks é montar "aglomerados" de lojas em áreas urbanas que já possuem cafeterias e bares com café expresso. Essa estratégia depende tanto de uma economia de escala quando a da Wal-Mart, e o efeito sobre a concorrência é em grande parte o mesmo. Uma vez que a Starbucks é explícita em seu desejo de penetrar em mercados somente quando pode "se tornar o maior varejista e a maior

marca de café",[8] a empresa concentrou seu crescimento de uma loja por dia em relativamente poucas áreas. Em vez de abrir algumas lojas em cada cidade do mundo, ou mesmo na América do Norte, a Starbucks espera até que possa atacar uma área inteira e se disseminar, para citar o colunista John Barber do *Globe and Mail,* "como piolhos em um jardim de infância".[9] É uma estratégia altamente agressiva, e envolve o que a empresa chama de "canibalização".

A idéia é saturar uma área com lojas até que a concorrência das cafeterias seja tão feroz que as vendas caiam inclusive nas lojas Starbucks. Em 1993, por exemplo, quando a Starbucks tinha apenas 275 lojas concentradas em alguns estados americanos, as vendas por loja aumentaram 19 por cento em relação ao ano anterior. Em 1994, as vendas por loja cresceram somente 9 por cento, em 1996 o crescimento caiu para 7 por cento, e em 1997 a Starbucks viu um crescimento nas vendas de somente 5 por cento; nas novas lojas, foi muito baixo, de 3 por cento. (Ver Figura 6.3) Compreensivelmente, quanto mais próximas as lojas ficavam umas das outras, mais começavam a invadir ou "canibalizar" mutuamente sua clientela - mesmo em cidades hipercafeinadas como Seattle e Vancouver é impossível beber tantas xícaras de café sem sair quicando pelo Pacífico. O relatório anual de vendas da Starbucks de 1995 explica: "Como parte de sua estratégia de expansão de lojas aglomeradas em mercados existentes, a Starbucks experimentou um certo nível de canibalização de lojas existentes por novas lojas à medida que a concentração de lojas aumentou, mas a gerência acredita que essa canibalização tem sido justificada pelas vendas incrementadas e o retorno sobre o investimento em novas lojas." Isso significa que, embora as vendas sejam lentas nas lojas individualmente, as vendas totais de todas as lojas da cadeia combinadas continuaram a crescer - duplicando-se, na verdade, entre 1995 e 1997. Em outras palavras, levar a empresa às nuvens significava expandir seu mercado enquanto suas lojas individuais estavam perdendo participação de mercado, em grande parte para outras lojas Starbucks (ver Figura 6.4).

Também foi útil para a Starbucks, sem dúvida, que sua estratégia de canibalização pilhasse não apenas outras lojas Starbucks, mas igualmente seus verdadeiros concorrentes, independente de serem cafeterias ou lanchonetes. E, ao contrário da Starbucks, esses pequenos negócios só conseguem lucrar com uma loja de cada vez. O resultado é que a aglomeração, como as grandes lojas, é uma estratégia de varejo competitiva e apenas uma das opções para uma grande cadeia que pode se dar ao luxo de sair perdendo em lojas isoladas para colher uma meta de *branding* de longo prazo maior. Isso também explica por

que a critica geralmente afirma que empresas como a Starbucks estão pilhando as pequenas empresas, enquanto as próprias cadeias negam o fato, admitindo somente que estão expandindo e criando novos mercados para seus produtos. Ambos estão certos, mas a estratégia agressiva de expansão de mercado das cadeias tem o bônus adicional de simultaneamente derrubar a concorrência.

Outras formas mais descaradas têm sido empregadas pela Starbucks nas quais seu porte e bolsos profundos são utilizados para obter vantagem competitiva. Até dar início à prática e criar controvérsia alguns anos antes, a estratégia imobiliária da Starbucks era cercar uma cafeteria popular independente em um local movimentado e moderno e simplesmente tomar seu ponto. Vários proprietários de cafeterias independentes em bons pontos de venda estão reclamando em público que a Starbucks procurou diretamente seus senhorios e se propôs a pagar aluguéis mais altos pelo mesmo espaço ou por locais adjacentes. Por exemplo, a Scenes Coffe House e a Drama de Chicago receberam ordem de despejo depois que a Starbucks alugou um espaço no complexo de compras onde estavam localizadas. A cadeia de cafeterias tentou uma manobra similar com a Dooney's em Toronto, embora a Starbucks afirme que foi o senhorio quem fez a

abordagem inicial**.** A Starbucks ganhou o controle do espaço da Dooney's, mas o protesto da comunidade foi tão forte que a empresa terminou tendo de sublocar o espaço novamente para a Dooney's.

Essas práticas imobiliárias criminosas não são exclusividade da Starbucks: o McDonald's

tem aperfeiçoado a abordagem arrasa-quarteirão de franquias, abrindo lojas vizinhas e minilojas em postos de gasolina até que uma área seja totalmente coberta. A Gap também tem adotado a abordagem de aglomeração de vendas no varejo bombardeando sua marca em bairros-chave com lojas múltiplas da Gap, Baby Gap, Gap Kids, Old Navy, Banana Republic e, em 1998, a Gap Body A idéia é tornar a família de marcas Gap sinônimo de roupas da mesma forma que McDonald's é sinônimo de hambúrguer e Coca-Cola é sinônimo de refrigerantes "Quando você vai a um supermercado, espera encontrar alguns artigos básicos Espera encontrar leite: desnatado, com 1 ou 2 por cento de gordura, integral. Espera que esteja no prazo de validade. (...) Não sei por que as lojas de roupas têm de ser diferentes", disse Mickey Drexler, CEO da Gap.[10] É adequado que o modelo de onipresença de Drexler para a Gap seja o supermercado, uma vez que foram as primeiras cadeias de supermercado que deram início ao modelo de expansão por aglomeração. Depois que a AEtP lançou suas "lojas de economia" em 1913 (o protótipo do supermercado atual), ela rapidamente abriu 7.500 lojas, depois fechou metade delas após ter alcançado a saturação e muitos concorrentes terem sido forçados a sair do mercado.

A Gap acolhe com prazer essas comparações com a Coca-Cola, o McDonald's e AEtP, mas a Starbucks, por causa da natureza de sua imagem de marca, rejeita-as diligentemente." Afinal, o projeto da Gap é pegar um produto distinto - roupas - e dotá-lo de marca tão completamente que comprar na Gap é tão fácil quanto comprar um litro de leite ou uma lata de Coca-Cola. A Starbucks, por outro lado, está no negócio de pegar um produto muito mais genérico - uma xícara de café - e dotá-lo de marca tão completamente que ele se torna um objeto incorpóreo de grife. Assim a Starbucks não quer ser conhecida como uma bomba arrasa- quarteirão, ela quer, como seu diretor de marketing Scott Bedbury diz, "se alinhar com um dos maiores movimentos em direção da descoberta de uma ligação com sua alma".[12]

Todavia, não importa quão urbano pode ter sido o conceito original, o negócio de cadeias tem uma lógica e um *momentum* próprios, tendo pouco a ver com o que vende. Ele fragmenta cada um dos elementos de marca - não

importa o quanto seja progressista e despretensioso - em um kit de peças e componentes de fácil montagem. Assim como as cadeias que se encaixam como um Lego, cada loja de uma cadeia é feita de centenas de partes encaixáveis. Nessa lógica das cdeias, pouco importa se essas partes encaixáveis são uma frigideira maior no McDonald's e um manequim do Papaburger ou os "quatro ícones elementais" que formam os blocos de construção de cada projeto de loja da Starbucks: "Terra para crescer Fogo para torrar. Água para cozinhar. Ar para o aroma." Um clone é um clone seja ele moldado na forma de um arco ou um símbolo da paz, e seu propósito ainda é a replicação.

Esse processo é ainda mais claro quando as cadeias se expandem para o estágio global. Quando os varejistas saem de seu país de origem, a aglomeração no estilo Starbucks se combina com a guerra de preços *à la* Wal-Mart e cria uma espécie de "estratégia de aglomeração por volume". Para manter os preços baixos em um novo mercado, cadeias como a Wal-Mart, Home Depot e McDonald's devem levá-las com seu trunfo de serem compradoras de volume; e para ter o poder de mercado de cobrar preços mais baixos que os de seus concorrentes, elas não podem desovar nos países uma loja de cada vez. Em vez disso, tornou-se uma tática favorita de

expansão comprar uma cadeia existente e simplesmente transferir suas lojas em uma entrada dramática em cena, como fez a Wal-Mart quando comprou 120 lojas da Woolco no Canadá em 1994 e quando adquiriu a cadeia de hipermercados Werkauf GmbH na Alemanha em 1997. Da mesma forma, quando foi para o Reino Unido em 1998, a Starbucks adquiriu a já existente Seattle Coffe Company e readaptou suas 82 lojas, transformando-as em franquias Starbucks.

Para as empresas nacionais que evitam se tornar presa de gigantes globais, tornou-se uma estratégia cada vez mais popular iniciar fusões preventivas entre duas ou mais grandes marcas nacionais. Em nome do nacionalismo e da competitividade global, elas consolidam, demitem e imitam as fórmulas de varejo americanas. Não é de surpreender que em geral acabem se transformando em cópias das marcas globais cuja entrada tentam impedir. Foi o que aconteceu no Canadá, quando o medo da Wal-Mart levou a mais antiga cadeia de departamentos, a Hudson's Bay Company, a comprar a Kmart Canada, misturá-la com a Zellers, demitir seis mil funcionários e abrir diversas linhas de enormes lojas de descontos: uma para moveis, outra para mesa e banho e uma terceira para roupas com desconto. "A Wal-Mart fez melhor que a Kmart ou a Zellers. Fundindo as duas operações, vamos aprender a fazer melhor", disse George Heller, presidente da Kmart.[13]

Seleção e escolha

A combinação da abordagem da grande loja com a da aglomeração para a venda no varejo está tendo um efeito transformador na paisagem do varejo. Embora representem tendências de varejo muito diferentes, o efeito combinado dos modelos da Wal-Mart e da Starbucks tem sido o de gradualmente erodir a participação de mercado de pequenos negócios em um dos poucos campos onde os operadores independentes têm uma sólida possibilidade de competir em pé de igualdade com as multinacionais. Uma vez que as cadeias são capazes de sobrepujar os pequenos concorrentes em questões de espaço e fornecimento sem pensar duas vezes, o varejo se tornou uma batalha de grandes apostadores. Estejam eles usando sua influência para levar os preços a níveis impossivelmente baixos, mantê-los artificialmente altos ou simplesmente apoderando-se de participações de mercado quase monopolistas, o efeito líquido é o mesmo: uma arena de varejo em que o porte é um pré-requisito e as pequenas empresas mal conseguem entrar. Como lutadores de

sumo, os competidores neste jogo devem expandir os limites de sua categoria de peso; grandeza gerando grandeza.

É claro que lojas e restaurantes independentes continuam a ser inagurados e a prosperar, mas cada vez mais existem varejistas de especialidades caras em bairros revitalizados, enquanto os subúrbios, pequenas cidades e bairros da classe trabalhadora se cobrem de clones auto- replicantes e são arruinados por eles. Essa mudança não afeta somente quem pode permanecer no negócio, mas também (como veremos no Capítulo 8) o que faz sucesso nas prateleiras das lojas.

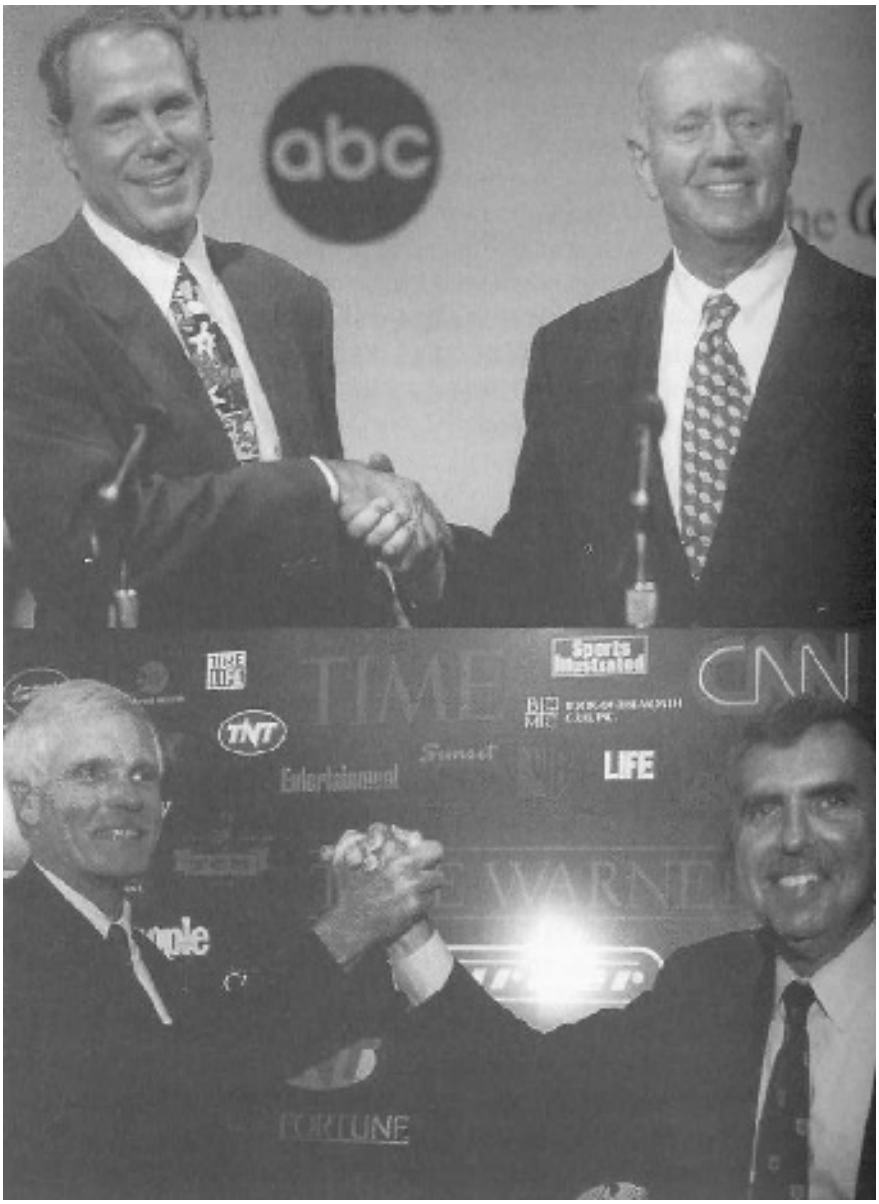
Há outra tendência do varejo que está de muitas formas exercendo uma influência cada vez mais significativa do que as duas que discutimos: a superloja de grife, um casamento mercadológico do poder do porte das grandes lojas com a influência do *branding* dos aglomerados de lojas. Como mostraremos no próximo capítulo, a superloja é o resultado lógico da preocupação corporativa com a sinergia: parte marketing, parte supermercado de extensão de marca, parte parque temático.

Todos os três fenômenos do varejo, e o impacto que estão tendo na escolha do consumidor, são muito mais que transformações nos hábitos de compra. São as principais peças

do quebra-cabeça do *branding* que estão transformando tudo, da forma como nos reunimos à maneira como trabalhamos. Na verdade, a divisão entre as amenas grandes lojas na periferia da cidade e os castelos e aglomerados de grife no centro da cidade podem ter sua origem localizada na Sexta-feira de Marlboro e em suas conseqüências. Esses desenvolvimentos paralelos são a incorporação física do abismo que se abriu entre os despretensiosos cortadores de preços e os espirituais construtores de marca. Por sua parte, a Wal-Mart continua do sendo o único símbolo mais poderoso do declínio do valor da marca que deixou Wall Street em parafuso naquela sexta-feira de abril de 1993. O ano anterior ao chamado *crash* da marca foi um ano recorde para a Wal-Mart, durante o qual ela abriu 161 novas lojas de descontos - um crescimento extraordinário para o fim de uma recessão. Os compradores da Wal-Mart eram a nova "geração do valor" em movimento, afluindo aos subúrbios para evitar pagar preços altos por marcas fortemente divulgadas. Se a Wal-Mart estava vendendo Tide com enormes descontos, tanto melhor, mas esses compradores antes conscientes da marca ficavam igualmente satisfeitos em levar para casa o detergente de marca própria da Wal-Mart, o Great Value.

Ao mesmo tempo, a proliferação de "Nike Towns, Disney Stores e aglomerados Starbucks é uma evidência poderosa de uma reverência renovada por um punhado de marcas de estilo de vida de elite. Para muitos de seus consumidores fiéis, nenhum preço é alto demais a pagar por esses bens de grife mas, na verdade, simplesmente comprar os produtos é um relacionamento insuficiente. Os compradores obcecados com a grife têm adotado uma abordagem quase fetichista do consumo, em que a marca adquire o poder de um talismã.

Não é de surpreender que tirar proveito do impulso por esse tipo de encapsulamento de marca tenha se tornado a maior preocupação de empresas de moda, atletismo e entretenimento que vendem essas marcas fetiche. As superlojas inspiradas em parques temáticos são uma parte desse processo, mas com a continuidade das sucessivas ondas de fusões e sinergias concomitantes, elas estão apenas começando.



Acima: Michael Eisner (CEO da Walt Disney Co.) sela a fusão com Thomas Murphy (presidente do conselho da Capital Cities/ABC). *Abaixo:* Ted Turner (presidente do conselho e presidente da Turner Broadcasting) faz o mesmo com Gerald Levin (presidente do conselho e CEO da Time Warner).

CAPÍTULO SETE

FUSÕES E

SINERGIA

A criação de utopias comerciais

Preferiria que a ABC não incluisse a Disney

- CEO da Disney Michael Eisner, em 29 de setembro de 1998, National Public Radio

Comentando o futuro da poesia e da arte em uma sociedade democrática, Alexis de Tocqueville escreveu que não se preocupava tanto com um lapso no realismo prudente quanto com um vôo sem fundamento da fantasia. "Temo que as produções de poetas democráticos possam com freqüência ser sobrecarregadas pela imaginação desmesurada e incoerente, com descrições exageradas e criações estranhas; e que esses seres fantásticos de sua mente ocasionalmente nos levem a lamentar o mundo da realidade."'

Agora estamos rodeados pela realização das previsões de Tocqueville: arcos dourados cintilantes e bulbosos; outdoors impossivelmente brilhantes; personagens de desenho animado fluidos perambulando por parques temáticos inacreditavelmente falsos. Quando eu era criança, essas estranhas criações despertavam em mim algo que cheguei a pensar ser um desejo profundo pela sedução *do fake;* queria me perder em objetos brilhantes, perfeitos e irreais.

Talvez essa condição fosse engendrada pela televisão, talvez por uma viagem demasiado precoce à Disneylândia, talvez fossem os shoppings, mas, assim como Tocqueville previu em 1835, o mundo da realidade parecia comparativamente muito desbotado. O espetáculo humilhante de minha família demasiado real, tão autenticamente anos 60, em um forte contraste com a cascata de plasticidade sedutora que foram os anos 70 e 80, era simplesmente demais para aguentar. "Parem com isso, rapazes, vocês estão me deixando encabulada!", era o *cri de coeur* quase histérico de minha juventude. Mesmo quando não havia ninguém por perto, exceto a família, eu podia sentir o olhar de reprovação do de plástico.

Meus pais, parte de uma leva de hippies americanos que se mudaram para o Canadá para escapar da convocação à Guerra do Vietnã, ficavam terrivelmente perturbados com essas minhas tendências. Em seu novo país, eles tinham se imaginado criando um novo tipo de criança pós-revolucionária, abençoada pelos benefícios dos serviços sociais humanos, o sistema de saúde pública e os sólidos subsídios às artes do Canadá. Não prepararam eles diligentemente meu alimento? Não leram *Parent Effectiveness Training?* Não proibiram brinquedos de guerra e outras brincadeiras ligadas a gênero sexual?

E m um esforço para me salvar da corrupção, meus pais sempre me arrastavam da cidade para apreciar a vida selvagem canadense e viver as

alegrias da interação familiar em tempo real. Eu visivelmente não me deixava impressionar. A única coisa que me salvava dessas excursões à realidade eram meus sonhos de um mundo falso, que se desdobravam no banco traseiro de nossa *station wagon* enquanto corríamos por fazendas verdejantes e montanhas majestosas. Aos cinco ou seis anos, aguardava ansiosamente pelos plásticos moldados das placas das lojas à margem da estrada, esticando meu pescoço quando passávamos por McDonald's, Texaco, Burger King. Minha favorita era a placa da Shell, tão brilhante e parecendo de desenho animado que estava convencida de que, se pudesse escalá-la e tocá-la, seria como tocar algo de outra dimensão - do mundo da TV. Durante essas viagens familiares, meu irmão e eu implorávamos para que parássemos para comprar fast-food embalados em caixas laminadas, e às vezes meus pais cediam, se estivessem se sentindo particularmente frustrados naquele dia. Mas, mais freqüentemente, o almoço seria outro piquenique em um parque nacional, com queijo cheddar seco, frutas outonais e outras coisas que vinham em embrulhos horríveis.

Quando eu tinha oito ou nove anos, meus devaneios no banco traseiro tornaram-se mais complexos. Eu passava toda a viagem pelas Rochosas secretamente criando o figurino de todos no carro. Meu pai perderia as sandálias e vestiria um terno elegante e nobre, minha mãe um

penteado de capacete e roupas compostas de *blazers* em tom pastel, saias e escarpins combinando. Para mim, as possibilidades eram infinitas: armários de cozinha recheados de comidas *fake,* guarda-roupas apinhados de roupas de grife, acesso ilimitado a delineadores e permanentes. Eu não podia ter uma Barbie ("Começa por uma boneca", diziam meus pais, "depois vai querer um *trailer* e por fim uma mansão"), mas eu tinha a Barbie em minha imaginação.

Parecia que o experimento de criar filhos feministas-socialistas de vanguarda estava fadado ao fracasso. Não só eu era louca por placas da Shell, como na idade de seis anos meu irmão mais velho desenvolvera uma estranha tendência de decorar os jin*gles* de comerciais de TV e correr pela casa com sua camiseta do Incrível Hulk declarando-se "maluco por chocolates Puffs", como dizia a propaganda. Na, época, eu não conseguia compreender por que meus pais ficavam tão transtornados com esses versos idiotas, mas agora posso sentir sua dor. Apesar de todo seu esforço, eles tinham de algum modo dado à luz uma propaganda da General Mills - em outras palavras, crianças comuns.

Os desenhos animados e as lanchonetes falavam às crianças em uma voz sedutora demais para que meros pais mortais pudessem competir com elas. Toda criança queria ter uma parte do mundo da animação entre seus dedos - foi por isso que o licenciamento de personagens de televisão e cinema para brinquedos, cereais matinais e lancheiras transformou-se em uma indústria de US$ 16,1 bilhão por ano.[2] Foi também por isso que as chamadas empresas de entretenimento para a família cresceram tanto que passaram a estender suas fantasias de cinema e televisão a experiências do mundo real: exposições de marca em museus, superlojas *high-tech* e o velho modelo, os parques temáticos. Na década de 1930 Walt Disney, o avô da sinergia moderna, compreendeu o desejo de mergulhar na tela quando imaginou a construção de uma cidade Disney fechada e afirmou que todo produto ou brinquedo Mickey Mouse representava dupla publicidade para seus desenhos. A Mattel há muito aprendeu isso também, mas se a Disney, de acordo com seu projeto, tem estendido a fantasia de seus filmes para os brinquedos, a Mattel estava estendendo seus brinquedos para mundos de fantasia ainda mais elaborados. Essa visão é talvez mais bem compreendida como o "Zen da Barbie": a Barbie é Una. A Barbie é o todo.

É o mesmo que dizer que a mania de sinergia corporativa que tanto consome a cultura pop de hoje não é novidade nenhuma. Barbie e Mickey Mouse são minipioneiros do *branding* - os dois sempre queriam mais extensões para suas marcas, novos monopólios para controlar. O que mudou

em relação à década passada é que agora quase todos do mundo corporativo reconhecem que o desejo de desaparecer em adaptações interpromocionais de acalentados produtos de consumo (sejam eles brinquedos, programas e TV ou tênis) não desaparece como que por mágica quando as crianças deixam de comer cereais com açúcar. Muitas crianças dos desenhos de sábado de manhã se transformaram em garotos do clube de sábado à noite, satisfazendo seus anseios por fantasias de plástico com mochilas Hello Kitty francamente irônicas e cabelos azuis inspirados em animações japonesas. Você pode ver alguns deles nos Sega Playdiums, lotados de viciados em games já crescidinhos nas noites de fim de semana - ninguém com menos de 18 anos tem permissão de entrar nesses carnavais ruidosos de realidade virtual, especialmente nas noites de *South Park*.

É esse insistente desejo de tornar-se um com seus produtos de cultura pop favoritos que todas as supermarcas - da Nike à Viacom e à Gap e Martha Stewart - estão tentando aproveitar e expandir, exportando princípios de sinergia Walt Disney da cultura infantil e transplantando- os para cada aspecto da cultura de massa adolescente e adulta. Michael J. Wolf, consultor de

administração de importantes empresas como Viacom, Time Warner, MTV e Citigroup, pode atestar este fato. "Perdi a conta do número de vezes em que as pessoas que administram empresas de bens de consumo me confidenciaram que sua meta é criar o enorme sucesso que a Disney parece ter em cada projeto e em cada empresa que toca", escreve ele.[3]

Essa meta não se materializa no ar. Em vez disso, pode ter sua origem identificada mais uma vez na epifania "marcas, não produtos" inflamada pela Sexta-feira de Marlboro: se as marcas são "significado", e não características de produto, então a maior proeza do *branding* surge quando as empresas fornecem a seus consumidores oportunidades não apenas de comprar, mas de experimentar plenamente o significado de sua marca. O patrocínio, como vimos no Capítulo 2, é um bom começo, mas a sinergia e o *branding* de estilo de vida é sua conclusão lógica. Assim como empresas como a Molson e a Nike buscaram criar marcas célebres exibindo-se nos shows e jogos que patrocinaram, também muitas dessas mesmas empresas estão tentando derrubar varejistas locais ao criar superlojas de grife, e depois, indo mais além, hotéis e minicidades de grife. Como dois lados do mesmo projeto, sinergia e *branding* estão criando experiências interpromocionais baseadas na marca que combinam as compras com elementos de mídia, entretenimento e esporte profissional, criando com isso um circuito integrado de marca. A Disney e a Mattel sempre souberam disso - e agora todo mundo também está aprendendo.

Um verdadeiro circuito de marca não pode ser criado da noite para o dia, e é por isso que em geral o processo começa com a forma mais simples de extensão de marca, uma fusão gigante: a Bell Atlantic e a Nytex; a Digital Equipment e a Compaq; a WordCom Inc. e a MCI; a Time Warner e a Turner; Disney e ABC; Cineplex e Loews; Citicorp e Travelers; Bertelsmann e Random House; Seagram e Polygram; America Online e Netscape; Viacom e CBS... A lista aumenta a cada dia. Em geral, as empresas citam o principio Wal-Mart: todo mundo no setor está se fundindo e somente os maiores e mais fortes sobreviverão. Mas o porte, para seu próprio bem, é apenas o começo da história. Uma vez que o perímetro da marca tenha se expandido, a atenção corporativa inevitavelmente muda para formas de torná-la mais auto-suficiente, através de várias interpromoções coordenadas de dentro. Isto é, através da sinergia.

Houve um momento na década de 1990, escreveu Michael J. Wolf, em que a atitude desses clientes da indústria da mídia passou por uma mudança

filosófica. "As empresas não estavam mais interessadas em meramente ser o maior estúdio ou a rede de TV mais bem- sucedida. Tinham de ser mais do que isso. Parques temáticos, redes de TV a cabo, rádio, produtos de consumo, livros e música tornaram-se perspectivas para seus impérios em potencial. A terra da mídia aferrava-se à mania de fusões. Se você não estivesse em toda parte... não estaria em lugar nenhum."[4]

Esse tipo de raciocínio subjaz a praticamente todas as grandes fusões desde meados ao final dos anos 90. A Disney compra a ABC, que transmite seus filmes e desenhos animados. A Time Warner adquire a Turner Broadcasting, que promove suas revistas e seus filmes na CNN. George Lucas compra lotes de ações da Hasbro e da Galoob antes de vender às fabricantes de brinquedos os direitos de licenciamento dos novos filmes *Guerra nas estrelas,* quando a Hasbro prontamente compra a Galoob para consolidar sua posição no mercado de brinquedos. A Time Warner abre uma divisão dedicada a transformar seus filmes e desenhos animados em musicais da Broadway. A Nelvana, produtora canadense de animações infantis, compra a Kids Can Press, uma editora de livros infantis nos quais se baseiam os lucrativos desenhos animados da Nelvana, como *Franklin.* A fusão transforma a Nelvana em uma "empresa integrada", na qual

os futuros livros podem ter sua gênese nas animações para TV e em linhas de brinquedos lucrativos comercializados pela empresa.[5]

No mundo editorial mais amplo, depois de comprar a Random House (principal editora deste livro), a Bertelsmann AG compra cinqüenta por cento da Barnesandnoble.com, conferindo à maior empresa editorial de língua inglesa do munndo uma participação significativa no explosivo mercado de varejo de livros on-line. A Barnes Et Noble, enquanto isso, anuncia a compra da Ingram, uma importante distribuidora de livros americana, que também presta serviços a concorrentes da cadeia. Apesar de o negócio da Ingram não ter dado certo (foi abandonado entre protestos públicos), as sinergias potenciais entre essas empresas teriam se estendido de forma a incluir todo o processo de publicação de livros, da contratação e edição à distribuição, divulgação e, por fim, venda no varejo.

Talvez a mais pura expressão das metas de mercado da sinergia tenha sido a compra pela Viacom, em 1994, da Blockbuster Vídeo e da Paramount Pictures. O negócio deu à Viacom a oportunidade não somente de lucrar com os filmes da Paramount quando eram exibidos em salas da Paramount, mas também quando eram distribuídos em vídeo. "A combinação da Viacom com a Paramount, a meu ver, é a essência completa da revolução da multimídia", diz Sumner Redstone, o magnata bilionário por trás da Viacom.[6] E essa capacidade de manter fluxos de caixa dentro de uma família corporativa tem seu próprio tipo de recompensa para esses magnatas. Richard Branson, da Virgin, por exemplo, ri da acusação de que sua incursão extensa no *branding* está levando o nome da Virgin para lugares diferentes demais. "Pode ser verdade que a Mars não abandona a barra de chocolate e a Nike mantém seus pés no chão. Mas se seus executivos cruzam o Atlântico em aviões da Virgin, ouvem discos da Virgin e guardam seu dinheiro no banco Virgin, então pelo menos a Grã-Bretanha terá uma marca global no próximo século."

O que o caso da Virgin claramente mostra é que, como resultado da revolução da sinergia, as extensões de marca não são mais coadjuvantes ao produto essencial ou à atração principal; em vez disso, essas extensões formam a fundação sobre a qual estruturas corporativas inteiras estão sendo construídas. Sinergia, como sugere Branson, é muito mais que interpromoção ao estilo antigo; é usar redes de extensões de marca em eterna expansão para tecer uma teia de estilo de vida auto-sustentável. Branson e outros estão esticando o tecido de suas marcas em tantas direções que são transformadas em cercados, como tendas grandes o bastante para abrigar atividades essenciais em

qualquer quantidade, das compras ao entretenimento e às férias. A Starbucks, depois de anunciar que começaria a vender móveis pela internet, chama isso de "teto de marca". Este é o verdadeiro significado de uma marca de estilo de vida: você pode viver toda uma vida dentro dela.

O conceito é essencial para que compreendamos não somente a sinergia, mas também o obscurecimento das fronteiras entre setores e indústrias. O varejo esta, sendo toldado pelo entretenimento, o entretenimento pelo varejo. Empresas de conteúdo (como estúdios de cinema e editoras de livros) estão saltando para a distribuição. As redes de distribuição (como empresas telefônicas e da internet) estão saltando para a produção de conteúdo. E durante todo esse tempo as pessoas que no passado eram classificadas como de conteúdo puro - os próprios astros
- estão se incumbindo da produção, da distribuição e, é claro, da venda. Assim o sentimento "se você não estiver em toda parte, não estará em lugar nenhum" descrito por Wolf vai bem além dos conglomerados da mídia. Todos, ao que parece, querem estar em toda parte - comecem eles como decoradores de interiores, fabricantes de tênis, gravadoras de discos ou astros do basquete, todos estão terminando, como Shaquille O'Neal e seu pessoal colocam tão

adequadamente, "como Mickey Mouse".

Nesse contexto fluido, a tenda das tendas de marca seria a Disney ou a Viacom, mas pode muito bem ser a Tommy Hilfiger, a Martha Stewart ou a Microsoft. Para colocar de uma forma bem simples, toda empresa com uma marca poderosa está tentando desenvolver um relacionamento com os consumidores que ressoe tão completamente com sua noção de identidade que eles aspirarão a ser servos de seus senhores feudais da marca, ou pelo menos consentirão com isso. Isso explica por que o papo do marketing de vender e produzir foi usurpado tão completamente pelo discurso mais íntimo de "significado" e *"branding* de relacionamento" - as empresas baseadas na marca não estão mais interessadas em atirar-se sobre o consumidor. Elas querem viver com eles.

E assim as batalhas de mercado mais ferozes estão ocorrendo não entre produtos rivais, mas entre campos "marcados" rivais que estão constantemente redesenhando os limites em torno de seu enclave, empurrando as fronteiras para incluir pacotes de estilo de vida cada vez mais completos: se faço música, por que não comida, pergunta Puff Daddy. Se produzo roupas, por que não vendo no varejo, pergunta a Tommy Hilfiger. Se vendo no varejo, por que não faço música, pergunta a Gap. Se tenho cafeterias, por que não editoras, pergunta a Starbucks. Se construo parques temáticos, por que não cidades, pergunta a Disney.

Superlojas: um degrau para a marca

Não é de surpreender que a Walt Disney Company, inventora do moderno *branding*, que criou o modelo da nova superloja de grife, tenha aberto a primeira Disney Store em 1984. Agora existem perto de 730 franquias em todo o mundo. A Coca-Cola a acompanhou logo depois com uma loja que exibia todo tipo de parafernália da grife, de chaveiros a tábuas de corte. Mas se a Disney e a Coca-Cola prepararam o caminho, foi a Barnes Et Noble que criou o modelo que mudaria para sempre a face do varejo, introduzindo a primeira superloja em sua cadeia de livrarias em 1990. O protótipo da nova construção, de acordo com documentos da empresa, era "um ambiente de biblioteca do velho mundo nas cores madeira e verde" complementados por "poltronas confortáveis, toaletes e um horário de atendimento maior" - e, é claro, por um pouco de *co-branding* na forma de cafeterias Starbucks dentro da loja. A fórmula afetou não somente a capacidade da cadeia de vender livros, mas

também o papel que ocupou na cultura pop; tornou-a uma celebridade, uma fonte de controvérsia infindável da mídia, e mais tarde a inspiração pouco velada para um filme de Hollywood, *Mens@gem para você*. Em menos de uma década, a Barnes Et Noble tornou-se a primeira livraria a ser também uma supermarca por si mesma.

> *Estou realmente muito, muito desapontado por não ter entrado no negócio de varejo há alguns anos, por não ter percebido o poder de marketing do nome e do logo da* Hustler.
>
> - Larry Flynt, dono da *Hustler, The New York Times*, 21 de março de 1999

Pouco surpreende, então, que praticamente todas as empresas de produtos de consumo e entretenimento que basearam suas imagens de marca em marketing, sinergia e patrocínio estejam agora tentando ter seus próprios templos do varejo. Nike, Disney, Warner Brothers, Tommy Hilfiger, Sony, Virgin, Microsoft, *Hustler* e Discovery Channel saltaram para o varejo de marca. Para essas empresas, as lojas que vendem marcas múltiplas tornaram-se a antítese dos princípios do gerenciamento perfeito da marca. Elas não queriam ter nenhuma relação com os

lugares em que seus produtos eram vendidos junto dos produtos dos concorrentes. "A loja multimarcas está desaparecendo, e empresas como a nossa precisam de lojas que reflitam nossa personalidade", explica Maurizio Marchiori, diretor de publicidade da Diesel, que abriu vinte lojas da grife desde 1996.[7]

As superlojas construídas para refletir essas personalidades corporativas estão explorando as fronteiras do que a Nike chama de "varejo inspirado". Como explica o presidente da Nike, Thomas Clarke, lojas "evento" de grande escala "dão aos varejistas a oportunidade de fantasiar melhor com seus produtos".[8] Como essa sedução varia de uma marca para outra, mas a idéia geral é criar um lugar que seja parte shopping center, parte parque de diversões, parte *performance* multimídia - uma publicidade mais poderosa e evocativa do que mil outdoors. As atrações populares das superlojas incluem disk jockeys transmitindo ao vivo de cabines da própria empresa, telões e festas de lançamento cheias de astros. Em um grau acima estão as cabines de audição das Virgin Megastores, as cascatas internas e paredes para escalada da Recreational Equipment Inc. de Seattle, as estações digitais interativas de medição dos pés da Nike Town, as massagens nos pés e a reflexologia como cortesia das lojas Rockport, e as seções de jogos da San Francisco Microsoft Store. E existe, é claro, aquela coisa infalível do varejo de marca: a cafeteria dentro da loja - até na superloja Hustler tem uma. Descrevendo sua visão para o empório do sexo de marca de 800 metros quadrados em West Hollywood, o proprietário da *Hustler,* Larry Flynt, explicou que ele queria criar um espaço de varejo "mais confortável para as mulheres, mais como a Barnes Et Noble".[9]

"Criar um destino" é a palavra-chave para o construtor da superloja: são lugares não somente para comprar, mas também para visitar, lugares onde os turistas fazem peregrinações ritualisticas. Por esse motivo, os locais escolhidos para as lojas são muito mais elitistas do que aqueles com os quais os camelôs dos chaveiros Disney, tênis Nike e jeans Tommy estão acostumados. Na verdade, tantas mecas da marca de mercado de massa fizeram da Quinta Avenida de Nova York e da Rodeo Drive de Los Angeles seu lar que as vizinhas - as marcas exclusivas Gucci, Cartier e Armani" - começaram a reclamar da presença popularizadora de Patolino e Air Jordan.

Vender bens de consumo e bugigangas de mercado de massa nos pontos mais caros do mundo, nos ambientes mais custosos, *high-tech* e bem decorados jamais imaginados nem sempre, em tese, tem muito sentido. Mas ver as superlojas como um empreendimento de negócios financeiramente equilibrado

é não compreender absolutamente nada. Nenhum gasto é poupado na construção das lojas porque, embora as filiais da Disney Store na Times Square ou da Warner Brothers na Quinta Avenida possam não ser lucrativas, elas servem a um propósito muito maior no quadro geral do *branding*. Como diz Dan Romanelli, presidente da divisão de produtos de consumo da Warner Brothers, sobre a principal loja da empresa, "A Quinta Avenida e a 57 provavelmente são os melhores pontos de venda do mundo. Têm ajudado imensamente a construir nosso negócio internacional e a divulgar nossa marca".[10] A Discovery Communications tem uma atitude semelhante. Partindo de seus quatro canais de TV, a empresa lançou 35 lojas Discovery desde 1996, híbridos de lojas de departamentos, parques de diversões e museus. A jóia da coroa é a loja de US$ 20 milhões em Washington, que exibe um modelo em tamanho natural do esqueleto de um dinossauro *T. rex* e um avião da Segunda Guerra. De acordo com Michela English, presidente da Discovery Enterprises Worldwide, ninguém espera que essas lojas dêem lucro pelo menos até 2001. Isso, contudo, não impede que a empresa

acrescente outras dezenas de lojas. "O nome Discovery nas lojas tem o impacto de um outdoor",

explica ela."[11]

Geralmente esse "impacto de outdoor" é aprovado pelas empresas cuja fonte principal de vendas ainda são os locais multimarcas: lojas de departamentos, salas Cineplex, lojas de disco HMV, Foot Locker e assim por diante. Mesmo sem ser capaz de controlar todas as suas redes de distribuição, as superlojas de marca proporcionam a essas empresas uma espécie de lar espiritual para suas grifes, tão grandes e facilmente reconhecidas que, independente de onde está cada um dos produtos, eles trarão consigo sua grandeza, como um halo. É como se um dispositivo de volta ao lar tivesse sido implantado em seu cérebro de forma que, digamos, quiosques vendendo mercadorias Virgin em salas de cinema Virgin não fossem quiosques que vendem mercadorias em salas de cinema - são "minimegastores Virgin", um satélite de algo muito mais profundo e mais importante do que o que se pode ver. E quando os consumidores vão ao Foot Locker de seu bairro e são confrontados com pares de Nikes expostos sem a menor cerimônia ao lado de Reeboks, Filas e Adidas, eles se lembrarão, se tiveram essa sorte, da sobrecarga sensorial que experimentaram em sua peregrinação à Nike Town. Como escreve Michael Wolf, o varejo de marca trata de "inculcar em você uma experiência com a segurança de uma fazendeira inculcando bons sentimentos em uma ninhada de gansos quando os alimenta com um punhado de grãos todo dia".[12]

Aldeias de grife: a migração para a marca

As lojas são somente o começo - a primeira fase na evolução de um shopping experimental para viver a experiência plena da marca. Em uma superloja, escreve Wolf, "as luzes, a música, os móveis, a equipe de funcionários não criam um sentimento diferente de uma peça em que você, o comprador, tem o papel principal".[13] Mas no esquema de coisas essa peça é bastante curta: uma hora ou duas, no máximo. É por isso que a fase seguinte ao varejo como destino turístico foi a criação de férias de grife: nada de Disney World, a Disney lançou o navio de cruzeiro *Disney Magic*, e entre seus destinos está a ilha particular da Disney nas Bahamas, Castaway Cay. A Nike está preparando seu próprio barco com tema esportivo, e a Roots Canada, logo depois de introduzir uma linha para o lar e abrir uma grande loja em Manhattan, lançou o Roots Lodge, um hotel de grife na Colúmbia Britânica.

Visitei o desenvolvimento do Roots Lodge na fase de construção em Ucluelet, na pequena cidade na costa oeste de Vancouver lsland. O lugar é chamado de Reef Point Resort e é aqui que o *branding* está chegando a seu patamar seguinte. Em abril de 1999 o Roots Lodge ainda não havia sido inaugurado, mas a construção estava adiantada o bastante para evidenciar perfeitamente seu conceito: um acampamento de verão de alto custo e completamente "marcado" para adultos. Em vez de canoas, uma "estação de aventura" aluga caiaques oceânicos e pranchas de surf; em vez de banheiros coletivos, cada cabana tem sua própria banheira; em vez de fogueiras de acampamento, lareiras a gás individuais. O refeitório é construído no estilo rancho, mas a comida é puro gourmet da costa do Pacifico. Mais importante, as cabanas de madeira rústica são equipadas com toda a linha de móveis Roots.

"É como viver em um outdoor de propaganda", observa um visitante quando fazemos nosso giro oficial, e ele não exagerou. Um cruzamento de catálogo de *showroom* e uma verdadeira sala de estar, o resort tem o logotipo Roots nas cabanas em travesseiros, toalhas, talheres, pratos e copos. As cadeiras, sofás, tapetes, cortinas de janelas e de box são Roots. Sobre a mesa de café Roots de madeira está um mata-borrão de couro marrom Roots, sustentando suavemente um agradável livro sobre a história da Roots - e você pode comprar

tudo isso para levar com você na loja Roots do outro lado da rua. No hotel, a "peça" a que Wolf se refere não dura algumas horas, mas um fim de semana, talvez até uma semana ou duas. E o palco utilizado pela empresa inclui não somente a arquitetura e o *design* das construções (como no caso das superlojas), mas toda a vida selvagem canadense em torno do hotel: a águia no cedro do lado de fora da janela, a antiga floresta que os hóspedes têm de atravessar para chegar às cabanas, o ruido das ondas do Pacífico.

Há uma forte simetria em operação nesse exercício de *branding.* A linha de roupas Roots teve sua gênese em um lugar que não diferia deste aqui. Os fundadores da empresa, Don Green e Michael Budman, foram a um acampamento de verão em Algonquin Park, em Ontário, e ficaram tão comovidos com sua experiencia de atividade ao ar livre no Canadá que projetaram uma linha de roupas para capturar a essência desse sentimento: calçados de caminhada confortáveis, suéteres de algodão aconchegantes, meias Canadian Workman e, é claro, o logo do castor. "As colinas majestosas de Algonquin, os lagos cintilantes e a floresta primeva inspiraram a Roots", declara um primeiro anúncio impresso. "Seus dourados dias de verão, as noites frias e estreladas, o esplendor do outono e o inverno branco são agora recriados nas cores e no espirito da Roots Algonquin."[14]

Esse papo de vendedor não tinha sutileza nenhuma, como observou o jornalista Michael Posner em 1993 quando escreveu: "Eis a verdade: a Roots é mais um acampamento de verão que uma empresa."[15] A fabricante de roupas vinha se expandindo com base naquela imagem elaborada cuidadosamente desde o inicio. Primeiro construiu lojas que, com a ajuda de paredes montadas com remos e vigas expostas, conjuram não uma loja pertencente a uma cadeia mas, como escreve o jornalista Geoff Pevere, "refeitórios de acampamento de verão e chalés construídos por mãos cuidadosas e calejadas".[16] Depois veio a linha de artigos para o lar, destacando cobertores e fronhas desenhados para parecerem meias de operários superdimensionadas. E agora, completando o circulo, vem o Roots Lodge, onde a "inspiração" original para uma linha de roupas tornou-se uma extensão plenamente realizada da marca Roots: do acampamento de verão ao acampamento de marca; do marketing de estilo de vida ao próprio estilo de vida.

Mark Consiglio, o desenvolvedor despojado e de fala rápida do resort, tem planos ainda maiores para Reef Point, do que o Roots Lodge representa somente uma parcela da propriedade disponível. Ele me mostrou uma maquete de um complexo de 250 cabanas e explica suas intenções: um centro de varejo

com lojas e serviços de grife. Com uma loja Roots, é claro, mas talvez um Aveda Spa também, e talvez lojas como Club Mônaco e Body Shop. Cada loja será ligada por passeios de tábuas a seu próprio hotel de marca, que, como o Roots Lodge, será equipado com todos os acessórios festonados com o logo que a empresa possa fornecer. Consiglio não pode dar nomes ainda - "ainda estamos em negociação - mas ele me diz claramente que "a Roots não é a única empresa de roupas no negócio de artigos para o lar, sabe. Todo mundo está fazendo isso".

O problema dos destinos de férias de grife, contudo, é que eles só proporcionam oportunidades temporárias para a convergência de marca, um oásis do qual as famílias, ao final da viagem, são abruptamente arrancadas e atiradas de volta a suas antigas vidas, sem dúvida uma mixórdia mal gerenciada de logos e identidades de marca concorrentes. É onde entra a Celebration, na Flórida - a primeiríssima cidade Disney. O desenvolvimento meticulosamente planejado chega completo, com paliçadas, uma associação de proprietários nomeados pela Disney e uma torre de água falsa. Para as famílias que vivem lá o ano todo, a Disney alcançou a

meta definitiva de *branding* de estilo de vida: a marca se tornando a própria vida.

Só que a vida que o Camundongo está oferecendo talvez não seja aquela que esperávamos dele. Quando Walt Disney concebeu uma cidade de grife, ela significava uma mina de artificialidade, um templo aos deuses futuristas de meados dos anos 50, os deuses da tecnologia e da automação. A cidade nunca foi construída enquanto Walt estava vivo, embora algumas de suas idéias tenham ido para o Epcot Center 16 anos depois de sua morte. Quando decidiu retomar o velho sonho de Walt e construir uma cidade de marca, o CEO da Disney, Michael Eisner, optou por não criar o mundo de fantasia inspirado nos *Jetsons* que seu predecessor havia imaginado. Embora seja equipada com toda tecnologia e conveniência modernas, Celebration é menos futurismo que uma homenagem, uma recriação idealizada da América afável que existia antes dos shoppings, megalojas, vias expressas, parques de diversão e comercialização em massa. O estranho é que Celebration não é tanto um veículo de vendas para produtos licenciados de Mickey Mouse; é, em termos contemporâneos, quase uma cidade sem a Disney - sem dúvida a única que restou na América. Em outras palavras, quando a Disney finalmente conquistou seu espaço totalmente cercado, sinergizado e auto-suficiente, escolheu criar um mundo pré-disneyficado - sua estética serena e atenuada é a antítese do mundo da animação que encontramos à venda no Disney World quando descemos a via expressa.

Assim como as comunidades fechadas que têm surgido nos Estados Unidos, nas ruas tranqüilas, arborizadas e sem cartazes de Celebration os habitantes não são submetidos a nenhum dos estímulos ou à destruição da vida contemporânea. Nenhuma Levi Strauss se apoderou de todas as fachadas da rua principal para vender um novo estilo de calças largonas, e nenhum artista do grafite desfigurou as propagandas; nenhuma Wal-Mart deixou o centro comercial da cidade arruinado e desorientado, e nenhum grupo comunitário foi formado para lutar contra as grandes lojas; nenhum fechamento de fábrica erodiu a base de impostos e sugou o dinheiro da previdência social, e nenhum crítico briguento está por perto para apontar seu dedo acusador. O que é mais surpreendente em Celebration, contudo, particularmente quando comparada com a maioria das comunidades de subúrbio norte-americanas, é a quantidade de espaço público que oferece parques, construções comunitárias e praças. De certa forma, o *branding* inovado da Disney é uma celebração da vida sem grifes, dos verdadeiros espaços público que a empresa sempre soube usar tão

bem para colocar suas marcas nos seus outros esforços.

É claro que é uma ilusão. As famílias que escolheram Celebration como seu lar estão levando a primeira vida de marca. Como assinalou o historiador social Dieter Hassenpflug, "Até as ruas são controladas pela Disney - espaço privado que finge ser público".[17] Assim, Celebration é uma inversão complexa da previsão de Tocqueville: uma casamata de "autenticidade", retroadaptada especialmente pelo fundador *do fake.*

Toda a idéia me faz recordar de um lugar em Vancouver lsland chamado Cathedral Grove, cerca de uma hora e meia de carro do Roots Lodge e na beira de Clayquot Sound, a floresta antiga mais amada do Canadá. O passeio a essa parte do mundo tem convertido milhares de turistas insuspeitos em militantes ambientais, e é fácil entender por quê. Depois de subir quilômetros de uma estrada montanhosa você chega a uma paisagem de montanhas cobertas de cedros exuberantes, lagos cintilantes e águias planando ao vento - a vida selvagem que acalma e tranqüiliza a alma. O planeta está tão forte e rico quanto antes, diz-nos o lugar - temos apenas de dirigir para o norte para vê-lo. Mas a serenidade não dura muito. Uma descida e outra subida depois nos traz uma vista radicalmente diferente: duas imensas montanhas cinzentas e sem vegetação, tão queimadas e marcadas que mais parecem a superfície da Lua do que da Terra.

Nada se vê por quilômetros, exceto asfalto e morte.

Aninhada nas dobras dessa montanha-russa psíquica fica a entrada de Cathedral Grove. Todo dia, centenas de carros estacionam à margem da estrada e seus passageiros saem a pé, brochuras vistosas nas mãos, para ver as únicas árvores antigas que restam na área. A maior árvore está cercada por uma corda e traz uma placa pendurada em um mastro. A ironia, percebida por muitos moradores da área, é que esse parque em miniatura é de propriedade e operado pela MacMillan Bloedel, a madeireira responsável por depenar Vancouver lsland e grande parte de Clayquot Sound. Cathedral Grove não é uma floresta, mas um museu da árvore

- assim como Celebration é um museu da cidade. É tentador repudiar Celebration e a idéia da cidade de marca como uma obsessão neurótica da corporação Disney: não é uma precursora da privatização futura do espaço público, é apenas Walt novamente brincando de Deus no além- túmulo. Mas como quase toda supermarca toma abertamente a Disney como modelo, Celebration não deve ser repudiada com tanta rapidez. É claro que a Disney está à frente no placar - foi a Disney que inventou o jogo -, mas como sempre acontece com o Camundongo, há muitos possíveis imitadores avançando atrás deles e tomando notas. De sua posição como consultor dos maiores conglomerados da midia, Michael J. Wolf observa que os shoppings no estilo parque temático, como o Mall of America de Minneapolis, podem ser os precursores dos shoppings do futuro onde experências são partilhadas. "Talvez o próximo passo nessa evolução seja colocar as casas perto das lojas e megacomplexos de cinema e chamá-las de cidade pequena. As pessoas viverão, trabalharão, comprarão e consumirão entretenimento em um só lugar. Que conceito", entusiasma-se ele.[18]

Deixando de lado por um momento as associações *Admirável mundo novo/ As esposas de Stepford* inevitavelmente evocadas por uma visão como essa, há algo de inegavelmente sedutor nesses mundos de marca. Tem a ver, acho eu, com a genuína emoção da utopia, ou com a ilusão de uma utopia. Vale a pena lembrar que o processo de *branding* começa com um grupo de pessoas sentando-se em torno de uma mesa para tentar invocar uma imagem ideal; soltam palavras como "livre", "independente", "resistente", confortável", "inteligente", "moderno". Depois elas tentam descobrir formas do mundo real que incorporem esses conceitos e características, primeiro através do marketing, depois de ambientes de varejo como superlojas, cadeias de lojas e cafeterias, e depois - se forem realmente moderninhos - por meio de

experiências de estilo de vida total, como parques temáticos, hotéis, barcos de cruzeiro e cidades.

Por que essas criações não seriam sedutoras? Vivemos em uma época em que as expectativas de construir propriedades públicas e monumentos reais com recursos públicos compartilhados - escolas, digamos, ou bibliotecas e parques - esstão consistentemente tendo de ser reduzidas em escala, ou completamente abandonadas. Nesse contexto, esses mundos de marca particulares estão estética e criativamente trilhando um caminho totalmente estranho a qualquer um que não compreenda o *boom* pós-guerra. Pela primeira vez em décadas, grupos de pessoas estão construindo suas comunidades ideais e erguendo monumentos reais, sejam eles o casamento de trabalho e diversão no Nike World Campus, intelectualismo luxuriante das superlojas Barnes Et Noble ou a fantasia de vida selvagem do Roots Lodge. O poder emocional desses enclaves está em sua capacidade de capturar uma ânsia nostálgica, aumentando depois sua intensidade: um ginásio esportivo escolar com equipamento de qualidade NBA; acampamento de verão com água quente e comida gourmet; uma biblioteca do velho mundo com móveis e cafés de grife; uma cidade sem mancadas arquitetônicas e sem criminalidade; um museu com os enormes recursos de Hollywood. Sim, essas criações podem ser um tanto

fantasmagóricas e de ficção cientifica, mas não devem ser repudiadas como apenas mais um comercialismo crasso pelas massas estouvadas: bem ou mal, são utopias públicas privatizadas.

Opções reduzidas na praça privatizada da cidade

A terrível ironia desses substitutos, é claro, é o grau em que são destrutivas para o que realmente importa: para os centros da cidade reais, para os negócios independentes, para a versão não-Disney do espaço público, para a arte em vez de produtos culturais sinergizados e para uma expressão livre e desordenada de idéias. Os ambientes comerciais estão sendo drasticamente alterados pelo tamanho e pelas ambições crescentes desses grandes jogadores, e em lugar nenhum como no varejo, onde, como vimos, empresas como a Discovery e a Warner Brothers estão nessa tanto pelo "efeito outdoor" quanto pelas vendas. Os lojistas independentes, por outro lado, em geral carecem dos recursos para transformar o ato de comprar em arte performática, quanto mais em local de destino para férias.

À medida que as superlojas adotam os valores de produção e efeitos especiais de Hollywood, as pequenas empresas são prisioneiras, por um lado, da forte prática de descontos das Wal-Marts e varejistas on-line como a Amazon.com e, por outro, da atração poderosa que os parques temáticos exercem sobre os ambientes de varejo. A drástica combinação dessas tendências de mercado solapa os conceitos tradicionais de valor e serviço individual que as pequenas empresas notoriamente oferecem. Os funcionários das pequenas empresas podem ser mais experientes e reconhecíveis que os assistentes nas superlojas (a alta rotatividade não permite que os funcionários adquiram experiência: falarei mais sobre isso na próxima seção, "Sem empregos"), mas mesmo essa vantagem relativa pode com freqüência ser abafada pelo mero valor das superlojas como locais de entretenimento.

Como muitos já comentaram, esse fenômeno foi particularmente pronunciado no setor editorial, onde a afíliação à Associação Americana de Livreiros caiu assustadoramente de 5.132 em 1991 para 3.400 em 1999.[19] Parte do problema é o efeito Wal-Mart: as cadeias de superlojas negociaram descontos nos preços por atacado muitas editoras, tornando quase impossível para os independentes competirem com base no preço. A outra dificuldade é o padrão de varejo fixado pelas superlojas. Espera-se agora que as livrarias tenham o papel de uma biblioteca universitária, parque temático, playground,

loja de pechinchas, salão literário e cafeteria de uma só vez - um empreendimento dispendioso até para os grandes jogadores, que com freqüência envolve assumir uma perda nos lucros de capital de marca e participação de mercado futuros. É o que tem acontecido aqui no Canadá, onde a equivalente canadense da Barnes Et Noble, a rede de livrarias Chapters, pôde abrir dez superlojas em pontos de primeira em 1997, embora administre uma perda de US$ 2,1 milhões.[20]

É aqui, novamente, que a economia de escala entra poderosamente em jogo. É claro que algumas livrarias independentes reagiram contra as cadeias adicionando cafeterias, poltronas confortáveis para leitura e exibições de culinária, mas até agora a maioria dos independentes desceu a estrada da compra experimental antes de viver o estresse financeiro. Se, por outro lado, nada fazem para competir, as lojas únicas e independentes em pouco tempo ficam parecendo primas pobres perto do espetáculo da marca que se desenrola na rua. O resultado final é um campo de jogo no varejo onde mais livros estão sendo vendidos, mas competir é tão difícil para os pequenos varejistas como é complicado para os produtores de filmes independentes enfrentar os grandes estúdios no circuito multiplex. O varejo se tornou um campo de jogo imensamente desigual; outro setor - como cinema, televisão ou software - em

que se tem de ser imenso para permanecer no jogo. Aqui, mais uma vez, está a estranha combinação de um mar de produtos com perdas de opções: a assinatura de nossa era de marca.

Esbanja-se atenção critica sobre os efeitos das superlojas na indústria do livro - em parte porque a consolidação das livrarias teve claras implicações para a liberdade de expressão, e em parte porque os modelos da mídia tendem a se ater mais apaixonadamente a onde compram seus livros do que onde compram suas meias. De muitas formas, contudo, as livrarias são uma anomalia no universo da superloja: são lojas multimarcas, portando livros de milhares de editoras, e são empreendimentos de negócios primários demais, em comparação com extensões de marca esquemas de sinergia ou outdoors em três dimensões, para as marcas. Para ver mais diretamente a animosidade dirigida à diversidade de mercado, basta observar não as livrarias, mas as superlojas de marca como as que foram montadas pela Virgin, pela Sony e pela Nike. É

aqui que se revela mais plenamente a busca por alcance total de marca como antítese da diversidade de mercado: como a própria sinergia, essas lojas buscam coesão de marca, um casulo de logomarca seguro isolado das declarações de guerra das outras marcas.

A s megalojas da Virgin proporcionam talvez as manifestações mais evidentes desse tipo
de coesão de marca, empregando várias sinergias intramarcas para pular estágios inteiros de opção de consumo. No passado, as gravadoras de discos, independentemente de quanto dinheiro empatavam na promoção de novos artistas, ficavam à mercê dos proprietários de lojas de discos e das rádios - e programadores de emissoras de videoclipe (é por isso que as gravadoras tiveram tantos problemas legais nos anos 50 por subornar DJs). Isso acabou. As 122 Virgin Megastores são equipadas para serem máquinas sinérgicas, com murais publicitários do tamanho de prédios, estações de audição para consumidores terem uma amostra dos novos CDs, imensos telões de vídeo, cabines de transmissão de DJs e antenas parabólicas para irradiar shows ao vivo nas lojas. É o que se espera na era da superloja, mas como a Virgin é também uma gravadora, toda essa tecnologia pode ser utilizada para criar um s e n s o de empolgação perturbador sobre um novo artista Virgin. "Apresentaremos alguns artistas a cada mês. Isso significa que tocaremos seus discos nas lojas, podemos transmitir via satélite e ao vivo shows que estejam

acontecendo em outros lugares e podemos trazê-los às lojas", disse Christos Garkinos, vice-presidente de marketing do Virgin Entertainment Group. "Pense no que podemos fazer por um artista em desenvolvimento."[21] Mais precisamente, por que esperar por algo tão temperamental como pedidos do público ou execução nas rádios quando, ao controlar todas as variáveis, você pode criar a ilusão de um enorme sucesso antes que ele aconteça?

Isso é sinergia, em resumo. A Microsoft usa o termo "empacotamento" para descrever o pacote cada vez maior de bens e serviços essenciais incluídos em seu sistema operacional Windows, mas empacotamento é simplesmente a palavra da indústria de software para o que a Virgin chama de sinergia e a Nike de extensões de marca. Ao empacotar o Internet Explorer dentro do Windows, uma empresa, graças a seu quase monopólio de software de sistemas, tem tentado se impor como portal exclusivo para a internet. O que o exemplo da Microsoft demonstra com clareza é que todas as engrenagens da sinergia giram em uníssono e tudo corre bem no universo corporativo quando a escolha do consumidor é controlada com mais rigor e o poder do consumidor é mais fraco. Da mesma forma, nas indústrias de entretenimento e mídia, o nirvana da sinergia foi alcançado quando todas as armas de um conglomerado foram coordenadas com êxito para produzir grandes quantidades de versões relacionadas do mesmo produto, como massinha dee modelar, em formas diferentes: brinquedos, livros, parques

temáticos, revistas, especiais de televisão, filmes, doces, CDs, CD-ROMs, superlojas, revistas em quadrinhos e megamusicais.

Pelo fato de a eficiência da sinergia não ser medida pelo sucesso de um "produto" qualquer, seja um filme ou um livro, mas pelo modo como qualquer um daqueles produtos viaja através dos canais multimídia dos conglomerados, os projetos de sinergia tendem a ter sua origem em reuniões improvisadas com agentes, clientes, gerentes de marca e produtores sobre o próximo passo para alavancar suas marcas padrão. E assim o mercado é inundado com a progênie mutante dessas sessões de *brainstorming:* restaurantes Planet Hollywood, livros publicados pela Disney e escritos por astros de seriados da ABC, cerveja aromatizada com café Starbucks, drops de hortelã *Perdidos no espaço,* uma cadeia de bares de aeroportos construída depois da desmontagem do cenário da série de TV *Cheers, D*oritos aromatizados pela Taco Bell...

Parece adequado, então, que Sumner Redstone chame os produtos de entretenimento da Viacom de "software", ou artigo flexível, uma vez que pouquíssimos deles estão firmes no centro desses esquemas de sinergia. Por "software", Redstone quer dizer produtos de entretenimento de marca que ele incentiva e molda para se ajustar a suas várias *holdings* de mídia. "Nossa missão é impulsionar esse *software* em cada prática nos Estados Unidos e em cada região do planeta. Estamos chegando lá." Redstone se orgulha da "comunicação absolutamente aberta" entre suas *holdings.* "Estamos coordenando vários aspectos do negócio de modo que cada uma tire proveito das oportunidades proporcionadas pelas outras."[22]

Os novos trustes: o ataque às opções

Em épocas menos entusiásticas que a nossa, outras palavras além de "sinergia" foram comumente utilizadas para descrever as tentativas de distorcer radicalmente as ofertas ao consumidor para beneficiar proprietários em conluio; nos EUA, os trustes ilegais eram combinações de empresas que secretamente concordavam em fixar preços enquanto fingiam ser competitivas. E o que mais é um monopólio afinal, senão sinergia levada ao extremo? Os mercados que reagem à tirania do porte sempre tiveram uma tendência ao monopólio. É por isso que grande parte do que tem acontecido na indústria do entretenimento na última década de mania de fusões teria sido impedido ainda em 1982, antes do ataque total do presidente Ronald Reagan às leis antitruste americanas.

Embora muitos impérios da midia há muito tenham a capacidade de coordenar suas *holdings* para promover suas variadas ofertas, a maioria foi impedida de fazê-lo por leis projetadas para impor barreiras entre a produção e a distribuição da midia. Por exemplo, as regulamentações americanas aprovadas entre 1948 e 1952 limitavam o direito dos estúdios de cinema de possuir participação majoritária de salas de cinema porque os legisladores temiam um monopólio vertical do setor. Embora as regulamentações fossem afrouxadas em 1974, o govemo dos EUA chegou ao ponto de implementar uma série semelhante de decretos antitruste que pretendiam afastar as três maiores redes de televisão americanas (a CBS, a ABC e a NBC) da produção de programas de entretenimento e filmes em suas emissoras. O Departamento de Justiça determinou que as três redes possuíam um monopólio ilegal que estava impedindo o trabalho de produtores externos. De acordo com o Departamento de Justiça, as redes deviam atuar como "canais" de programação, e não como programadores. Durante essa campanha governamental antitruste, a CBS foi obrigada a vender seu braço de programação - que, ironicamente, é agora a obcecada por sinergia Viacom. Outra ironia é que a parte interessada

que mais agressivamente pressionou a Comissão Federal de Comércio (FTC, Federal Trade Commission) para que procedesse a uma investigação foi a Westinghouse Broadcasting, a mesma empresa que se fundiu com a CBS em 1995 e agora desfruta todas as sinergias que acompanham a produção e a distribuição. O circulo se completou em setembro de 1999, quando a Viacom e a CBS anunciaram sua fusão, de valor estimado em US$ 80 bilhões. As empresas, reunidas depois de todos esses anos separadas, convergiram em uma entidade muito mais poderosa do que a que existia antes do divórcio.

Nos anos 70 e início dos anos 80, contudo, as grandes estavam sob escrutínio tão forte que, de acordo com Jack Myers, então executivo de vendas da CBS-TV, sua rede relutava em coordenar os departamentos de vendas de suas divisões de televisão, rádio, música e publicações para propósitos interpromocionais. "A idéia", escreve Myers, "é aquela que diversas grandes empresas de mídia estão tentando seguir hoje, mas em 1981 as preocupações com leis antitruste impediram a interação direta entre as divisões."[23]

Essas preocupações foram reduzidas quando, em 1983, Reagan começou o desmantelamento não tão lento das leis antitruste americanas, primeiro abrindo portas para pesquisa conjunta entre concorrentes, depois eliminando as barreiras para as fusões gigantescas. Ele arrancou os dentes da Comissão Federal de Comércio, limitando drasticamente sua capacidade de punir por ações anticompetitivas, cortando a equipe de 345 para 134 funcionários e nomeando um presidente do conselho que se orgulhava de diminuir o "papel excessivamente antagonista" da instituição.[24] Um ex-diretor regional da comissão, Carlton Eastlake, comentou em 1983 que, "se as políticas do atual presidente do conselho vigorarem por um período suficiente de tempo, algumas de nossas liberdades mais fundamentais serão comprometidas".[25] Não só as políticas continuaram, como em 1986 uma legislação ainda mais destrutiva foi aprovada com a justificativa de que as empresas americanas precisavam de maior flexibilidade para competir com as japonesas. O governo Reagan viu as dez maiores fusões da história americana até aquela época - e nenhuma enfrentou a FTC. O número de casos antitruste da FTC contra corporações caiu pela metade nos anos 80, e os casos que foram levados a julgamento tendiam a ter como alvo forças ultrapoderosas como a Oklahoma Optometric Association, ao mesmo tempo em que Reagan intervinha pessoalmente para proteger as dez maiores companhias aéreas do mundo de uma investigação antitruste prestes a ser realizada por seu próprio governo.[26] Para a indústria cultural, a peça final do quebra-cabeça mundial foi colocada

em 1993, quando o juiz federal Manuel Real suspendeu as restrições antitruste que haviam sido impostas sobre as três maiores redes de TV nos anos 70. A decisão abriu as portas para que as grandes mais uma vez produzissem seus próprios programas de entretenimento e filmes em horário nobre e praticamente preparou o caminho Para a fusão Disney-ABC.[27]

Contudo, mesmo no clima atual de fracas leis antitruste, alguns sonhos de sinergia mais audaciosos começaram a despertar a há muito adormecida Comissão Federal de Comércio. Além do caso muito conhecido contra a Microsoft, a oferta da Barnes Et Noble de compra da distribuidora de livros Ingram gerou tal fúria na indústria do livro que a FTC foi obrigada a criar uma linha telefônica exclusiva para receber as queixas, e a Barnes Et Noble retirou a oferta. Não é coincidência que essas controvérsias sejam mais ferozes nos setores de livro e software: o que está em jogo não é a disponibilidade de matérias-primas, brinquedos ou toalhas sem marca mais baratos, mas a livre publicação de uma diversidade saudável de idéias e o livre acesso a elas. Contudo não ajuda que concentração de propriedade entre empresas da internet, editoras e livrarias venha imediatamente no encalço do que agora deve parecer um nível imprudente de divulgação sobre a abertura e o fortalecimento pessoal da chamada Revolução da

Informação.

Em um e-mail público a Bill Gates, Andrew Shapiro, membro do Centro para Internet e Sociedade da Faculdade de Direito de Harvard, exprime uma opinião que certamente ocorreu à maioria dos obervadores previdentes das fusões e dos esquemas de sinergia modernos. "Se toda a idéia dessa revolução é dotar as pessoas de poder, Bill, por que você está trancando o mercado e restringindo as opções? Sinergizando seu caminho de um negócio para outro a cada mês?"[28]

Essa contradição representa uma traição muito maior do que o costumeiro discurso duplo da publicidade que estamos acostumados a ouvir. O que está sendo traído é nada menos que as promessas centrais da era da informação: as promessas de opções, interatividade e maior liberdade.

CAPÍTULO OITO

CENSURA CORPORATIVA

Obstruindo a Aldeia de Marca

Semana sim, semana não, retiro da prateleira o que não acho que seja de qualidade Wal-Mart.

- Teresa Stanton, gerente da loja Wal-Mart em Cheraw, na Carolina do Sul, sobre a prática da cadeia de censurar revistas com capas provocativas, *The Wall Street Journal*, 22 de outubro de 1997

Em algumas ocasiões, o ataque às opções foi além do varejo predatório e dos esquemas de sinergia monopolista e se tornou o que só pode ser descrito como censura direta: a eliminação e supressão ativa de material. A maioria de nós definiria censura como uma restrição de conteúdo imposta por governos ou outras instituições do Estado, ou instigada - particularmente nas sociedades norte-americanas - por grupos de pressão por motivos políticos ou religiosos. Rapidamente se toma evidente, contudo, que essa definição está drasticamente superada. Embora sempre vá haver um Jesse Helms e uma Church Lady para proibir um show de Marilyn Manson, esses poucos dramas estão se tornando

secundários no contexto de ameaças maiores à livre expressão.

A censura corporativa tem tudo a ver com os temas dos últimos dois capítulos: empresas de mídia e varejo que incharam até proporções tão grandes que decisões simples sobre que itens manter em uma loja ou em que tipo de produto cultural investir - decisões bastante apropriadamente deixadas para o arbítrio de proprietários de empresas e produtores culturais - agora têm enormes conseqüências: quem faz essas escolhas tem o poder de remodelar a paisagem cultural. Quando revistas são arrancadas de prateleiras da Wal-Mart por gerentes de loja, quando as capas de CDs são alteradas para torná-las favoráveis à Wal-Mart, ou quando filmes são recusados pela Blockbuster Video porque não estão de conformidade com a imagem de "entretenimento para a família" da cadeia de locadoras, essas decisões privadas têm conseqüências na indústria cultural, afetando não somente o que está prontamente disponível na grande loja do bairro, mas antes de tudo o que é produzido.

Tanto a Wal-Mart quanto a Blockbuster Vídeo têm suas raízes no centro-sul cristão dos Estados Unidos - a Blockbuster no Texas e a Wal-Mart em Arkansas Os dois varejistas acreditam que ser uma loja "de família" é a essência de seu sucesso financeiro, a chave para seu

apelo de massa. O modelo (também adotado pela Kmart) é criar um centro de entretenimento para toda a família, onde mamãe e papai podem alugar o mais recente sucesso de bilheteria e comprar o novo lançamento de Garth Brooks a poucos passos de distância de onde Johnny pode pegar *Tomb Raider 2* e Melissa pode se angustiar com Alanis.

Para proteger essa fórmula, a Blockbuster, a Wal-Mart, a Kmart e todas as grandes cadeias de supermercados têm uma política de recusar-se a vender qualquer material que possa ameaçar sua imagem como local de compras para toda a família. A receita de um só lugar para comprar é lucrativa demais para ser colocada em risco. Assim, revistas são rejeitadas pela Wal- Mart e pelas cadeias de supermercado - que juntas são responsáveis por 55 por cento das vendas de bancas nos EUA - por ofensas que vão de excesso de nus femininos nas capas a artigos sobre "Orgasmos dele e dela" ou "Saí do armário: por que troquei meu marido por outra mulher".[1] A política da Wal-Mart e da Kmart é de não vender CDs com capas ou letras consideradas demasiado sexuais ou que toquem explicitamente em tópicos que certamente escandalizam o centro: aborto, homossexualismo e satanismo. Enquanto isso, a Blockbuster Vídeo, que controla 25 por cento do mercado de vídeos domésticos nos EUA, tem em seu estoque muitos filmes violentos ou de sexo explicito, mas não vai além de filmes que recebem uma classificação NC-17, designação americana que indica que ninguém com menos de 17 anos pode ver o filme, mesmo acompanhado de um adulto.

E m obediência ao que ditam as cadeias, o ofício da censura é simplesmente um dos muitos serviços que elas proporcionam a seus clientes familiares, como faces sorridentes e preços baixos. "Nossos clientes compreendem que nossas decisões de comercialização de música e vídeo são uma tentativa sensata de fornecer o tipo de material que eles gostariam de comprar", diz Dale Ingram, diretor de relações corporativas da Wal-Mart. A linha da Blockbuster é: "Respeitamos as necessidades das famílias, bem como as individuais."[2]

A Wal-Mart é particularmente zelosa, uma vez que os produtos de entretenimento representam somente uma fração de seus negócios. Nenhum sucesso musical ou de cinema tem o poder de alterar o resultado financeiro da Wal-Mart, um fato que deixa a varejista sem medo de enfrentar os artistas de maior sucesso na indústria do entretenimento e defender sua visão de um ambiente de compras onde ferramentas elétricas e discos hip hop são vendidos em corredores adjacentes. O caso mais conhecido envolveu a recusa da cadeia

em vender o segundo disco do Nirvana, *In Utero,* embora o álbum anterior da banda tenha recebido quatro discos de platina, por fazer objeção à arte da contracapa, que retratava fetos. "Artistas country, como Vince Gill e Garth Brooks, renderão muito mais à Wal-Mart do que o Nirvana", disse alegremente na época o porta-voz da Wal-Mart, Trey Baker.[3] Diante de uma perda estimada de 10 por cento (a participação da Wal-Mart na venda de discos nos EUA na época), a Warner e o Nirvana voltaram atrás e mudaram a contracapa. Eles também mudaram o título da canção "Rape Me" ("Estupre-me") para "Waif Me" ("Abandone-me"). A Kmart Canada teve uma atitude semelhante com o lançamento de *Fat on the Land,* do Prodigy, em 1997, com base no argumento de que a capa e as letras das canções "Smack My Bitch Up" e "Funky Shit" não eram adequadas para a loja. "Nosso cliente típico é a mãe trabalhadora e casada, e achamos que era inadequado para uma loja de família", disse o gerente Allen Letch.[4] Como o Nirvana, os rebeldes britânicos concordaram com o posterior pedido da gravadora e lançaram uma versão purificada.

Tal censura, na verdade, tem se tornado tão incrustada no processo de produção que é freqüentemente tratada como outro simples estágio de edição. Por causa da política da Blockbuster, alguns importantes estúdios de cinema deixaram completamente de fazer filmes

que serão classificados como NC-17. Se uma rara exceção é produzida, os estúdios farão duas versões - uma para as salas de cinema, outra cortada para a Blockbuster. Que produtor, afinal, desejaria abrir mão de 25 por cento dos ganhos com vídeos antes mesmo de seu projeto ser lançado? Como o cineasta David Cronenberg disse à *New Yorker,* "O pressuposto parece ser agora de que todo filme deve poder ser assistido por uma criança. (...) Assim, a pressão sobre quem quer que queira fazer um filme para adultos é enorme".[5]

Muitas revistas, incluindo a *Cosmopolitan* e a *Vibe,* chegam ao ponto de apresentar exemplares adiantados de novas edições às grandes lojas e supermercados antes de distribuí-los. Por que se arriscar a ter de lidar com as devoluções se a edição for considerada demasiado indecente? "Se você não deixar que saibam antecipadamente, eles retirarão o título da lista e nunca mais o venderão novamente", explica Dana Sacher, diretora de circulação da *Vibe.* "Desta forma, pode ser que eles não vendam uma edição, mas venderão a seguinte."[6]

Uma vez que as bandas lançam um disco a cada dois anos - e não um por mês - elas não

têm o luxo de avisar à Wal-Mart sobre a capa potencialmente controversa e esperar para ter melhor sorte no disco seguinte. Como os produtores de cinema, as gravadoras estão em vez disso agindo antecipadamente, lançando duas versões do mesmo disco - uma para as grandes lojas, com canções e imagens censuradas, talvez sem canções inteiras. Mas embora essa tenha sido a estratégia de artistas com muitos discos de platina como o Prodigy e o Nirvana, bandas com menos influência freqüentemente perdem a oportunidade de gravar suas canções do modo como pretendiam, prevendo as objeções de varejistas com valores familiares, lançando somente versões higienizadas de seu trabalho.

Em grande parte, a complacência em torno do estilo de censura da Wal-Mart e da Blockbuster ocorre porque a maioria das pessoas são propensas a pensar nas decisões corporativas como não-ideológicas. As empresas tomam decisões empresariais, dizemos a nós mesmos - mesmo quando os efeitos dessas decisões são claramente políticos. E quando os varejistas dominam o mercado como fazem essas cadeias hoje, suas ações não levantarão questionamentos sobre o efeito que terá nas liberdades civis e na vida pública. Como explica Bob Merlis, porta-voz da Warner Brothers Records, essas decisões privadas podem, na verdade, ter muitos efeitos públicos. "Se você não

pode comprar o disco, então não podemos vendê-lo", diz ele. "E existem alguns lugares onde esses comerciantes de massa são os únicos da cidade."[7] Assim, da mesma forma que a Wal-Mart usava seu porte para obter preços mais baixos de seus fornecedores, a cadeia de lojas está também usando seu peso para mudar o tipo de arte que seus "fornecedores" (isto é, gravadoras, editoras, editores de revistas) provêm.

Censura na sinergia

Embora os exemplos de censura corporativa discutidos até agora tenham sido um subproduto direto da concentração do varejo, eles representam somente a forma mais grosseira de censura corporativa. Mais sutilmente - e talvez de forma mais curiosa - a onda de fusões da indústria cultural está engendrando seus próprios bloqueios à livre expressão, uma espécie de censura na sinergia.

Uma das razões para que os produtores não enfrentem os varejistas puritanos, é que esses varejistas, distribuidores e produtores são com freqüência de propriedade no todo ou parcialmente, das mesmas empresas. Em nenhum lugar esse conflito de interesses é maior do

que no relacionamento entre a Paramount Films e a Blockbuster Vídeo. A Paramount está mal posicionada para liderar a mudança contra a política de vendas conservadora da Blockbuster, porque se essa política é a forma mais eficaz no que diz respeito a custos de atrair toda a família para a locadora de vídeo, então quem é a Paramount para tirar dinheiro dos bolsos dos proprietários também da Viacom? Conflitos semelhantes surgiram como resultado da compra, realizada em 1993, pela Disney da Miramax, antes uma empresa de filmes independentes. Por um lado, a Miramax agora tem enormes recursos para lançar filmes estrangeiros potencialmente arriscados como *A vida é bela*, de Roberto Benigni; por outro, quando decide produzir um trabalho politicamente controverso e sexualmente explícito como *Kids*, de Larry Clarke, a empresa não pode deixar de ponderar como essa decisão se refletirá sobre a reputação da Disney e da ABC como programadores de família, com toda a submissão a grupos de pressão que isso acarreta.

Esses potenciais conflitos tornam-se cada vez mais perturbadores quando as *holdings* de mídia envolvidas estão não só produzindo entretenimento, mas também noticiários ou atualidades. Quando jornais, revistas, livros e emissoras de televisão são um só braço de um conglomerado empenhado em "comunicação absolutamente aberta" (nas palavras de Sumner Redstone), existe uma óbvia possibilidade de a miríade de interesses financeiros do conglomerado influenciar o tipo de jornalismo que é produzido. É claro que editores de jornais que interferem em conteúdo editorial para promover seus próprios interesses financeiros é uma história tão antiga quanto proprietários de jornais de pequenas cidades que usam o *Herald* ou *Gazette* locais para eleger seu amigo para a prefeitura. Mas quando o editor é um conglomerado, seus dedos estão em muito mais panelas a um só tempo. Quando constroem seus mundos fechados e autopromocionais, os conglomerados multinacionais criam novas e variadas possibilidades de conflito de interesses e censura. Tais pressões vão de exigir que a revista pertencente a um conglomerado faça uma crítica favorável a um filme ou seriado de TV produzido por outro braço do conglomerado, a pressionar um editor a não publicar uma reportagem critica que pode prejudicar uma fusão em andamento, e a jornais sendo solicitados a tratar com cautela organismos judiciais ou regulatórios que conferem licenças de televisão e análises de queixas antitruste. E o que está acontencendo é que mesmo editores e produtores brigões que inquestionavelmente enfrentam pedidos externos de censura - sejam de *lobbies* políticos sonoros, gerentes da Wal-Mart ou de seus próprios publicitários - estão achando muito mais difícil

resistir a essas pressões intracorporativas.

O mais divulgado dos casos de censura na sinergia ocorreu em setembro de 1998, quando a ABC News vetou uma matéria relacionada com a Disney preparada pela premiada equipe de reportagem do correspondente Brian Ross e a produtora Rhonda Schwartz. A matéria começa como uma ampla investigação de alegações de segurança negligente em parques temáticos e resorts, levando à contratação inadvertida de perpretadores de abusos sexuais, incluindo pedófilos, como funcionários do parque.

Como a Disney não era a única dos vários proprietários de parques sob o microscópio, Ross e Schwartz seguiram em frente com a matéria. Afinal, não era a primeira vez que a equipe enfrentava a perspectiva de fazer uma reportagem sobre sua empresa parente. Em março de 1998, o programa *20/20* da ABC colocou no ar sua matéria sobre a ampla exploração de mão- de-obra no território americano de Saipan. Embora concentrasse sua crítica na Ralph Lauren e na Gap, a matéria mencionou de passagem que a Disney estava entre as outras empresas americanas que contratavam as fábricas exploradoras.

Mas uma reportagem tem vida própria, e à medida que Ross e Schwartz continuavam a

investigação sobre o parque temático, descobriram que a Disney não estava na periferia, mas no centro da história. Quando entregaram dois projetos do que se tornou uma exposição de sexo e escândalo do Disney World, David Westin, presidente da ABC News, rejeitou os projetos. "Não funciona", disse a porta-voz da rede Eileen Murphy.[8] Muito embora a Disney negue as alegações de falha na segurança, primeiramente feita no livro *Disney: The Mouse Betrayed*, e embora o CEO Michael Eisner tenha dito "Preferia que a ABC não incluísse a Disney",[9] a ABC nega que a matéria tenha sido vetada por pressão de sua empresa coligada. Murphy disse, contudo, que "em geral não me envolveria em uma investigação que focalizasse somente a Disney, por toda uma variedade de motivos, um dos quais é que, o que quer que você descubra, positivo ou negativo, parecera suspeito".[10]

A critica mais sonora do caso veio da *Brill's Content*, a revista sobre midia fundada em 1998 por Steven Brill. A publicação desancou os executivos e jornalistas por seu silêncio diante da censura, acusando-os de sucumbir a seu próprio "medo do Camundongo" internalizado. Em sua encarnação anterior como fundador da rede de TV a cabo Court TV e da revista *American Lawyer*, Steven Brill teve experiência de primeira mão com a censura na sinergia. Depois de vender seu minimpério de mídia à Time Warner em 1997, Brill afirma que foi pressionado por diversas histórias diferentes que esbarraram nos tentáculos do império Time Warner/Turner. Em um memorando citado na *Vanity Fair*, Brill escreve que os advogados da empresa tentaram suprimir uma reportagem na *American Lawyer* sobre um processo da Igreja da Cientologia contra a revista *Time* (de propriedade da Time Warner) e pediram à Court TV para abster-se de cobrir um julgamento envolvendo a Warner Music. Ele também afirma ter recebido um pedido do diretor financeiro da Warner, Richard Bressler, para "vetar uma matéria" sobre William Baer, diretor do Bureau de Concorrência da Comissão Federal de Comércio - ironicamente, o organismo encarregado de analisar a fusão Time Warner/ Turner por violação da lei antitruste.[11] Apesar da alegada ingerência, todas as matérias em questão foram impressas ou levadas ao ar, mas a experiência de Brill ainda lança uma sombra sobre o futuro da liberdade de imprensa dentro das gigantes fundidas. Editores e produtores que se empenham em cruzadas individuais sempre carregaram a bandeira do direito jornalístico de fazer seu trabalho mas, no clima atual, para cada cruzado haverá muito mais gente pisando em ovos por temer perder seus empregos. E não é surpreendente que alguns tenham começado a ver problemas em toda

parte, imaginando os desejos de altos executivos de formas mais criativas e paranóicas do que os próprios executivos possam sequer ousar pensar sozinhos. Essa é a verdadeira natureza insidiosa da autocensura: faz com que a mordaça funcione com mais eficiência do que jamais esperaria conseguir um exército de mandachuvas da intimidadores e intrometidos.

A frieza da China

Como temos visto nos últimos anos, jornalistas, produtores e editores não estão apenas encontrando motivos para pisar com mais cuidado quando lidam com organismos judiciais e regulatórios (para não mencionar parques temáticos), mas no caso da China -, estamos assistindo a todo um país transformar-se em uma zona de cautela. Uma onda de incidentes de frieza chinesa tem varrido as indústrias de mídia e entretenimento ocidentais desde que Deng Xiaoping experimentalmente suspendeu o monopólio do Partido Comunista sobre os noticiários e começou lentamente a abrir as fronteiras de seu país a algumas empresas de mídia e entretenimento estrangeiras aprovadas pela censura.

Agora a indústria da cultura global está diante da possibilidade de que seja o Ocidente a

ter de jogar de acordo com as regras da China - tanto dentro quanto fora de suas fronteiras. Essas regras foram bem resumidas em um artigo de 1992 em *The South China Morning Post:* "Contanto que não contrariem a lei ou a linha do partido, jornalistas e pessoal de cultura têm garantida a liberdade em relação à interferência de comissários e censores."[12] E com uma estimativa de 100 milhões de assinantes de TV a cabo na China no ano 2000, vários construtores de impérios culturais já começaram a exercer sua liberdade de concordar com o governo chinês.

Um incidente inicial envolveu a decisão notória de Rupert Murdoch de transmitir o noticiário do Serviço Mundial da BBC a partir da versão asiática da Star TV. As autoridades chinesas fizeram objeção à BBC transmitir um programa sobre Mao Tsé-tung, mandando uma advertência clara sobre os tipos de reportagens que seriam bem-vindas e lucrativas no mundo conectado chinês. Mais recentemente, a HarperCollins Publisher (a editora deste livro no Reino Unido), também de propriedade da News Corp de Murdoch, decidiu lançar *East and West: China, Power, and the Future of Asia*, escrito pelo último governador britânico de Hong Kong, Chris Patten. Em questão estava a possibilidade de que as opiniões expressas por Patten - de que ele apelava por mais democracia em Hong Kong e criticava as violações aos direitos humanos na China - teriam enfurecido o governo chinês, do qual dependem os empreendimentos satélites de Murdoch. Na tempestade de controvérsias que se seguiu, surgiram mais alegações de censura em nome da sinergia global, incluindo uma de Jonathan Mirsky, ex-editor da Ásia oriental para o *Times* londrino, de propriedade de Murdoch. Ele afirmou que o jornal "tinha simplesmente decidido, por causa dos interesses de Murdoch, não cobrir a China de uma forma séria".[13]

O medo de retaliação por parte dos chineses não é desprovido de fundamento. Famoso por punir as organizações de mídia por não seguirem a linha do governo e recompensar aquelas que o fazem, o governo chinês proibiu a venda e a propriedade de parabólicas particulares em outubro de 1993: as antenas estavam captando mais de dez emissoras estrangeiras, incluindo a CNN, a BBC e a MTV. Liu Xilian, vice-ministro de Rádio, Cinema e Televisão, diria apenas: "Alguns dos programas transmitidos por satélite são adequados e outros não são adequados para público normal."[14] O governo chinês fez outra ressalva em dezembro de 1996, depois de saber dos planos da Disney de lançar *Kundun*, um filme de Martin Scorsese sobre o dalai lama tibetano. "Somos resolutamente contrários à produção deste filme. Sua

intenção é glorificar o dalai lama, de modo que é uma interferência nos assuntos internos chineses", declarou Kong Min, funcionário do Ministério do Rádio, Cinema e Televisão.[15] Quando o estúdio seguiu em frente com o filme apesar de tudo, Pequim instituiu uma proibição do lançamento de todos os filmes da Disney na China, um banimento que ficou em vigor por dois anos.

> *O meio mudará de uma mercadoria de produção em massa e consumo de massa para um festival interminável de nichos e particularidades. (...) Uma nova era de individualismo está chegando e ela trará uma explosão de cultura sem precedentes na história humana.*
>
> - George Gilder, *Live After Television,* 1990

Uma vez que a China exibe dez filmes estrangeiros por ano e controla sua distribuição, o incidente *Kundun* foi uma ducha de água fria na indústria do cinema, que tinha em andamento vários outros projetos relacionados com a China, incluindo *Justiça vermelha,* da MGM, e *Sete anos no Tibete,* da Sony. Para seu mérito, nenhum dos estúdios suspendeu o projeto desses

filmes, e na verdade muitos na comunidade do cinema cerraram fileiras em torno de Scorsese e *Kundun.* Contudo, a MGM e a Sony declararam oficialmente que tentaram despolitizar seus filmes sobre a China, mesmo que isso significasse contradizer seus protagonistas e diretores. A MGM prosseguiu com as filmagens de *Justiça vermelha*, um filme sobre o sistema judiciário corrupto da China, estrelado por Richard Gere, mas embora Gere afirmasse que o filme mostra "um ângulo distinto de lidar com o Tibete",[16] o presidente de marketing mundial da MGM, Gerry Rich, contou uma história diferente: "Não estamos buscando um programa político. Estamos no negócio de vender entretenimento." *Sete anos no Tibete* ganhou uma mistificação similar da Sony: "Não se pode dizer que é um filme sobre uma causa política", disse um executivo do estúdio.[17] A Disney, enquanto isso, finalmente conseguiu fazer com que o governo chinês suspendesse a proibição de seus filmes com o lançamento de *Mulan,* um desenho animado "pra cima" baseado em uma lenda de 1.300 anos da dinastia Sui. *The South China Morning Post* descreveu a representação do heroísmo e patriotismo chinês como um "ramo de oliveira" e "o filme mais favorável à China que Hollywood produziu em anos". Ele também serviu a seu propósito: *Mulan* foi um fracasso de bilheteria, mas abriu as portas para discussões entre a Disney e Pequim quanto a um planejado parque temático de US$2 bilhões da Disnev em Hong Kong.

A ânsia ocidental por acesso ao mercado de entretenimento chinês só se tornou mais intensa nos últimos anos, apesar de ter piorado o relacionamento entre os governos dos Estados Unidos e da China sobre questões como acesso a setores de ações e telecomunicações chinesas, mais revelação de espionagem e, o mais desastroso de tudo, o bombardeio acidental da embaixada chinesa em Belgrado durante a guerra do Kosovo. O motivo, em parte, é que no passado o desejo de entrar na China baseava-se em ganhos projetados, mas em 1998 aquelas projeções tornaram-se realidade. *Titanic,* de James Cameron, bateu todos os recordes de lançamentos estrangeiros e faturou US$40 milhões em bilheterias na China, mesmo em pleno declínio econômico.

A frieza chinesa é significativa sobretudo por nos contar sobre as prioridades e o poder exercidos hoje pelas multinacionais. O interesse financeiro das empresas não é nenhuma novidade, nem é em si mesmo destrutivo. O que é realmente novo é o alcance e escopo desse interesse financeiro das megacorporações, e as potenciais conseqüências globais, tanto internacionais como locais. Essas conseqüências serão sentidas não em embates tempestuosos entre celebridades como Rupert Murdoch, Michael

Eisner, Martin Scorsese e Chris Patten, todos com os recursos e a influência para avançar suas posições sem se preocupar com reveses menores. A Disney e a TMews Corp seguem em frente na China tranqüilamente, embora o Tibete continue sendo uma *cause célebre* entre estrelas de cinema e músicos, enquanto o livro de Patten, depois de encontrar rapidamente outro editor, certamente vendeu muitos exemplares como resultado da controvérsia. Os efeitos permanentes, mais uma vez, acontecerão na autocensura que os conglomerados de mídia agora podem gerar em suas organizações. Se repórteres, editores e produtores de noticiários têm de levar em consideração o programa ex- pansionista de seus mandachuvas quando fazem reportagens sobre assuntos externos, por que parar na China? A cobertura do genocídio perpetrado pelo governo indonésio no Timor Leste não levantaria preocupações para qualquer multinacional que estivesse fazendo, ou esperasse fazer, negócios na populosa Indonésia? E se um conglomerado tivesse acordos em andamento na Nigéria, na Colômbia ou no Sudão? Isso está a uma distância enorme da retórica que acompanha a queda do Muro de Berlim, quando os magnatas da mídia afirmaram que seus produtos culturais teriam levado a tocha da liberdade a regimes autoritários. Não somente faz

com que a missão pareça ter sido rapidamente abandonada em favor do interesse econômico, mas parece que pode ser a tocha do autoritarismo que está sendo carregada por aqueles mais determinados a ser globais.

Fanfarrões do *copyright*

Depois que o ataque aéreo da Otan em 1999 provocou "comícios de rock" em que adolescentes com bonés do Chicago Bulls queimaram desafiadoramente a bandeira americana, poucos seriam ingênuos o bastante para reafirmar o velho e desgastado refrão de que a MTV e o McDonald's estão levando a paz e a democracia ao mundo. O que se cristalizou nesses momentos, quando a cultura pop transpôs a divisão da guerra, contudo, foi que mesmo que não exista nenhum outro terreno cultural, político ou lingüístico comum, a mídia ocidental tem cumprido a promessa de introduzir o primeiro léxico global de imagem, música e ícones. Podemos não concordar com mais nada, mas quase todos nós sabemos que Michael Jordan é o melhor jogador de basquete que jamais viveu.

Isso pode parecer uma realização menor se comparada com as grandes declarações de "aldeia global" feitas depois do colapso do comunismo, mas é uma realização suficientemente grande para ter revolucionado a produção de arte e a prática da política. Referências verbais ou visuais a seriados de TV, personagens de cinema, *slogans* publicitários e logotipos corporativos tornaram-se a ferramenta mais eficaz que temos para a comunicação entre culturas - um "sucesso" imediato e fácil. A profundidade dessa forma de *branding* social mereceu maior atenção em 1999, quando explodiu um escândalo sobre um livro didático popular usado nas escolas públicas americanas. O texto de matemática da sexta série era salpicado de menções e fotos de produtos de marca bem conhecidos: calçados Nike, McDonald's, Gatorade. Em um exemplo, um trecho ensinava aos estudantes a calcular diâmetros medindo um biscoito Oreo. Previsivelmente, grupos de pais ficaram furiosos com esse marco na comercialização da educação; eis o livro didático, ao que parecia, com publicidade paga. Mas a McGraw-Hill, editora do livro, insistiu que as críticas tinham sido equivocadas. "Tenta-se mostrar o que é familiar às pessoas, assim elas podem constatar que, olha só, a matemática não é de outro mundo", explicou Patrícia S. Wilson, uma das autoras do livro. As referecias a marcas não eram publicidade paga, disse ela, mas uma tentativa de falar aos estudantes com suas próprias referências e em sua própria linguagem

- falar com eles, em outras palavras, em marcas.[18]

Ninguém é mais consciente de como se enredaram a linguagem e as marcas do que os próprios gerentes de marca. Tendências moderninhas na teoria de marketing estimulam as empresas não a pensar em suas marcas como uma série de atributos, mas a observar o papel psicológico que desempenham na cultura pop e na vida dos consumidores. O antropólogo cultural Grant McCracken ensina às empresas que para compreender suas próprias marcas elas devem deixá-las livres. Produtos como Kraft Dinner, afirma McCracken, têm vida própria quando saem da loja - tornam-se ícones da cultura pop, veículos para a união da família, e expressões criativamente consumidas de individualidade.[19] O mais recente capítulo nessa escola da teoria da marca vem da professora de Harvard Susan Fournier, cujo artigo "The Consumer and the Brand: An Understanding within the Framework of Personal Relationships" encoraja os profissionais de marketing a usar o modelo das relações humanas na conceitualização do lugar da marca na sociedade: é uma esposa através de um casamento arranjado? Um melhor amigo ou uma amante? Os consumidores são "infiéis" a sua marca ou são fiéis? Será o relacionamento uma "amizade casual" ou um "compromisso entre mestre e escravo"? Como escreve Fournier,

"essa conexão é estimulada não pela imagem que a marca 'contém' na cultura, mas pelos profundos e importantes significados psicológicos e socioculturais que o consumidor confere à marca no processo de criação de significado".[20]

E aqui estamos nós, bem ou mal, tendo relacionamentos significativos e firmes com nossa pasta de dentes e de co-dependência com nosso condicionador capilar. Temos o equivalente a quase dois séculos de história de marca como realização coletiva, coalescendo para criar uma espécie de código Morse global da cultura pop. Mas há um problema: embora possamos trazer o código implantado em nossos cérebros, não temos realmente permissão de usá-lo. Em nome da proteção da marca contra a diluição, artistas e militantes que tentam se comprometer com as marcas como parceiras iguais em seus "relacionamentos" são rotineiramente arrastados aos tribunais por violação de leis de marca registrada, *copyright,* difamação ou "desonra de marca"
- estatutos facilmente violáveis que formam um selo de proteção hermético em torno da marca, permitindo-lhe nos marcar, mas proibindo-nos sequer de arranhá-las.

Grande parte disso remonta à sinergia. A definição de marca registrada na legislação americana é de "qualquer palavra, nome, símbolo ou dispositivo, ou combinação destes, usados (...) para identificar ou distinguir bens de outros fabricados ou vendidos por terceiros". Muitos alegados transgressores de *copyright* não estão tentando vender um bem comparável ou passá- los como o verdadeiro objeto. À medida que o *branding* torna-se mais expansionista, contudo, o concorrente é qualquer um que faça qualquer coisa remotamente relacionada, porque qualquer coisa remotamente relacionada pode produzir um efeito inesperado em algum ponto do futuro sinergístico.

E assim, quando tentamos nos comunicar com os outros usando a linguagem das marcas e logotipos, corremos um risco verdadeiro de sermos processados. As leis de *copyright* e marca registrada dos Estados Unidos - fortalecidas por Ronald Reagan na mesma legislação de 1983 que afrouxou a lei antitruste - estão sendo invocadas de maneiras que têm muito mais a ver com o controle de marca do que com a competição de mercado. É claro que muitos usos dessas leis são absolutamente essenciais se os artistas esperam ganhar a vida, particularmente com a facilidade cada vez maior de distribuição eletrônica e digital. Os artistas precisam ser protegidos de roubo completo de seu trabalho por concorrentes e do uso para lucro comercial sem permissão. Conheço alguns radicais *anticopyright* que andam por aí com camisetas "Todo

copyright é roubo" e "A informação quer ser livre", embora me pareça que essas atitudes sejam mais provocativas do que práticas. Mas o que eles fazem serve para realçar, pelo menos retoricamente, o clima de privatização cultural e lingüística promovido pelo abuso de *copyright* e marca registrada.

O abuso do *copyright* e da marca registrada é uma indústria maciça e crescente, e embora seus efeitos sejam extensos demais para documentá-los plenamente, eis aqui alguns exemplos aleatórios. As padarias Dairy Queen não decoram bolos de aniversário com o Bart Simpson porque temem um processo da Fox; em 1991, a Disney obrigou um grupo de pais em uma cidade remota da Nova Zelândia a atirar suas versões amadorísticas de Pluto e Pato Donald de um mural de play-ground; e o Barney tem sido suspenso das festas de aniversário infantis em todos os Estados Unidos sob o argumento de que qualquer pai que seja apanhado vestido em um dinossauro púrpura está violando sua marca registrada. O Lyons Group, que possui o personagem Barney, "enviou mil cartas a proprietários de lojas" que vendem ou alugam os trajes ilegais. "Eles podem ter um traje de dinossauro. Quando se trata de um dinossauro púrpura é que é ilegal, e não importa que tom de púrpura seja", diz Susan Elsner Furman, porta-

voz da Lyons[21]

O McDonald's, enquanto isso, continua diligentemente a importunar pequenos lojistas e donos de restaurantes descendentes de escoceses por sua predisposição nacional não- competitiva de usar a partícula Mc em seus sobrenomes. A empresa processou a loja de salsichas McAllan na Dinamarca; a lanchonete decorada com motivos escoceses McMunchies em Buckinghamshire; perseguiu a loja McCoffe de Elizabeth McCaughney na Bay Área de San Francisco; e travou uma batalha de 26 anos contra um homem chamado Ronald McDonald, cujo McDonald's Family Restaurant em uma minúscula cidade em Illinois funcionava desde 1956.

Esses exemplos podem parecer banais, mas as mesmas regras agressivas de propriedade se aplicam a artistas e produtores culturais que estão tentando criticar nosso mundo de marca compartilhado. Cada vez mais, músicos são processados não só por *sampling*, mas por tentar cantar o sonho comum patenteado. Foi o que aconteceu com a banda de "audiocolagem" Negativland de San Francisco quando deu a seu disco o título de *U2*, e sampleou trechos do programa de rádio *American Top 40*, de Casey Kasem. Aconteceu também com o músico de vanguarda de Toronto John Oswald quando ele usou seu método "roubofônico" para remixar a canção "Bad" de Michael Jackson em um disco de 1989 que ele distribuiu gratuitamente. A Negativland foi processada com sucesso pela gravadora do U2, a Island Records, e a gravadora de Jackson, a CBS Records, processou Oswald por violação de *copyright*. Como parte da decisão judicial, Oswald teve de entregar todos os CDs para que fossem destruídos.

Os artistas sempre farão arte reconfigurando nossas linguagens e referências culturais comuns, mas quando essas experiências compartilhadas mudam de primeira mão para intermediadas, e as mais poderosas forças políticas em nossa sociedade podem ser tanto corporações multinacionais quanto políticos, surge um novo conjunto de questões que mais uma vez levanta sérias dúvidas sobre definições ultrapassadas de liberdade de expressão em uma cultura de marca. Nesse contexto, dizer a artistas de videoclipes que eles não podem usar comerciais de carros antigos, ou a músicos que não podem samplear ou distorcer letras, é como proibir o uso do violão ou dizer a um pintor que ele não pode usar o vermelho. A mensagem subjacente é que cultura é algo que acontece a você. Você a compra Virgin Megastore ou na Toys 'R' Us e a aluga na Blockbuster Video. Não é algo , que você participe, ou a que você tem o direito de reagir.

A s regras desse diálogo de mão única vêm sendo aplicadas sem contestações há muito tempo, principalmente porque, até os anos 80, os casos de *copyright* e marca registrada aconteciam em sua maioria entre concorrentes corporativos processando-se mutuamente por violação de sua participação de mercado. Artistas como o REM, The Clash, Dire Straits e k.d. lang eram livres para cantar sobre produtos de marca registrada como Orange Crush, Cadillacs, MTV e a revista *Chatelaine*, respectivamente. Além disso, o consumidor médio não tinha meios de cortar e utilizar a cultura produzida em massa e incorporá-la em algo novo de sua lavra - um zine, um vídeo em super 8 ou uma gravação eletrônica. Foi somente quando scanners, foto copiadoras baratas, máquinas de edição digital e programas de computador como o Photoshop apareceram no mercado como bens de consumo bastante baratos que a legislação de *copyright* e marca registrada se transformou em uma preocupação para produtores de cultura independentes que montavam suas próprias publicações, web sites e discos de garagem. "Acho que a cultura sempre se reiterou ciclicamente. (...) A tecnologia torna possível ter acesso e facilmente manipular e armazenar informação de lugares e épocas distantes", diz o pirata de áudio Steev

Hise. "As pessoas farão o que puderem."[22]

Fazer o que se podia foi o que produziu o método roubofônico de John Oswald. Como explica Oswald, ele surgiu do fato de ele ter acesso à tecnologia que o capacitou a ouvir discos em diferentes velocidades. "Estava fazendo um tipo de audição manipulativa de formas muito complexas, e à medida que meus hábitos de audição interativa se tornaram mais complexos, comecei a pensar em formas de preservá-los para que outras pessoas os ouvissem."[23]

O que incomoda mais em Oswald e outros artistas como ele não é que seu trabalho seja ilegal - é que é ilegal apenas para alguns artistas. Quando Beck, um importante artista de gravadora, fez um álbum reunindo centenas de *samples*, a Warner Music pagou pelos direitos de cada fragmento utilizado na colagem de áudio e o trabalho é elogiado por apreender os sons saturados e multirreferenciados da mídia de nossa época. Mas quando artistas independentes fazem a mesma coisa, tentando editar arte a partir de suas vidas de marca e fazer valer algum tipo de *hype* da era da informação sobre a cultura faça-você-mesmo, ela é criminalizada - definida como roubo, e não como arte. Foi o que fizeram os músicos no CD *underground* de 1998 *Desconstructing Beck*, produzido inteiramente por recontextualização eletrônica dos sons já recontextualizados de Beck. A questão era simples: se Beck podia fazê-lo, por que não eles? Na hora exata, a gravadora de Beck mandou cartas ameaçadoras dos advogados, que se acalmaram abruptamente quando os músicos deixaram claro que estavam procurando uma briga na mídia. Sua intenção, contudo, foi alcançada: a fórmula dominante para o cumprimento da lei de *copyright* e marca registrada é uma guerra sobre quem virá a produzir arte com as novas tecnologias. E parece que se você não está no time de uma empresa grande o bastante para controlar uma parte significativa do campo, e não pode bancar seu próprio time de advogados, não participará do jogo.

Aparentemente essa é a lição do processo de *copyright* da Mattel contra a banda pop dinamarquesa Aqua e sua gravadora MCA. A Mattel argumenta que o sucesso da banda, a canção "Barbie Girl" - que contém versos como "Beije-me aqui, toque ali, vamos brincar de sexo" - sexualiza erroneamente sua loura moralmente correta. A Mattel foi aos tribunais em setembro de 1997 acusando a Aqua de violação de marca registrada e concorrência desleal. A fabricante de brinquedos pediu indenização por danos e que o disco fosse retirado das lojas e destruído. A Aqua venceu a disputa, mas não porque seus argumentos foram mais fortes do que os da Negativland ou de John Oswald (poderiam ter sido mais fracos), mas porque, ao contrário desses músicos independentes, a Aqua

tinha o esteio da equipe de advogados da MCA, dispostos a brigar com unhas e dentes para se certificar de que a canção permanecesse nos gráficos e nas prateleiras. Foi, como no caso Jordan *versus* Nike, uma batalha de marcas.

Embora a própria música seja puro algodão-doce, o caso Aqua tem mérito porque extrapolou na fanfarronice do *copyright*, introduzindo a idéia de que os músicos devem agora ser cautelosos não somente quando sampleam diretamente, mas quando mencionam qualquer produto de marca registrada. Ele também assinala a tensão desagradável entre a lógica expansiva do *branding* - o desejo corporativo de plena integração cultural - e a lógica insignificante dessas cruzadas legais. Quem, se não a Barbie, é muito mais símbolo cultural do que produto. A Barbie, afinal, é o arquétipo do invasor espacial, um imperialista cultural em cor-de-rosa. Ela é a única que tinge cidades inteiras de fúcsia para comemorar o "Mês da Barbie". Ela é a mestra Zen que nas últimas quatro décadas insistiu em ser tudo para as garotas
- médica, gostosona burra, adolescente, profissional de carreira, embaixadora do Unicef...

Entretanto, o pessoal da Mattel não estava interessado em falar da Barbie como ícone cultural quando lançou o processo contra a Aqua. "É um problema de negócios, não uma

questão de liberdade de expressão", disse o porta-voz da Mattel à *Billboard.* "Esta é uma empresa de US$ 2 bilhões, e não queremos embromação com ela, e situações como esta aos poucos levam à erosão da marca."[24] A Barbie é um negócio voltado para o lucro, é verdade. E marcas como Barbie, Aspirina, Kleenex, Coca-Cola e Hoover sempre andaram na corda bamba de quererem ser onipresentes e não quererem se tornar tão intimamente associadas com uma categoria de produto de forma que o próprio nome de marca se torne genérico - quando é facilmente invocado para vender uma marca concorrente como sua.

Mas embora essa luta contra a erosão pareça razoável no contexto da competição de marcas, é uma questão diferente quando vista pelas lentes do b*randing* de estilo de vida agressivo - e dessa perspectiva, um reexame do direito público de reagir a essas imagens "privadas" parece urgentemente necessário. A Mattel, por exemplo, têm colhido lucros imensos encorajando as meninas a ter elaboradas vidas de sonho em torno de sua boneca, mas ainda quer que o relacionamento seja um monólogo. A empresa de brinquedos, que se gaba de ter "algo em torno de 100 investigações [de marca registrada] diferentes em andamento a qualquer momento em todo o mundo",[25] é quase comicamente agressiva na proteção de sua fórmula. Entre outras proezas, seus advogados derrubaram um zine devasso para garotas chamado *Hey there, Barbie Girl!* E conseguiram impedir a distribuição do documentário *Superstar: The Karen Carpenter Story,* de Todd Haynes, uma reconstituição da vida da pop star anoréxica usando Barbies como fantoches (a pressão legal também veio da família Carpenter).

Parece adequado que o membro da Aqua, Sren Rasted, diga que teve a idéia de fazer a canção "Barbie Girl" depois de visitar "uma exposição para crianças sobre a Barbie, em um museu".[26] Em um esforço de ter sua boneca estrela empossada como artefato cultural, nos últimos anos a Mattel tem montado exposições itinerantes de Barbies antigas, em que afirma contar a história dos Estados Unidos através da "boneca favorita da América". Algumas dessas exposições são montadas diretamente pela Mattel, outras por colecionadores particulares que trabalham estreitamente com a empresa, um relacionamento que garante que capítulos desagradáveis na história da Barbie - a reação feminista contra a boneca, digamos, ou a modelo de cigarros Barbie - estejam misteriosamente ausentes. Não há dúvida de que a Barbie, como um punhado de outras marcas clássicas, é um ícone e um artefato, além de ser um brinquedo de crianças. Mas a Mattel - e a Coca-Cola, a Disney, a Levi's e outras marcas que lançaram projetos de curadoria própria semelhantes - quer

ser tratada como um importante artefato da cultura pop ao mesmo tempo em que busca manter completo controle de proprietário sobre seu legado histórico e cultural. É um processo que em última análise amordaça a crítica cultural, usando as leis de *copyright e:* marca registrada como instrumentos eficazes para silenciar toda a atenção indesejada. Os editores da *Miller's* uma revista para colecionadores de Barbies, estão convencidos de que a Mattel os atacou com um processo de *copyright* porque, ao contrário de colecionadores acríticos que montam as exposições da Barbie, a publicação criticou os altos preços da Mattel e exibiu velhas fotografias que mostravam a Barbie posando com maços de cigarros Virgínia Slims. A Mattel não é de modo algum única no emprego dessa estratégia. A Kmart, por exemplo, fechou o web site Kmart Sucks, montado por um funcionário descontente, não usando a lei de calúnia ou difamação, que teria exigido que a cadeia provasse que as alegações eram falsas, mas processando por uso não-autorizado de sua marca registrada K.

Quando a legislação de *copyright* e marca registrada não pode ser invocada para evitar um retrato indesejado da marca, muitas corporações dependem da lei de calúnia e difamação para manter suas práticas longe do debate público. O divulgado caso "McLibel" na Grã-Bretanha, em que a cadeia de lanchonetes processou dois ambientalistas por calúnia, foi uma dessas

tentativas. (A questão será discutida em detalhes no Capítulo 16.) Independente da tática legal escolhida, a mensagem impossivelmente contraditória enviada pelos produtores desses bens irônicos é a mesma: queremos que nossas marcas sejam o ar que você respira - mas nem pense em expirar.

A maioria das corporações como a Mattel e o McDonald's é bem-sucedida em sua meta de construir mundos de marca fechados, por mais culturalmente asfixiante que a demanda possa se tornar. As leis de *copyright* e marca registrada são perfeitamente justificáveis se a marca em questão é apenas uma marca, mas cada vez mais isso é o mesmo que dizer que a Wal-Mart é apenas uma loja. A marca em questão pode bem representar uma corporação com um orçamento maior do que o de muitos países, que foi agressivamente procurada para substituir o papel desempenhado pela arte e pela mídia. Quando perdemos a capacidade de reagir a entidades que são cultural e politicamente poderosas, as fundações da livre expressão e da sociedade democrática são colocadas em xeque.

Privatização da praça pública

Existe um paralelo inevitável entre a privatização da linguagem e o discurso cultural que ocorre através da fanfarronice de *copyright* e marca registrada, e a privatização do espaço público que acontece por meio da proliferação de superlojas, shoppings que são parques temáticos e cidades de marca como Celebration, na Flórida. Assim como palavras e imagens de propriedade particular estão sendo adotadas como taquigrafia internacional *de facto,* também os enclaves privados de marca estão se tornando praças públicas *de facto* - mais uma vez com implicações perturbadoras para as liberdades civis.

A combinação de compras e entretenimento encontrada nas superlojas e shoppings com parques temáticos criou uma vasta área de espaço público pseudoprivado. Políticos, a polícia, assistentes sociais e até líderes religiosos reconhecem que os shoppings se tornaram a moderna praça pública. Mas ao contrário das antigas praças públicas, que eram e ainda são locais para discussão comunitária, protestos e comícios políticos, o único tipo de discurso bem recebido aqui é o marketing ou outro jargão de consumo. Manifestantes pacíficos são rotineiramente expulsos por seguranças de shoppings por interferirem com as compras, e mesmo os piquetes são ilegais dentro desses

cercados. O conceito de praça pública foi recentemente retomado pelas superlojas, muitas das quais agora afirmam que também oferecem espaço público. "Essencialmente, queremos que as pessoas usem a loja como um local de encontro. Um lugar onde as pessoas podem ter seus encontros de cultura pop e ficar durante algum tempo. Não é um lugar para as compras, é um lugar para se estar", disse Christos Garkinos, vice-presidente de marketing do Virgin Entertainment Group, por ocasião da inauguração da Virgin Megastore de 3.700 metros quadrados em Vancouver.[27]

O prédio em que a Virgin montou sua loja era antes uma biblioteca pública, uma metáfora adequada para a forma como a expansão de marca está alterando o modo como nos reunimos, não apenas como compradores, mas como cidadãos. A Barnes Et Noble descreve suas superlojas como "um centro de eventos culturais e reuniões", e algumas das lojas, particularmente nos Estados Unidos, desempenham bem o seu papel, abrigando de tudo, de shows pop a leituras de poesia. As superlojas de livros, com suas poltronas luxuosas, lareiras falsas, clubes do livro e cafeterias, vêm lentamente substituindo as bibliotecas e salas de leitura de universidades como locais preferenciais para conferências de escritores no circuito do livro. Mas, como ocorre com a proibição de protestos nos shoppings, um conjunto diferente de regras

é aplicado nesses espaços semipúblicos. Por exemplo, quando estava promovendo seu livro, *Downsize This!,* o cineasta Michael Moore foi confrontado com um piquete na calçada em frente à loja da Filadélfia da livraria Borders, onde ele havia programado uma palestra. Ele disse à loja que não apareceria, a menos que os funcionários grevistas pudessem entrar e ter algum tempo ao microfone. O gerente consentiu, mas as futuras palestras de Moore na livraria foram canceladas. "Não pude acreditar que estava sendo censurado em uma livraria", escreveu Moore sobre o incidente.[29]

As superlojas estão praticamente parecendo prédios públicos, e ninguém imita o espaço público como a America Online, a comunidade virtual de chat rooms, quadros de mensagem e grupos de discussão onde não há clientes - apenas cidadãos da rede. Mas os assinantes da AOL têm aprendido, nos últimos dois anos, algumas lições severas sobre sua comunidade virtual e os limites dos direitos de seus cidadãos. A AOL, embora seja parte da internet de propriedade pública, é uma espécie de mini-rede privatizada dentro da web maior. A empresa recolhe as taxas pelo caminho e, como muitos seguranças, pode fixar as regras que estão em vigor enquanto seus clientes estão dentro de seu domínio. Essa foi a mensagem que ecoou pelas comunidades virtuais quando a chamada Equipe de Ação Comunitária da AOL começou a deletar mensagens de grupos de discussão consideradas importunas, profanas, constrangedoras ou simplesmente "indesejadas". Além de controlar as mensagens, a equipe também tem o direito de proibir debatedores virtuais até de trocar mensagens e suspender ou expulsar infratores contumazes do serviço e vetar seu acesso a suas próprias contas de e-mail. Algumas listas - como uma particularmente acalorada sobre política irlandesa - foram silenciadas por longos períodos de "geladeira".

O raciocínio da empresa é incrivelmente similar à política de exposição de produtos da Wal-Mart (e à política de aluguel de vídeos da Blockbuster). Katherine Boursecnik, vice- presidente de programação de rede da AOL, disse ao *New York Times:* "Somos um serviço que se orgulha de ter um grande apelo para uma ampla gama de indivíduos. Mas ao mesmo tempo somos também um serviço para a familia."[30] Embora poucos questionem que a discussão on- line é um terreno fértil todo tipo de comportamento anti-social (da superdivulgação crônica ao abuso sexual), o poder absoluto que a empresa tem de regular o tom e o conteúdo do discurso on-line gerou o fantasma da "Policia do Pensamento AOL".[31] a questão, como no caso da Wal- Mart, é a parcela de mercado dominante da AOL - em meados de 1999, tinha 15 milhões de assinantes - 43

por cento do mercado de provedor da internet nos Estados Unidos. Seu concorrente mais próximo, a Microsoft, tem apenas 6,4 por cento.[32]

Para complicar ainda mais, a discussão na internet é um meio híbrido, caindo em algum lugar entre fazer uma chamada telefônica pessoal e assistir à TV a cabo. Assim, enquanto seus assinantes podem ver a AOL como uma empresa telefônica, com o direito de interceptar suas comunicações idêntico ao que a ATEtT tem de desconectar discussões telefônicas moralmente ofensivas, a empresa tem uma visão completamente diferente. À parte a tagarelice de "comunidade virtual", a AOL é, sobretudo, um império de mídia de marca sobre o qual exerce tanto controle quanto faz a Disney sobre as cores das cercas em Celebration, Flórida.

Parece que não importa com quanto sucesso a esfera privada emula ou mesmo aprimora a aparência e a sensação de espaço público, as tendências restritivas de privatização encontram uma forma de armar sua tocaia. E o mesmo se aplica não somente ao espaço de propriedade corporativa, como a AOL ou a Virgin Megastore, mas até ao espaço de propriedade pública que é patrocinado ou de marca. Essa questão foi nitidamente vista em Toronto em 1997, quando

militantes antitabagismo foram retirados à força do festival de jazz ao ar livre du Maurier, assim como manifestantes estudantis foram retirados do du Maurier Tennis Open que acontecia em seu *campus*. A ironia era que o festival aconteceu na verdadeira praça pública da cidade - a Nathan Phillips Square, bem em frente a prefeitura de Toronto. Os manifestantes aprenderam que, embora a praça possa ser um espaço tão público quanto possam pensar, ela se tornou, durante a semana do festival de jazz, propriedade da empresa de tabaco patrocinadora. Nenhum material crítico foi permitido em suas instalações.

Quando qualquer espaço é comprado, mesmo que apenas temporariamente, ele muda de forma a se ajustar a seus patrocinadores. E quanto mais espaços anteriormente públicos são vendidos a corporações ou "marcados" por elas, mais nós, como cidadãos, somos obrigados a jogar de acordo com as regras corporativas para ter acesso a nossa própria cultura. Quer dizer que a livre expressão morreu? Claro que não, mas isso traz à mente a opinião de Noam Chomsky de que "liberdade sem oportunidade é uma dádiva do demônio".[33] Em um contexto de sobrecarga da mídia e do marketing, oportunidades significativas para expressar nossa liberdade - em níveis ruidosos o suficiente para romper a barreira de efeitos sonoros comerciais e perturbar os senhores feudais corporativos - estão desaparecendo rapidamente em torno de nós. Todavia, vozes dissidentes têm suas páginas na web, seus zines, pôsteres, placas em piquetes e jornais independentes, bem como uma profusão de rachaduras na couraça corporativa para explorar - e como veremos na Parte IV, eles as estão explorando como nunca. Mas quando o discurso corporativo é cada vez mais expresso em sinergia multiplataforma e exibições ainda mais extraordinárias de "significado" de marca, o discurso popular passa a parecer como o minúsculo varejista independente perto da superloja. Como o defensor do consumidor Ralph Mader coloca: "Há um certo nível de decibéis para o exercício de nossos direitos da Primeira Emenda" [a da liberdade de expressão].[34]

Talvez a manifestação mais perturbadora de censura corporativa ocorra quando o espaço que é vendido não é um lugar, mas uma pessoa. Como vimos, os caros acordos de patrocínio nos esportes exerceriam primeiro sua influência ao decidir que logomarca os atletas vestem e em que times eles jogam. Agora esse controle se expandiu de forma que elas podem sustentar suas visões políticas publicamente. Posições políticas ousadas, como a oposição de Muhammad Ali à Guerra do Vietnã, há muito foram substituídas pelo

radicalismo brando do travestido Dennis Rodman da NBA, à medida que os patrocinadores pressionam seus atletas a ser um pouco mais que cartazes com atitude. Como comentou certa vez Michael Jordan, "os republicanos também compram tênis".

O velocista canadense Donovan Bailey aprendeu essa lição da forma mais difícil. Dias antes de vencer a prova olímpica que faria dele o homem mais rápido do mundo, Bailey foi atacado por dizer à *Sport Illustrated* que a sociedade canadense "é tão gritantemente racista quando a americana". A Adidas, horrorizada com o risco de que sua propriedade de grife afastasse tantos compradores brancos de tênis com uma opinião tão impopular, apressou-se a silenciar Bailey. O vice-presidente da Adidas, Doug Hayes, disse ao *Globe and Mail* que os comentários "nadam riveram a ver com o atleta Donovan ou com o Donovan que conhecemos"[35] - aparentemente atribuindo as opiniões a um alter-atleta fictício que tinha possuído Bailey temporariamente.

Um caso similar de censura *branding* envolveu o astro do futebol escocês Robbie Fowler. Depois que o jogador de 21 anos marcou o segundo gol contra time norueguês Brann Bergen em março de 1997, Fowler voltou-se para a torcida, puxou sua camisa oficial para cima e

revelou uma camiseta política vermelha: "500 Liverpool dockers sacked since 1995" ("500 estivadores de Liverpool demitidos desde 1995"), dizia a camiseta. Os estivadores ficaram em greve por anos lutando contra centenas de dispensas e pela mudança no contrato de trabalho. Fowler, ele próprio um rapaz de Liverpool, decidiu divulgar a causa quando o mundo estava assistindo. Ingenuamente, comentou: "Achei que seria apenas uma simples declaração."[36]

Foi, é claro, um erro. O Liverpool Football Club, que recolhe os tributos de mensagens de marca que aparecem nos uniformes dos jogadores, apressou-se a deter quaisquer manifestações de imitadores. "Chamaremos a atenção de todos os nossos jogadores que comentem sobre assuntos alheios ao futebol que não sejam aceitáveis no campo", disse o clube em uma declaração precipitadamente divulgada.[37] E para ter uma garantia a mais de que a única mensagem que as camisetas dos atletas trariam seriam da Umbro ou da Adidas, a instituição que governa o futebol europeu, a Uefa, veio a seguir, dando um basta no comportamento de Fowler com a aplicação de uma multa de 2.000 francos suíços.

Houve ainda outra peculiaridade nessa história de marca. A camiseta que Fowler revelou não apenas trouxe um *slogan* político, foi também uma pichação publicitária: em uma subversão não tão sutil de uma marca onipresente, as letras "c" e "k" na palavra "dockers" (estivadores) foram ampliadas de forma a parecerem o logotipo da Calvin Klein: doCKers. Quando fotos da camiseta foram espalhadas em todos os jornais britânicos, o estilista o ameaçou com um processo por violação de marca registrada.

Quando reunidos, tais exemplos formam um quadro do espaço corporativo como um estado fascista onde todos devemos saudar a logomarca e ter pouca oportunidade de crítica, porque nossos jornais, emissoras de televisão, servidores da ruas e espaços de varejo são controlados por interesses corporativos multinacionais. E considerando a velocidade com que essas tendências estão se desenvolvendo, evidentemente temos bons motivos para alarme. Mas uma palavra de cautela: podemos ser capazes de ver um mundo novo não tão admirável no horizonte, mas isso não quer dizer que já estejamos vivendo o pesadelo de Huxley.

Ao traçarmos mapas das estruturas de propriedade corporativa que mais parecem polvos e citar CEOs sobre seus sonhos de dominação do mundo, podemos facilmente perder de vista o fato de que a censura não é tão absoluta

quanto poderia acreditar um acólito recém-convertido de Noam Chomsky. Em vez de uma fórmula estanque, é uma tendência estável, claramente intensificada pela sinergia e pelos degraus de ascensão da proteção do nome de marca, mas é crivada de exceções. É verdade, por exemplo, que a Viacom está cobrindo o mundo de chiclete através de suas *holdings* Blockbuster e MTV, mas a Simon & Schuster, de propriedade da Viacom, tem publicado algumas das melhores críticas à globalização econômica desregulamentada: *Global Dreams,* de Richard J. Barnet e John Cavanagh, e *One World, Ready or Not,* de William Greider, entre outros. A NBC e a Fox, embora brevemente, exibiram a série *TVNation,* de Michael Moore, que fez ataques bem-humorados aos publicitários e chegou a ter como alvo a empresa coligada da NBC, a General Electric. E embora a compra da Miramax pela Disney tenha inspirado presságios sombrios sobre o futuro do cinema independente, foi a Miramax que distribuiu o documentário anticorporativo de Moore, *The Big One* - um filme baseado em seu livro igualmente crítico, publicado pela Random House, agora de propriedade da Bertelsmann. Como, assim espero, o livro que você está folheando ajuda a provar, claramente ainda há espaço para críticas corporativas dentro das gigantes da mídia.

De certa forma, a mudança que está ocorrendo é a um só tempo menos totalitária e mais perigosa. Não perdemos a possibilidade de fazer arte não-sinergística, e trabalhos sérios de

crítica têm agora maior potencial de alcançar públicos amplos do que tiveram antes na história da arte e da cultura. Mas estamos perdendo os espaços em que pode florescer o que é de mentalidade não-corporativa - os espaços estão lá, mas estão encolhendo à medida que os capitães da indústria cultural tornam-se mais extasiados com o sonho de interpromoções globais. Grande parte disso é uma questão de economia simples: há números limitados de filmes, livros, artigos em revistas e horas de programação que podem ser economicamente produzidos, publicados, transmitidos etc, e a janela para aqueles que não se ajustam à estratégia corporativa reinante estreita-se a cada fusão e consolidação.

Há uma possibilidade, contudo, de que a mania atual de sinergia desmorone, sob o peso de suas promessas não cumpridas. Antes a Blockbuster tinha se tornado um peso morto em torno do pescoço endividado da Viacom. Os analistas do mercado de ações culparam "a qualidade dos produtos que chegam através de lojas"[38] - e provavelmente não ajudou em nada a cadeia ter tido de dedicar setores inteiros de suas lojas a exibir 34 cópias do inassistível *Será que ele é?* de Kevin Kline (ou outro fracasso da Paramount) porque o pessoal da Viacom estava determinado a recuperar alguns dos milhões que perderam nas salas de cinema. E depois que suas lojas de *"eatertainment",* onde se come em um ambiente de entretenimento, sangraram dinheiro por dois anos, o Planet Hollywood anunciou em agosto de 1999 que declararia falência. Outro esquema de sinergia que em tese parecia infalível foi o lançamento em 1998 de *Godzilla.* A Sony pensava que tinha seu *status* arrasa-quarteirão garantido: uma pré-estréia no Madison Square Garden, uma estrela feita para a Toys 'R' Us, um orçamento de marketing de US$ 60 milhões orquestrando uma campanha "provocante" de um ano de duração e uma equipe jurídica opressiva dando uma dura em qualquer publicidade indesejada na internet. Mais importante, graças às novas *holdings* de salas de exibição consolidadas recentemente pela Sony, o filme foi exibido em mais cinemas do que qualquer outro filme no dia do lançamento: 20 por cento de todas as salas de cinema dos Estados Unidos estavam exibindo *Godzilla.* Todavia nada disso se pagou, pelo simples fato de que os poucos que viram *Godzilla* avisaram a seus amigos para não fazer o mesmo, e eles não fizeram, aos bandos.[39]

Até o evangelista do *branding* Tom Peters reconhece que existe o que se pode considerar "marcado" demais e, embora seja impossível prever quando chegaremos a esse ponto, quando passarmos por ele, será inconfundível. "Quanto é o suficiente?", pergunta Peters. "Ninguém sabe ao certo. É pura arte.

Alavancagem é bom. Alavancagem demais é ruim."[40] O fundador da MTV, Tom Preston, o homem que fez história no marketing transformando uma emissora de TV em uma marca, admitiu em junho de 1998 que "você pode exaurir uma marca até a morte".[41]

Na verdade, no início de 1998 Wall Street declarou o impensável: a Nike devorando a si mesma; sua onipresença deixara de ser uma história de sucesso no *branding* e tornara-se um risco. "O maior desafio da Nike é ela mesma. Eles precisam aparecer com outra identidade para que possam dizer, 'Esta é a Nike', mas isso é algo que está além de seu logotipo", disse Josie Esquivei, analista do mercado de ações da Morgan Stanley, ao *New York Times.*[42]

A Nike tentou responder a esse desafio, como veremos. Mas se uma reação como essa é possível contra uma única marca, então talvez seja concebivel um fenômeno semelhante possa ser aplicado igualmente ao ato da gestão de marca como um todo: que depois que um certo nivel de mania de *branding* seja gravado em uma cultura, aqueles de nós que foram marcados - por Nike, Wal-Mart, Hilfiger, Microsoft, Disney, Starbucks *et al.* - começarão a se voltar não só contra esses logos específicos, mas também contra o controle que o poder corporativo como um todo exerce sobre nossos espaços e escolhas. Talvez seja um momento em que a idéia de

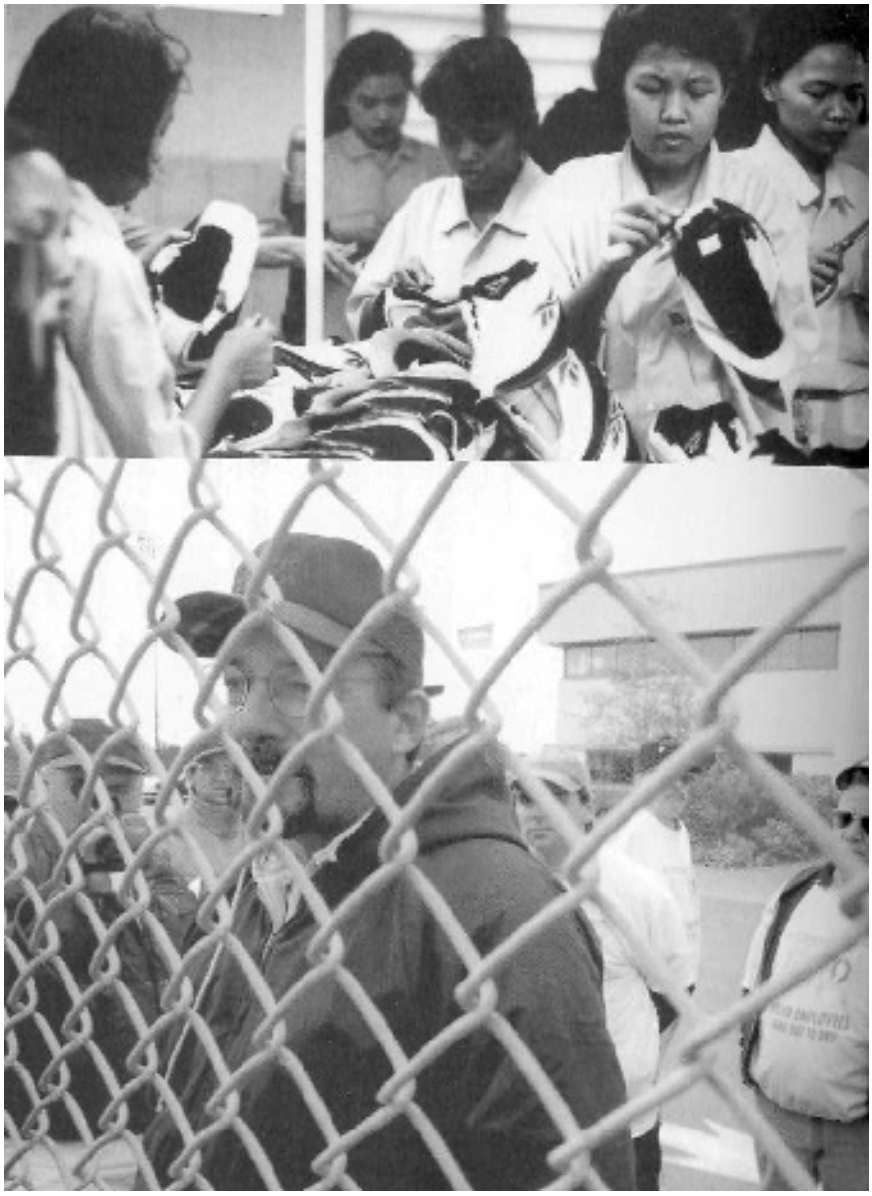
branding alcance um ponto de saturação e a reação seja dirigida não a um produto que subitamente se encontra do lado errado de uma moda, mas às multinacionais que estão por trás das marcas.

Há alguma evidência de que esse processo já está em andamento. Como veremos na Parte IV, "Sem logo", comunidades de todo o mundo, e de várias gerações, não estão mais se deixando cegar pelas brilhantes promessas de novidade e de opções sem fim feitas pelas marcas. Em vez de escancarar suas portas, elas estão se organizando em níveis comunitários para impedir a chegada de varejistas de grandes lojas; estão participando de campanhas de rua contra as práticas trabalhistas da Nike no Terceiro Mundo e os antecedentes de direitos humanos da Shell Oil. Estão lançando movimentos, como o britânico Reclaim the Streets, para recuperar algum efêmero controle público sobre o espaço público; e estão apoiando ações antitruste contra empresas como a Microsoft. Dada a relativa subitaneidade da reação, essa onda de hostilidade anticorporativa está, compreensivelmente, pegando seus alvos de surpresa. "Poucos meses atrás, todos que conheço pareciam pensar que trabalhar para a Microsoft era a coisa mais legal do mundo. Agora, estranhos nos ameaçam como se trabalhássemos para a Philip Morris", escreveu o colunista de *Slate* Jacob Weisberg. O sentimento de perplexidade é compartilhado por funcionários de multinacionais em muitos setores. "Não sei como estamos ofendendo as pessoas", disse a diretora de marketing regional da Starbucks, Donna Peterson, em maio de 1999. "Mas às vezes parece que estamos."[43] E o diretor da Royal Dutch/Shell, Mark Moody-Stuart, disse à *Fortune:* "Antes, se você fosse ao clube de golfe ou à igreja e dissesse, 'Trabalho na Shell', teria uma recepção calorosa. Em algumas partes do mundo, isso mudou um pouco." E (como veremos na análise do boicote à Shell no Capítulo 16) esta é em si mesma uma descrição um tanto atenuada.

A desilusão crescente diante das forças descritas aqui em "Sem espaço" e "Sem opções" não é, entretanto, suficientemente disseminada ou profunda para inflamar uma reação genuína contra o poder das marcas. Com toda probabilidade, o ressentimento para com a publicidade invasiva, a tomada do espaço público pelas corporações e as práticas de negócios monopolistas que teriam fomentado pouco mais do que um cinismo medíocre fizeram com que muitas das mesmas empresas que engoliam espaço e opções não decidissem simultaneamente financiar suas incursões em *branding* inovadores cortando empregos. Foi essa preocupação humana e econômica essencial a principal força que contribuiu para a ascensão do ativismo anticorporativo: Sem bons

empregos.

SEM EMPREGOS



CAPÍTULO NOVE

A FÁBRICA DESCARTADA

A produção degradada na Era da Supermarca

Nosso plano estratégico na América do Norte é focalizar intensamente o gerenciamento de marca, o marketing e o projeto de produto como um meio de atender às necessidades e desejos de roupas informais dos consumidores. Mudar uma parcela significativa de nossa fabricação de mercados americanos e canadenses para terceiros em todo o mundo dará à empresa maior flexibilidade para alocar recursos e capital a suas marcas. Esses passos são essenciais se quisermos continuar competitivos.

- John Ermatinger, presidente da divisão Levi Strauss América, explicando a decisão da empresa de fechar 22 fábricas e demitir 13.000 trabalhadores norte-americanos entre novembro de 1997 e fevereiro de 1999

Muitas multinacionais de nome de marca, como vimos, querem transcender sua necessidade de se identificar com seus produtos terrenos. Elas imaginam, para isso, profundos significados para suas marcas - o modo como capturam o espírito da individualidade, do atletismo, da vida selvagem ou da comunidade. Nesse contexto em que a pose vale mais que o objeto, os departamentos de marketing encarregados do gerenciamento de identidades de marca começaram a ver seu trabalho como algo que acontece não em conjunção com a produção da fábrica, mas em competição direta com ela. "Produtos são feitos na fábrica", diz Walter Landor, presidente da agência de criação de marcas Landor, "mas marcas são feitas na mente."' Peter Schweitzer, presidente da gigante da publicidade J. Walter Thompson, reitera essa idéia: "A diferença entre produtos e marcas é fundamental. Um produto é algo feito na fábrica; uma marca é algo comprado por um consumidor."[2] As agências de publicidade espertas abandonaram a idéia de que elas estão empenhadas em um produto feito por outra pessoa e passaram a pensar em si mesmas como fábricas de marca, produzindo o que é de valor verdadeiro: o conceito, o estilo de vida, a atitude. Os construtores de marca são novos produtores primários em nossa chamada economia do conhecimento.

Essa idéia nova tem feito mais do que nos trazer campanhas publicitárias modernas, superlojas eclesiásticas e *campi* corporativos utópicos. Ela está mudando a face do emprego global. Depois de estabelecer a "alma" de suas corporações empresas de supermarcas estão se livrando de seus embaraçosos corpos, e nada parece mais embaraçoso, mais repugnantemente corpóreo, do que as fábricas que fazem seus produtos. O motivo para essa mudança é simples: construir uma supermarca é um projeto extraordinariamente

dispendioso, que precisa de constante gerenciamento, vigilância e reabastecimento. Acima de tudo, as supermarcas precisam de muito espaço para imprimir seus logos. Para que uma empresa seja eficaz em custos, contudo, há uma quantidade finita de dinheiro que pode ser utilizada para cobrir todos esses gastos - material, fabricação, despesas gerais e gestão de marca - para que os preços de seus produtos no varejo não fiquem altos demais. Depois de patrocínios multimilionários terem sido assinados e *cool hunters* e especialistas em marketing receberem seus cheques, pode não haver tanto dinheiro sobrando. Assim, isso se torna, como sempre, uma questão de prioridades; mas essas prioridades estão mudando. Como explicou Hector Liang, ex-diretor do conselho da United Biscuits: "As máquinas se desgastam. Os carros enferrujam. As pessoas morrem. Mas o que permanece são as marcas."[3]

De acordo com essa lógica, as corporações não devem gastar seus recursos finitos em fábricas que exigirão manutenção física, em máquinas que sofrerão corrosão ou funcionários que certamente envelhecerão e morrerão. Em vez disso, elas devem concentrar seus recursos nos elementos utilizados para construir suas marcas; isto é, patrocínios, embalagem, expansão e publicidade. Elas devem também gastar em sinergias: comprar canais de distribuição e varejo para levar sua marca às pessoas.

Essa mudança lenta mas decisiva nas prioridades corporativas deixou os produtores não- virtuais de ontem - os trabalhadores de fábrica e os artesãos - em uma situação precária. Os gastos excessivos em marketing, fusões e extensões de marca na década de 1990 foram acompanhados de uma resistência nunca vista ao investimento em instalações de produção e mão-de-obra. Empresas que tradicionalmente ficavam satisfeitas com uma margem de 100 por cento entre o custo de fabricação e o preço no varejo têm atravessado o globo em busca de fábricas que possam fazer seus produtos a preços tão baixos que a margem fique mais próxima de por cento.[4] E como observa um relatório das Nações Unidas de 1997, mesmo em países onde os salários já eram baixos, os custos de mão-de-obra estão sendo responsáveis por uma fatia cada vez menor dos orçamentos corporativos. "Em quatro de cinco países em desenvolvimento, a participação dos salários no valor agregado de fabricação de hoje é consideravelmente menor do que foi na década de 1970 e no inicio dos anos 80."[5] O oportunismo dessas tendências reflete não só o *status* do *branding* como panacéia econômica percebida, mas também uma desvalorização correspondente do processo de produção de produtores em geral. O *branding,* em outras palavras, foi engolindo todo o "valor agregado".

Quando o processo de fabricação real é tão desvalorizado, logicamente é mais provável que as pessoas que fazem o trabalho de produção sejam tratadas como lixo - coisas das quais você pode se livrar. A idéia tem uma certa simetria: uma vez que a produção em massa criou a necessidade do *branding,* seu papel foi crescendo em importância até que, mais de um século e meio depois da Revolução Industrial, ocorreu a essas empresas que talvez o *branding* pudesse substituir completamente a produção. Como disse o tenista André Agassi em um comercial da câmera fotográfica Canon em 1992, "Imagem é tudo".

Agassi pode ter feito propaganda da Canon na época, mas ele é antes de tudo um membro da equipe Nike, a empresa que foi a pioneira na filosofia empresarial de gastos ilimitados em gestão de marca, acompanhados de uma espoliação quase completa dos trabalhadores terceirizados que produzem seus calçados em fábricas de áreas remotas. Como afirmou Phil Knight, "Não há mais valor em produzir coisas. O valor é agregado pela pesquisa cuidadosa, pela inovação e pelo marketing".[6] Para Phil Knight, a produção não é a base de seu império da marca, é, em vez disso, uma tarefa tediosa e marginal.

E por isso que muitas empresas estão agora afastando-se completamente da produção. Em vez de fabricarem elas mesmas os produtos, em suas próprias

fábricas, as "exploram", como as corporações nos setores de recursos naturais exploram urânio, cobre ou madeira. Elas fecham as fábricas que já existem, transferindo a produção para fábricas terceirizadas, principalmente no exterior. E quando os velhos empregos voam para fora do país, algo mais está voando com eles: a idéia obsoleta de que um fabricante é responsável por sua própria força de trabalho. O porta- voz da Disney, Ken Green, deu uma indicação da profundidade dessa mudança quando se mostrou publicamente frustrado com o fato de sua empresa estar sendo criticada pelas condições desesperadoras em uma fábrica haitiana que produz roupas Disney. "Não empregamos ninguém no Haiti", disse ele, referindo-se ao fato de que a fábrica é de propriedade de outra empresa "Tem alguma idéia das condições de trabalho envolvidas na produção do papel de jornal que você usa?", perguntou Green a Cathy Majtenyi, do *Catholic Register.*[7]

De El Paso a Pequim, de San Francisco a Jacarta, de Munique a Tijuana as marcas globais estão transferindo a responsabilidade pela produção a terceiros: elas apenas dizem a eles para fazer essa porcaria, e que façam barato, assim sobra muito dinheiro para o *branding*. E que façam barato *mesmo*.

Exportando o modelo Nike

A Nike, que começou como um esquema de importação/exportação dos calçados "Made in Japan" e não montou nenhuma de suas fábricas, tornou-se o protótipo de marca liberta do produto. Inspiradas pelo sucesso desconcertante do *swoosh,* muitas empresas de administração mais tradicional ("verticalmente integradas", como dizem) dedicam-se a imitar o modelo da Nike, não só copiando a abordagem de marketing da empresa, como vimos em "Sem espaço", mas também sua estrutura de produção terceirizada e barata. Em meados dos anos 90, por exemplo, a empresa de tênis de corrida Vans deixou o reino ultrapassado da fabricação e converteu-se à moda Nike. Em um prospecto para uma oferta pública inicial de ações, a empresa expõe como "posicionou-se recentemente de uma fabricante doméstica para uma empresa orientada para o mercado" ao patrocinar centenas de atletas e eventos de esportes radicais bem divulgados como o Vans Warped Tour. O "gasto" pela empresa, "de fundos significativos para criar demandas de consumo", foi financiado pelo fechamento de uma fábrica na Califórnia e pela contratação da produção na Coréia do Sul de "fabricantes terceirizados".[8]

A Adidas seguiu uma trajetória similar, entregando suas operações em 1993 a Robert Louis-Dreyfus, ex-diretor executivo da gigante de publicidade Saatchi Et Saatchi. Anunciando que queria cativar o coração dos "adolescentes globais , Louis-Dreyfus imediatamente fechou as fábricas de propriedade da empresa na Alemanha e transferiu a produção para empresas contratadas na Ásia.[9] Livre dos grilhões da produção, a empresa teve tempo e dinheiro renovados para criar uma imagem de marca ao estilo Nike. "Fechamos tudo", disse orgulhosamente o porta-voz da Adidas, Peter Csanadi. "Mantivemos apenas uma pequena fábrica que é nosso centro de tecnologia global e é responsável por cerca de 1 por cento da producao total."[10] (Ver Figura 9.1)

Embora não ganhem as manchetes como no passado, muitos fechamentos de fábricas são anunciados na América do Norte e na Europa a cada ano - 45.000 trabalhadores do setor de vestuário perderam seus empregos nos Estados Unidos, só em 1997." Esses padrões de migração de emprego do setor têm sido igualmente drásticos em todo o planeta. (Ver Figura 9.2) Embora o fechamento de fábricas em si mal tenha declinado desde os dias mais sombrios da recessão do final dos anos 80 e início dos anos 90, houve uma mudança acentuada nos motivos dados para essas "reorganizações". Demissões em massa eram antes apresentadas como uma necessidade infeliz, ligadas ao mau

desempenho da empresa. Hoje elas são simplesmente mudanças sensatas na estratégia da empresa, uma "reorientação estratégica", para usar a expressão empregada pela Vans. Cada vez mais, essas demissões são anunciadas em conjunção com promessas de aumento na receita através de gastos com publicidade, com os executivos jurando passar a se concentrar nas necessidades de suas marcas em vez de dar atenção às necessidades de seus trabalhadores.

Considere o caso da Sara Lee Corp., um conglomerado no velho estilo que abrange não somente sua homônima no ramo de alimentos congelados, mas também marcas "não- integradas" como as roupas íntimas Hanes e Wonderbra, artigos de couro Coach, roupas esportivas Champion, graxa de sapato Kiwi e Bali Park Franks. Apesar do fato de a Sara Lee ter desfrutado um sólido crescimento, lucros crescentes, bom retorno das ações e nenhuma dívida, em meados dos anos 90 Wall Street se desencantou com a empresa e desvalorizou suas ações. Seus lucros tinham aumentado 10 por cento no ano fiscal 1996-97, alcançando US$ 1 bilhão, mas Wall Street, como vimos, é norteada pelas metas espirituais, além das metas econômicas.[12] E a Sara Lee, orientada para essa coisa corpórea dos produtos do mundo real em

vez de acalentar idéias de identidade de marca, ficou simplesmente fora de moda no mundo econômico. "Fornecedora de trambolhos", como diria Tom Peters.[13]

Para corrigir sua situação, em setembro de 1997 a empresa anunciou um plano de reestruturação de US$ 1,6 bilhão para deixar o negócio das "coisas", purgando sua base de fabricação. Treze de suas fábricas, começando pelos setores de tecelagem e têxteis, seriam vendidas a terceiros, que se tornariam fornecedores da Sara Lee. A empresa poderia utilizar o dinheiro economizado para duplicar seu gastos em publicidade. "Para nós, faz parte do passado ser tão verticalmente integrados como fomos", explicou o CEO da Sara Lee, John R Bryan.[14] Wall Street e a imprensa de negócios adoraram a nova Sara Lee orientada para o marketing recompensando a empresa com um salto de 15 por cento no preço das ações e produzindo perfis lisonjeiros de seu CEO arrojado e imaginativo. "A mudança de Bryan, que passou da fabricação para focalizar o marketing de marca, reconhece que o futuro pertence às empresas - como a Coca-Cola Co. - que possuem pouco mas vendem muito", elogiou um artigo na *Business Week*.[15] Ainda mais eficaz foi a analogia escolhida pela *Crain's Chicago Business:* "A meta da Sara Lee é tornar-se mais como a Nike Inc. do Oregon, que terceiriza sua fabricação e dedica-se principalmente ao desenvolvimento de produto e o gerenciamento de marca."[16]

Em novembro de 1997, a Levi Strauss anunciou uma sacudida de igual motivação. Entre 1996 e 1997 a receita da empresa havia caído de US$ 7,1 bilhões para US$ 6,8 bilhões. Mas uma queda de 4 por cento dificilmente parece explicar a decisão da empresa de fechar onze fábricas. Os fechamentos resultaram na demissão de 6.395 trabalhadores, um terço da já reduzida força de trabalho na América do Norte. Nesse processo, a empresa fechou três de suas quatro fábricas de El Paso, no Texas, uma cidade onde a Levi's era a única empregadora privada de grande porte. Ainda insatisfeita com os resultados, no ano seguinte a Levi's anunciou outra rodada de fechamentos na Europa e na América do Norte. Outras onze fábricas na América do Norte foram fechadas e o número total de trabalhadores demitidos saltou para 16.310 em apenas dois anos.[17]

John Ermatinger, presidente da divisão Levi's Américas, tinha uma explicação familiar. "Nosso plano estratégico na América do Norte é focalizar intensamente o gerenciamento de marca, o marketing e o projeto de produto como um meio de atender aos desejos e necessidades de roupas informais dos consumidores", disse ele.[18] O presidente do conselho da Levi's, Robert Haas,

que no mesmo dia recebeu um prêmio da ONU por proporcionar uma vida melhor a seus funcionários, disse ao *Wall Street Journal* que os fechamentos refletiam não apenas "supercapacidade", mas também "nosso próprio desejo de refocalizar no marketing, conferindo mais qualidade e distinção a nossa marca".[19] Em 1997 a qualidade e a distinção chegaram na forma de uma campanha publicitária internacional partivularmente modernosa acompanhada de boatos de que teria custado US$ 90 milhões, a campanha mais cara da Levi's até então, superando os gastos da empresa publicidade para a marca em todo o ano de 1996.

"Essa não é uma história de evasão de empregos"

Ao explicar o fechamento de fábricas como uma decisão de transformar a Levi's em "uma empresa de marketing", Robert Haas foi cauteloso em dizer à imprensa que os empregos que foram eliminados não estavam se "evadindo", era apenas uma espécie de evaporação. "Essa não é uma história de evasão de empregos", disse ele depois da primeira rodada de demissões. A declaração é tecnicamente correta. Ver a Levi's como uma história de evasão de empregos desconsidera a mudança mais fundamental - e mais prejudicial - representada pelo fechamento.

No que diz respeito à empresa, aqueles 16.310 empregos saíram da folha de pagamento para sempre, eles foram substituídos, de acordo com Ermatinger, por "empresas contratadas em todo o mundo". Essas empresas desempenharão as mesmas funções das antigas fábricas de propriedade da Levi's - mas seus trabalhadores jamais serão empregados pela Levi Strauss.

Para algumas empresas, um fechamento de fábrica ainda é uma decisão direta de transferir suas instalações para um local mais barato. Mas para outras - particularmente aquelas com fortes identidades de marca, como a Levi Strauss e a Hanes - as demissões são somente a manifestação mais visível de uma mudança muito mais fundamental: uma mudança menos relacionada com onde produzir do que com como produzir. Ao contrário de instalações de produção que saltam de um lugar para outro, essas fábricas jamais se rematerializarão. A meio vôo, elas se metamorfoseiam em algo completamente diferente: "pedidos" a serem cumpridos por uma empresa contratada, que pode por sua vez repassar esses pedidos a outras dez subcontratadas, que - particularmente no setor de vestuário - podem por sua vez repassar uma parte de seus contratos a uma rede de profissionais que trabalham em casa, que atenderão às encomendas em porões ou salas de estar. Efetivamente, apenas cinco meses após a primeira rodada de fechamentos ter sido anunciada, a Levi's fez outra declaração pública: reassumiria a fabricação na China. A empresa havia deixado a China em 1993, mencionando questões relacionadas com violações de direitos humanos. Agora ela voltara, não para construir suas fabricas, mas para encomendar a fabricação a três contratadas que a empresa prometeu monitorar de perto para evitar violações das leis trabalhistas.[20]

A mudança de atitude em direção à produção é tão profunda que, se houve uma época anterior em que corporações de bens de consumo exibiam seus logos nas fachadas das fábricas, muitas das multinacionais atuais baseadas na marca agora sustentam que a localização de suas operações de produção é um "segredo comercial", a ser guardado a todo custo. Quando solicitada por grupos de direito humanos em abril de 1999 a revelar os nomes e endereços de suas fábricas contratadas, Peggy Carter, vice-presidente da indústria de roupas Champion, respondeu: "Não nos interessa que nossos concorrentes saibam onde elas estão localizadas e tirem vantagem do que levamos anos para construir."[21]

Cada vez mais, as multinacionais de marca - Levi's, Nike, Champion, Wal-Mart, Reebok, The Gap, IBM e a General Motors - insistem que são apenas como qualquer um de nós: caçadores de pechinchas em busca do

melhor negócio no shopping global. Elas são consumidores muito exigentes, com instruções específicas relacionadas com projeto sob encomenda, matéria-prima, prazos de entrega e, mais importante, a necessidade dos preços mais baixos possíveis. Mas o que *não* interessa a eles é a onerosa logística de como esses preços caem tanto; construir fábricas, comprar maquinaria e orçar a mão-de-obra têm sido operações rebatidas diretamente para a quadra de terceiros.

E a verdadeira história de evasão de empregos é que um número cada vez maior das corporações mais conhecidas e lucrativas do mundo está abandonando completamente o negócio de empregos.

A insustentável leveza de Cavite: dentro das zonas de livre comércio

Apesar do fulgor conceitual da estratégia "marcas, não produtos", a produção tinha uma desagradável forma de jamais ser inteiramente transcendida: *alguém* tinha de fazer o trabalho sujo, os produtos que as marcas globais impregnariam de significado. E é aí que entram as zonas de livre comércio. Na Indonésia, na China, no México, no Vietnã, nas Filipinas e em

outros lugares, as zonas de processamento de exportação (como são chamadas essas áreas) estão surgindo como importantes produtoras de roupas, brinquedos, calçados, eletrônicos, maquinaria e até carros.

Se a Nike Town e as outras superlojas são as novas e resplandecentes entradas para o mundo de sonhos de marca, então a Zona de Processamento de Exportação de Cavite, localizada cerca de 150 quilômetros ao sul de Manila, na cidade de Rosário, é o armário de vassouras da criação de marcas. Depois de um mês visitando áreas industriais semelhantes na Indonésia, cheguei a Rosário em setembro 1997 no final da estação das monções e no inicio da tempestade econômica asiática. Cheguei a passar uma semana em Cavite porque é a maior zona de livre comércio das Filipinas, uma área industrial murada de 276 hectares, abrigando 207 fábricas que produzem bens estritamente para o mercado de exportação. A população de Rosário, de 60.000 habitantes, parecia estar sempre em movimento; a atividade da cidade, as ruas abafadas apinhadas de jipes do exército convertidos em miniônibus e motos que serviam de táxi com precários *sidecars*, suas calçadas enfileirando quiosques que vendem arroz frito, Coca-Cola e sabão. A maior parte dessa atividade comercial atende aos 50.000 trabalhadores que atravessam Rosário em suas viagens de ida e volta do trabalho na zona de exportação, cuja entrada fechada por portões está localizada bem no meio da cidade. Do lado de dentro dos portões, os trabalhadores de fábricas montam os produtos acabados de nosso mundo de marca: tênis de corrida Nike, pijamas Gap, monitores de computador IBM, jeans Old Navy. Mas apesar da presença de tais multinacionais ilustres, Cavite - e um número crescente de zonas de processamento de exportação semelhantes em todo o mundo em desenvolvimento - pode bem ser o único lugar que resta na Terra onde as supermarcas realmente não são muito populares. Na verdade, elas são positivamente discretas. Seus nomes e logos não estão espalhados pelas fachadas das fábricas na zona industrial. E, aqui, etiquetas concorrentes não estão segregadas a sua própria superloja; são freqüentemente produzidas nas mesmas fábricas, coladas pelos mesmos trabalhadores, costuradas e soldadas pelas mesmas máquinas. Foi em Cavite que eu finalmente encontrei um exemplo de espaço sem o logo da Nike, e o encontrei, curiosamente, em uma fábrica de calçados desta empresa.

Obtive permissão para apenas uma visita ao outro lado dos portões da zona de exportação para entrevistar funcionários - as fábricas, disseram-me, estão fora do alcance de todos, exceto de importadores e exportadores. Mas

alguns dias depois, com a ajuda de um trabalhador de 18 anos que havia sido demitido de seu emprego em uma fábrica de produtos eletrônicos, consegui me esgueirar de volta para uma visita não-oficial. Nas filas de estruturas semelhantes a galpões praticamente idênticas, uma fábrica se destacava: o nome no prédio retangular branco dizia "Philips", mas através da cerca pude ver montanhas de calçados Nike empilhados. Parecia que em Cavite a produção tinha sido degradada ao *status* mais baixo de nossa época: suas fábricas não tinham marca, nem logos; os produtores são os intocáveis industriais. Será que foi isso que Phil Knight quis dizer, imaginei, quando falou que sua empresa não tinha nada a ver com tênis? A fabricação está concentrada e isolada dentro da zona de exportação com se fosse lixo tóxico: pura produção a preços terrivelmente baixos. Cavite, como demais zonas que competem com ela, se apresenta como um Clube de Desconto no atacado para as multinacionais à espreita de pechinchas - agarradas a um grande carrinho de compras. Dentro, é óbvio que a fila de fábricas, cada uma com seu próprio portão e seu próprio segurança, foi cuidadosamente planejada para comprimir o máximo de produção em sua faixa de terreno. Oficinas sem janelas, de plástico barato e tapumes de alumínio, apertam-se ao lado de outras, com menos de meio metro de distância entre elas. Quadros de cartões de ponto torram ao sol, garantindo que o

máximo de trabalho seja extraído de cada trabalhador, o número máximo de horas de trabalho seja arrancado a cada dia. As ruas na zona de exportação são soturnamente vazias, e as portas abertas - o sistema de ventilação da maioria das fábricas - revelam filas de jovens mulheres curvadas em silêncio sobre máquinas barulhentas.

Em outras partes do mundo, os trabalhadores vivem dentro das zonas econômicas, mas não em Cavite: este é um lugar de puro trabalho. Toda a azáfama e as cores de Rosário cessam abruptamente nos portões, onde os trabalhadores, se quiserem entrar, devem mostrar suas carteiras de identidade para seguranças armados. Raramente se permitem visitantes na zona de exportação, e pouco ou nenhum comércio interno acontece em suas ruas ordenadas, nem mesmo de doces e bebidas. Ônibus e táxis devem reduzir sua velocidade e silenciar suas buzinas quando chegam à área - uma mudança acentuada em relação às ruas turbulentas de Rosário. Se tudo isso faz com que Cavite se sinta um país diferente, é porque, de certa forma, ela é. A zona é uma economia isenta de impostos, isolada dos governos municipais e estaduais - um miniestado militar dentro de uma democracia.

Como conceito, as zonas de livre comércio são tão antigas quanto o próprio comércio, e eram as mais importantes antigamente, quando o transporte de bens exigia diversos adiamentos e paradas para descanso. Cidades-estado pré-romanas, incluindo Tiro, Cartago e Útica, estimulavam o comércio se declarando "cidade livres", onde os bens em trânsito podiam ser armazenados sem taxas e os mercadores seriam protegidos de danos. Essas áreas sem impostos posteriormente denvolveram importância significativa durante a época colonial, quando cidades inteiras - incluindo Hong Kong, Cingapura e Gibraltar - eram designadas como "portos livres" a partir dos quais os despojos do colonialismo podiam ser embarcados com segurança para a Inglaterra, a Europa continental ou a América com tarifas de importação baixas.[22] Hoje, o planeta é pontilhado de variações desses bolsões de isenção fiscal, desde lojas *duty-free* em aeroportos e zonas bancárias livres nas Ilhas Cayman até armazéns alfandegários e portos onde os bens em trânsito são mantidos, separados e embalados.

Embora tenha muito em comum com esses outros paraísos fiscais, a zona de processamento de exportação na verdade pertence a uma categoria própria. Menos um reservatório de propriedades que um território soberano, a ZPE é uma área por onde os bens não só passam, mas são realmente fabricados, uma área, além de tudo, onde não há tarifas de importação e exportação, e com

freqüência nenhum imposto sobre renda ou propriedade. A idéia de que as ZPEs podiam ajudar as economias do Terceiro Mundo ganhou aceitação pela primeira vez em 1964, quando o Conselho Econômico e Social das Nações Unidas adotou uma resolução endossando tais zonas como um meio de promover o comércio com as nações em desenvolvimento. A idéia só decolou, contudo, no início dos anos 80, quando a índia suspendeu os impostos por cinco anos para empresas que produzissem em suas zonas de baixos salários.

Desde então, a indústria da zona de livre comércio explodiu. Existem 22 zonas econômicas só nas Filipinas, empregando 459.000 pessoas - muito mais que os 23.000 funcionários da zona econômica em 1986, e mais que os 229.000 que já existiam em 1994. A maior economia desse tipo é a China, onde estimativas conservadoras apontam para 18 milhões de pessoas em 124 zonas de processamento de exportação.[23] A Organização Internacional do Trabalho afirma que existem pelo menos 850 ZPEs no mundo, no total, mas esse número provavelmente está mais próximo de 1.000, espalhadas em setenta países e empregando aproximadamente 27 milhões de trabalhadores.[24] A Organização Mundial do Comércio estima um valor entre US$ 200 e US$ 250 bilhões em fluxo de comércio nessas zonas.[25] O número de fábricas instaladas nesses parques industriais também está se expandindo. Na verdade, as

fábricas de livre comércio ao longo da fronteira dos Estados Unidos com o México - em espanhol, *maquiladoras* (de *maquilar,* "maquiar") - provavelmente são as únicas estruturas que proliferam com a mesma velocidadedas lojas Wal-Mart: havia 789 *maquiladoras* em 1985. Em 1995, eram 2.747. Em 1997, 3.508 *maquiladoras* empregavam cerca de 900.000 trabalhadores.[26]

Independente de onde as ZPEs estejam localizadas, as histórias dos trabalhadores têm uma certa uniformidade mesmerizante: o dia de trabalho é longo - 14 horas no Sri Lanka, 12 horas na Indonésia, 16 no sul da China, 12 nas Filipinas. A grande maioria dos trabalhadores é composta de mulheres, sempre jovens sempre trabalhando para contratados ou subcontratados da Coréia, de Taiwan ou de Hong Kong. Os contratados em geral atendem a pedidos de empresas sediadas nos Estados Unidos, na Grã-Bretanha, no Japão, na Alemanha ou no Canadá. O gerenciamento tem estilo militar, os supervisores cometem abusos, os salários ficam abaixo do nível de subsistência e o trabalho exige pouca habilidade e é tedioso. Como modelo econômico, as zonas de processamento de exportação de hoje têm muito mais em comum com as franquias de fast-food do que com o desenvolvimento sustentável, tão afastadas são elas dos países que as hospedam. Esses bolsões de indústria pura ocultam-se por trás de uma capa de transitoriedade: os contratos vêm e vão quase sem aviso; os trabalhadores são predominantemente migrantes, distantes de casa e com pouca conexão com a cidade ou província onde as zonas estão localizadas; o próprio trabalho é de caráter precário, com freqüência sem renovação de contrato.

À medida que caminho pelas ruas vazias de Cavite, posso sentir a impermanência ameaçadora, a instabilidade subjacente da zona de exportação. As fábricas como barracões são tão tenuamente ligadas ao país em torno delas, à cidade adjacente, à própria terra em que repousam que parece que os empregos que migraram do Norte para cá podem voar novamente com a mesma rapidez. As fábricas são construídas de forma barata e lançadas juntas em um terreno que é alugado, em vez de comprado. Quando subi na torre de água à margem da zona econômica e vi centenas de fábricas embaixo, parecia que todo o complexo de papelão podia se erguer e voar para longe, como a casa de Dorothy em *O mágico de Oz.* Não surpreende que as fábricas na ZPE da Guatemala sejam chamadas de "andorinhas".

O medo permeia essas zonas econômicas. Os governos temem perder as fábricas estrangeiras; as fábricas temem perder seus compradores de marcas; e

os trabalhadores temem perder seus instáveis empregos. As fábricas não são construídas na terra, mas no ar.

"Era para ser uma Rosário diferente"

O ar em que são construídas as zonas de processamento de exportações é a promessa da industrialização. A teoria que sustenta as ZPEs é que elas atrairão investidores estrangeiros que, se tudo correr bem, decidirão permanecer no país, e as linhas de montagem segregadas das zonas se transformarão em desenvolvimento permanente: transferência de tecnologia e indústrias nacionais. Para seduzir as andorinhas para sua armadilha, os governos de países pobres oferecem isenção de impostos, regulamentações frouxas e os serviços de um exército disposto e capaz de esmagar qualquer inquietação da mão-de-obra. Para adoçar ainda mais o pote, eles leiloam seu próprio povo, caindo uns sobre os outros para oferecer o salário mínimo mais baixo, permitindo que os trabalhadores recebam menos do que o custo real de vida.

Em Cavite, a zona econômica é planejada como uma ilha da fantasia para investidores estrangeiros. Campos de golfe, clubes executivos e escolas particulares foram construídos nos

arredores de Rosário para atenuar os desconfortos da vida no Terceiro Mundo. O aluguel cobrado das fábricas é obscenamente barato: 118 pesos por metro quadrado - menos que um centavo de dólar. Nos primeiros cinco anos de sua permanência, as corporações são obsequiadas com "férias fiscais" com todas as despesas pagas, durante as quais não arcam com nenhum imposto de renda ou sobre a propriedade. É um bom negócio, sem dúvida, mas não é nada quando comparado ao Sri Lanka, onde os investidores da ZPE ficam dez anos sem pagar imposto algum.[27]

A expressão "férias fiscais" é grotescamente adequada. Para os investidores, as zonas de livre comércio são uma espécie de Club Med corporativo, onde o hotel paga tudo e os hóspedes moram de graça, e onde se mantém no mínimo o nível de integração com a cultura e a economia locais. Como argumenta um relatório da Organização Internacional do Trabalho, a ZPE "é para o investidor inexperiente o que o pacote de férias é para o turista cauteloso". Globalização de risco zero. As empresas apenas embarcam as peças de roupa ou componentes de computadores - livres de impostos de importação - e a força de trabalho barata e não sindicalizada monta os produtos para elas. Depois as roupas ou bens eletrônicos acabados são embarcados de volta, sem tarifa de exportação.

O raciocínio é mais ou menos este: é *claro* que as empresas devem pagar impostos e se submeter estritamente às leis nacionais mas, neste caso em particular, neste pedaço específico de terra, só por algum tempo, poderá se fazer uma exceção - em nome da prosperidade futura. As ZPEs, portanto, existem dentro de uma espécie de conjunto econômico e legal de categorias, separadas do restante de seu pais - a zona Cavite, por exemplo, está sob jurisdição exclusiva do departamento federal de comércio e indústria das Filipinas; a política local e o governo municipal sequer têm o direito de cruzar a soleira. As camadas de bloqueios servem a um propósito duplo: manter as hordas longe dos bens dispendiosos que são fabricados na zona econômica, e também, o que talvez é mais importante proteger o país do que acontece do lado de dentro da zona de exportação.

Como tais acordos dóceis têm sido elaborados para atrair as andorinhas, as barreiras em torno da zona econômica servem para reforçar a idéia de que o que está acontecendo dentro dela é apenas temporário, ou simplesmente não acontece. Essa negação coletiva é particularmente importante nos países comunistas, onde as zonas abrigam as formas mais selvagens do capitalismo ocidental deste lado de Moscou: *definitivamente* isso não está acontecendo,

certamente não aqui, onde o governo no poder afirma que o capital é o demônio e os trabalhadores reinam soberanos. Em seu livro *Losing Control?*, Saskia Sassen escreve que as zonas econômicas são parte do processo de dividir as nações de forma que "uma parcela real da terra torna-se desnacionalizada (...)".[28] Não importa que as fronteiras desses espaços somente temporariamente desnacionalizados, onde na verdade "isso não está acontecendo", continuem se expandindo e engolfando cada vez mais as verdadeiras nações. Vinte e sete milhões de pessoas em todo o mundo estão agora vivendo e trabalhando nesses bolsões, e os bolsões, em vez de ser removidos aos poucos, estão se tornando cada vez maiores.

É uma das ironias mais cruéis das zonas econômicas que todo incentivo que os governos criem para atrair as multinacionais somente reforce a sensação de que as empresas são turistas econômicos em vez de investidores de longo prazo. E o clássico círculo vicioso: em uma tentativa de aliviar a pobreza, os governos oferecem mais e mais incentivos; mas então as ZPEs devem ser isoladas como colônias de leprosos, e quanto mais isoladas são, mais as fábricas parecem existir em um mundo completamente separado do país que as hospeda, e fora da zona

de exportação a pobreza só faz crescer da forma mais desesperadora. Em Cavite, a zona econômica é uma espécie de subúrbio industrial futurista onde tudo é arrumadinho; os trabalhadores são uniformizados, a grama é tratada, as fábricas sujeitas a uma rígida disciplina. Há placas atraentes por toda parte instruindo os trabalhadores "Mantenha nossa zona limpa" e "Promova a paz e o progresso das Filipinas". Mas basta sair pelo portão e a bolha explode. A não ser pelos enxames de trabalhadores em inicio ou fim de expediente, você jamais saberia que Rosário abriga duas centenas de fábricas. As estradas são uma porcaria, a água encanada é rara e o lixo transborda.

Muitos trabalhadores moram em choças nos arredores da cidade e em aldeias vizinhas. Outros, particularmente os mais jovens, vivem nos dormitórios, uma mixórdia de blocos de concreto separados do enclave da zona de exportação por uma parede fina. A estrutura é na verdade uma fazenda convertida, e alguns quartos, segundo me disseram os trabalhadores, são realmente chiqueiros com telhados colocados descuidadamente sobre eles.

A experiência filipina da "industrialização em bolsões" não é de forma alguma única. A mania atual de seguir o modelo ZPE é baseada no sucesso das economias dos chamados Tigres Asiáticos, em particular as economias da Coréia do Sul e de Taiwan. Quando somente alguns países tinham as zonas econômicas, incluindo a Coréia do Sul e Taiwan, os salários aumentavam de forma estável, as transferências de tecnologia ocorriam e os impostos foram sendo gradualmente introduzidos. Mas, como assinalam rapidamente os críticos das ZPE, a economia global tornou-se muito mais competitiva depois que aqueles países fizeram a transição de indústrias de baixos salários para indústrias de maior qualificação. Hoje, com setenta países competindo pelo dólar gerado nas zonas de processamento de exportação, os incentivos para atrair investidores estão aumentando e os salários e padrões são mantidos como reféns pela ameaça de retirada das empresas. O resultado é que países inteiros são transformados em favelas industriais e guetos de mão-de-obra barata, e não há perspectiva de que isso irá terminar. Como trovejou o presidente de Cuba Fidel Castro aos líderes mundiais reunidos na comemoração do qüinquagésimo aniversário da Organização Mundial do Comércio em maio de 1998, "O que vai acontecer com a nossa vida? (...) O que a produção industrial deixará para nós? Apenas o que é de baixa tecnologia, intensivo em mão-de-obra e altamente contaminante? Será que vocês querem transformar uma grande parte do Terceiro Mundo em uma imensa zona de livre comércio cheia de montadoras que jamais pagam impostos?"[29]

Embora a situação seja ruim em Cavite, não chega a ser comparável com a do Sri Lanka, onde as férias fiscais ampliadas significam que as cidades não podem sequer fornecer transporte público para os trabalhadores das ZPEs. As estradas por onde andam para chegar ou sair das fábricas são escuras e perigosas, já que não há dinheiro para iluminação pública. A superlotação nos dormitórios é tão grande que há linhas brancas pintadas no piso para demarcar onde cada trabalhador vai dormir - "parecem estacionamentos", como observou um jornalista [30]

José Ricafrente tem a duvidosa honra de ser prefeito de Rosário. Encontrei-me com ele em seu pequeno gabinete, enquanto uma fila de pessoas necessitadas esperava do lado de fora. No passado uma modesta vila de pescadores, sua cidade hoje tinha o investimento *per capita* mais alto de todo o pais - graças à zona de exportação de Cavite -, mas carecia até dos recursos básicos para arrumar a bagunça que as fábricas criaram na comunidade. Rosário tinha todos os problemas da industrialização - poluição, uma população explosiva de trabalhadores migrantes, aumento na criminalidade, rios de esgoto - e nenhum de seus benefícios. O governo federal

estima que somente 30 por cento das 207 fábricas da zona econômica pagam algum imposto, mas mesmo esse baixo número é questionado por todos. O prefeito diz que a muitas empresas são concedidas prorrogações de suas férias fiscais, do contrário elas fecham, reabrem com outro nome e têm todas as despesas pagas novamente. "Elas fecham antes que as férias fiscais expirem, depois transformam-se em outra empresa, apenas para evitar o pagamento de impostos. Elas não pagam nada ao governo, assim, estamos vivendo um dilema", contou-me Ricafrente. Um homem baixo, com uma voz profunda e poderosa, Ricafrente é amado por seus eleitores por suas posições francas em relação aos direitos humanos e à democracia durante o regime brutal de Ferdinand Marcos. Mas no dia em que conversou comigo o prefeito parecia exausto, desgastado por sua impotência em influenciar a situação em seu próprio quintal.[31] "Não podemos nem mesmo fornecer os serviços básicos que nosso povo espera de nós", disse ele, com um certo rancor. "Precisamos de água, precisamos de estradas, precisamos de serviços médicos, educação. Eles esperam que forneçamos todos esses serviços ao mesmo tempo, esperando que recolhamos impostos dentro da zona de exportação."

O prefeito está convencido de que sempre haverá um pais - seja o Vietnã, a China, Sri Lanka ou México - disposto a oferecer custos mais baixos. E nisso cidades como Rosário terão vendido seu povo, comprometido seu sistema educacional e poluído seus recursos naturais. "Devia ser um relacionamento simbiótico , diz Ricafrente sobre o investimento estrangeiro. "Eles derivam renda de nós, assim o governo deve também derivar renda deles. (...) Era para ser uma Rosário diferente.

Trabalhando nas zonas de exportação

Assim, se agora está claro que as fábricas não rendem impostos ou criam infra-estruturas locais, e que todos os bens produzidos são exportados, por que países como as Filipinas ainda se curvam para atrai-los para dentro de suas fronteiras? O motivo oficial baseia-se em uma teoria da distribuição espontânea de riqueza: essas zonas são programas de criação de empregos, e a renda que os trabalhadores auferem acabará estimulando o crescimento sustentável da economia local.

O problema com essa teoria é que os salários na zona de exportação são tão baixos que os trabalhadores gastam a maior parte do que ganham em dormitórios coletivos e transporte; o resto é gasto em macarrão e arroz frito,

comprados de vendedores alinhados do lado de fora do portão. Os trabalhadores da zona de exportação certamente não podem sequer sonhar com os bens de consumo que produzem. Esses baixos salários são em parte resultado de uma competição feroz para que as fábricas saiam de outros países em desenvolvimento. Mas, sobretudo, o governo é extremamente relutante em impor o respeito às próprias leis trabalhistas por temer afugentar as andorinhas. Desse modo os direitos trabalhistas estão sob ataque tão feroz dentro das zonas de exportação que há pouca probabilidade de que os trabalhadores ganhem o suficiente para se alimentar adequadamente, quanto mais estimular a economia local. O governo filipino nega isso, é claro. Ele diz que as zonas são sujeitas aos mesmos padrões trabalhistas do restante da sociedade das Filipinas: os trabalhadores devem receber o salário mínimo, benefícios da previdência social, devem ter algum grau de segurança no emprego, ser demitidos somente por justa causa e receber pagamento por horas extras, e têm o direito de formar sindicatos independentes de comerciários. Mas na realidade o governo vê as condições de trabalho nas fábricas para exportação como uma questão de política de comércio externo, não como um problema de direitos trabalhistas. E uma vez que o governo atraiu os

investidores estrangeiros com a promessa de uma força de trabalho mais dócil e mais barata, é isso que ele pretende fornecer. Por esse motivo, os funcionários do departamento de trabalho fazem vista grossa às violações na zona de exportação, ou até as facilitam.

Muitas fábricas na zona de exportação são administradas de acordo com as regras inflexíveis que sistematicamente desrespeitam as leis trabalhistas das Filipinas. Alguns empregadores, por exemplo, mantêm os banheiros trancados exceto durante dois intervalos de 15 minutos, durante os quais todos os trabalhador têm de bater o ponto na entrada e na saída para que a gerência possa controlar seu tempo improdutivo. As costureiras em uma fábrica que produz roupas para Gap, a Guess e a Old Navy me contaram que às vezes têm de lançar mão de saco plásticos debaixo de suas máquinas para urinar. Existem regras contra falar, e na fábrica de eletrônicos Du Young, uma regra contra sorrir. Uma fábrica humilha quem as desobedece elaborando uma lista dos "Trabalhadores mais tagarelas".

As fábricas regularmente fraudam os pagamentos da previdência social e recolhem "doações" ilegais dos trabalhadores para tudo, de material de limpeza para a fábrica a festas de Natal. Na fábrica que produz monitores de computador para a IBM, a "bonificação" por horas extras trabalhadas não é um salário maior por hora, mas donuts e uma caneta. Alguns proprietários esperam que os trabalhadores arranquem as ervas daninhas do chão no caminho para o trabalho; outros devem limpar o chão e os banheiros depois de completado seu expediente. A ventilação é insuficiente e raro é o equipamento de proteção.

E há a questão dos salários. Na zona Cavite, o salário mínimo é considerado mais uma diretriz frouxa do que uma lei rígida. Se 6 dólares por dia é oneroso demais, os investidores podem solicitar ao governo que renuncie também a esse direito. Assim, enquanto alguns trabalhadores da zona de exportação ganham o salário mínimo, a maioria - graças à renúncia do direito - ganha menos.[32]

Não é suficientemente baixo: esmagando os salários na China

Parte do motivo pelo qual a ameaça de a fábrica voar é tão tangível em Cavite é que, comparados com a China, os salários filipinos são muito altos. A verdade é que todos os salários são altos quando comparados com os da China. Mas o que é verdadeiramente extraordinário nisso é que as fraudes mais notórias nos salários têm origem na própria China.

Grupos trabalhistas concordam que um salário mínimo para um trabalhador da linha de montagem na China deveria ser de aproximadamente US$0,87 por hora. Nos Estados Unidos e na Alemanha, onde as multinacionais fecharam centenas de fábricas têxteis domésticas e transferiram a produção para as zonas de exportação, os trabalhadores do setor de vestuário ganham em média US$ 10 e US$ 18,50 por hora, respectivamente.[33] Todavia, mesmo com essa economia maciça no custo de mão-de-obra, quem fabrica para as marcas mais ricas e mais proeminentes do mundo ainda se recusa a pagar aos trabalhadores na China os 87 centavos de dólar que cobririam seu custo de vida, afastaria a doença e lhes permitiria até mandar um pouco de dinheiro para sua família em casa. Um estudo de 1998 sobre a fabricação de marca nas zonas econômicas especiais chinesas revelou que a Wal-Mart, a Ralph Lauren, Ann Taylor, Esprit, Liz Claiborne, Kmart, Nike, Adidas, J.C Penney e The Limited estavam pagando apenas 13 centavos de dólar por hora. (Ver Figura 9.3)

O único modo de compreender como as corporações multinacionais ricas e supostamente fiéis à lei podem voltar aos níveis de exploração do século XIX (e ainda assim continuarem atraentes) é através dos próprios mecanismos da terceirização: em cada camada de contratação,

subcontratação e trabalho em casa, os fabricantes brigam entre si para forçar os preços para baixo, e em cada nível o contratador e subcontratador arrancam seu pequeno lucro. No final dessa cadeia de preços baixos e terceirizações está o trabalhador - freqüentemente três ou quatro níveis abaixo da empresa que fez a encomenda original - com um cheque de pagamento podado a cada elo da cadeia. "Quando as multinacionais espremem os subcontratados, estes espremem os trabalhadores", explica um relatório de 1997 sobre as fábricas chinesas de calçados da Nike e da Reebok.[34]

"Sem sindicato, sem greve"

Uma grande placa está na interseção central da Zona de Processamento de Exportação de Cavite: "NÃO DÊ OUVIDOS A AGITADORES E BADERNEIROS". As palavras estão em inglês, pintadas em maiúsculas com tinta vermelha, e todo mundo sabe o que significam. Embora os sindicatos de comerciários sejam tecnicamente legais nas Filipinas, é amplamente compreendida - embora não esteja escrita - a política "sem sindicato, sem greve" dentro das zonas de exportação. Como sugere a placa, os trabalhadores que tentam organizar sindicatos em suas fábricas são vistos como baderneiros, e com freqüência sofrem ameaças e intimidações.

Um dos motivos por que fui a Cavite é que tinha ouvido dizer que esta zona era um ninho de "baderneiros", graças a uma organização recém-formada chamada Centro de Assistência aos Trabalhadores. Ligado à Igreja Católica de Rosário e localizada a apenas algumas quadras da entrada da zona de exportação, o centro está tentando derrubar o muro de medo que cerca as zonas de livre comércio nas Filipinas. Lentamente, eles foram coletando informação sobre as condições de trabalho na zona de exportação. Nida Barcenas, uma das organizadoras do centro me disse, "No início, em geral tinha de seguir os trabalhadores até suas casas e implorar para que conversassem comigo. Eles ficavam muito assustados - seus familiares disseram que eu era uma baderneira". Mas depois que o centro cresceu e manteve suas atividades por um ano, os trabalhadores da zona de exportara afluíam para lá depois do expediente - para dormir, jantar e comparecer a seminários. Conversei sobre o centro, quando voltei a Toronto, e vários especialistas em trabalho internacional disseram que a pesquisa e organização em zonas de livre comércio realizada por essa operação pequena e destituída de recursos estava entre as mais avançadas feitas em qualquer lugar da Ásia.

O Centro de Assistência aos Trabalhadores, conhecido como WAC (de Workers Assistance Center), foi fundado para apoiar o direito constitucional dos trabalhadores de fábricas de lutar por melhores condições - dentro ou fora da zona de exportação. Zernan Toledo é o mais intenso e radical organizador do centro e embora tenha apenas 25 anos e pareça um universitário, administra os assuntos do centro com toda a disciplina de uma célula revolucionária. "Fora da zona de exportação os trabalhadores são livres para organizar um sindicato, mas dentro dela elas não podem montar piquetes ou manifestações", disse-me Toledo em minha "sessão de orientação" de duas horas no centro. "Discussões em grupo nas fábricas são proibidas e nós não podemos entrar na zona de exportação", disse ele, apontando para um diagrama da zona de exportação pendurado na parede.[35] Esse ardil interminável existe por toda parte nas zonas semiparticulares. Como afirma o relatório da Confederação Internacional de Sindicatos do Livre Comércio: "Os trabalhadores estão efetivamente vivendo em território 'sem lei" onde, para defender seus direitos e interesses, são constantemente forçados a praticar atos 'ilegais'."[36]

Nas Filipinas, a cultura de incentivos e exclusão da zona de exportação, que se pretendia

abandonar quando as empresas estrangeiras se unissem à economia nacional, teve o efeito oposto. Não somente novas andorinhas apareceram, como fábricas com operários sindicalizados que já existiam no pais fecharam as portas e as reabriram dentro da Zona de Processamento de Exportação de Cavite para tirar vantagem de todos os incentivos. Por exemplo, os produtos Marks Ett Spencer costumavam ser fabricados em uma fábrica com operários sindicalizados ao norte de Manila. "Foram necessários apenas dez caminhões para trazer a Marks Et Spencer para Cavite", disse-me um organizador sindical da área. "O sindicato foi eliminado."

Cavite não é absolutamente excepcional nesse ponto. Uma organização sindical fonte de grande temor em todas as zonas econômicas, onde um esforço bem-sucedido pode ter conseqüências terríveis para sindicalistas e trabalhadores. Essa foi a lição aprendida em dezembro de 1998, quando a fabricante americana de camisas Phillips-Van Heusen fechou a única fábrica sindicalizada de roupas para exportação em toda a Guatemala, demitindo 500 trabalhadores. A fábrica Camisas Modernas foi sindicalizada em 1997, depois de um longo e amargo esforço de organização e significativa pressão feita sobre a empresa por grupos de direitos humanos americanos. Com o sindicato, os salários passaram de US$ 56 para US$ 71 por semana, e a fábrica, antes suja, ficou limpa. Jay Mazur, presidente da Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees (UNITE) - o maior sindicato da indústria de vestuário da América -, chamou o acordo de "um sinal de esperança para mais de 80.000 trabalhadores de *maquiladoras* na Guatemala".[37] Quando a fábrica fechou, contudo, o sinal de esperança se transformou em uma luz vermelha de alerta, reforçando a advertência familiar: sem sindicatos, sem greve.

O patriotismo e o dever nacional estão inseparavelmente ligados à exploração das zonas de exportação, com os jovens - principalmente mulheres - sendo mandados para fábricas com péssimas condições de trabalho do mesmo modo que uma geração anterior de jovens era mandada para a guerra. Não se permite ou se espera nenhum questionamento da autoridade. Em algumas ZPEs da América Central e da Ásia, as greves são oficialmente ilegais; no Sri Lanka, é ilegal fazer qualquer coisa que possa comprometer os ganhos do país com a exportação, incluindo publicar e distribuir material que contenha críticas.[38] Em 1993, um trabalhador da zona de exportação do Sri Lanka de nome Ranjith Mudiyanselage foi morto por desafiar essa politica. Depois de reclamar de uma máquina com defeito que havia decepado o dedo de um colega, Mudiyanselage foi raptado quando voltava de um inquérito

sobre o incidente. Seu corpo espancado e queimado foi encontrado em uma pilha de pneus velhos do lado de fora de uma igreja. Seu advogado, que o acompanhou ao inquérito, foi assassinado da mesma forma.[39]

Apesar da constante ameaça de retaliação, o Centro de Assistência aos Trabalhadores fez algumas tentativas tímidas de organizar sindicatos dentro das fábricas da zona Cavite, com variados graus de sucesso. Por exemplo, quando uma ofeᶜnsiva foi empreendida na fábrica de roupas All Ásia, os organizadores enfrentaram um obstáculo verdadeiramente desafiador: a exaustão dos trabalhadores. A maior queixa entre as costureiras da All Ásia, que produz roupas para a Ellen Tracy e a Sassoon, são as horas extras obrigatórias. O expediente normal vai das 7 da manhã às 10 da noite, mas em algumas noites por semana as funcionárias devem trabalhar "até tarde": até 2 da manhã. Durante os períodos de pico não é incomum trabalhar até 2 da manhã duas vezes seguidas, deixando muitas mulheres com apenas duas horas de sono antes que tenham de começar sua viagem de volta à fábrica. Mas isso também significa que a maioria das trabalhadoras da All Ásia passa seus preciosos 30 minutos de intervalo tirando um cochilo na fábrica, em vez de falar de sindicatos. "Tive grande dificuldade em falar com as

trabalhadoras porque elas estavam sempre dormindo", contou-me uma mãe de quatro filhos, explicando por que não teve sorte em suas tentativas de formar um sindicato na fábrica All Ásia. Estava trabalhando na empresa há quatro anos e ainda não tinha previdência e seguro saúde.

O trabalho na zona de exportação é caracterizado por sua brutal combinação de enorme intensidade e segurança inexistente no emprego. Todos trabalham seis ou sete dias na semana, e quando uma grande encomenda deve ser embarcada, os empregados trabalham até que o embarque seja feito. A maioria dos trabalhadores faz algumas horas extras porque precisa do dinheiro, mas os turnos da noite são considerado um fardo por muitos deles. Não existe a alternativa, contudo, de se recusar a ficar. Por exemplo, de acordo com o livro de regulamentos oficial da fábrica Philips (uma contratada que atende a pedidos da Nike e da Reebok), "Recusar-se a fazer hora extra quando solicitado" é uma transgressão "que pode ser punida com a demissão". O mesmo acontece em todas as fábricas que conheci, e há muitos relatos de trabalhadores pedindo para sair mais cedo - antes das 2 da manhã, por exemplo - e ouvindo como resposta que não retornem ao trabalho no dia seguinte.

As histórias do horror das horas extras nas zonas de processamento de exportação, independente do local, correm em profusão: na China, há casos documentados de turnos de três dias, quando os trabalhadores são obrigados a dormir sob suas máquinas. Os contratados freqüentemente enfrentam punições financeiras se deixam de entregar os pedidos no prazo, não importa o quão irracional ele seja. Em Honduras, foi denunciado que, quando sufocados por um pedido particularmente grande ou um prazo reduzido, os gerentes de fábrica injetam anfetaminas nos trabalhadores para que eles se mantenham despertos nas maratonas de 48 horas.

O que aconteceu com Carmelita...

Em Cavite, não se pode falar de horas extras sem que a conversa se volte para Carmelita Alonzo, que morreu, de acordo com suas colegas, "de tanto trabalhar". Alonzo segundo ouvi repetidamente - de grupos de trabalhadoras reunidas no Centro de Assistência aos Trabalhadores e de trabalhadores em entrevistas individuais -, era costureira na fábrica V.T. Fashion, costurando roupas para a Gap e a Liz Claiborne, entre muitas outras etiquetas. Todos os trabalhadores com quem conversei procuraram-me com urgência para me contar como essa tragédia aconteceu para que eu pudesse explicar às "pessoas

no Canadá que compram esses produtos". A morte de Carmelita Alonzo ocorreu depois de um longo período de turnos noturnos em uma temporada de pico particularmente pesada, "Havia muitos produtos para embarcar e ninguém tinha permissão de ir para casa", conta Josie, cuja fábrica de denim é de propriedade da mesma empresa da de Carmelita, e que também enfrentou grandes encomendas naquela época. "Em fevereiro, o chefe de linha virou quase todas as noites em uma semana." Não somente Alonzo tinha trabalhado nesses turnos, como tinha de fazer uma viagem de duas horas de volta para sua casa. Sofrendo de pneumonia - uma doença comum nas fábricas que são sufocantemente quentes durante o dia e cheias de vapores condensados à noite -, ela pediu a sua gerente algum tempo para se recuperar. A gerente negou. Alonzo acabou dando entrada no hospital, onde morreu em 8 de março de 1997 - Dia Internacional da Mulher.

Perguntei a um grupo de trabalhadoras reunidas tarde da noite em torno de uma longa mesa no centro como se sentiram em relação ao que aconteceu com Carmelita. As respostas foram confusas no inicio. "Como me sinto! "Mas Carmelita somos nós." Mas então Salvador,

um rapaz de expressão doce de 22 anos que trabalha em uma fábrica de brinquedos, disse algo que fez com que todos os seus colegas concordassem vigorosamente com a cabeça. "Carmelita morreu por causa das horas extras. Pode acontecer o mesmo com qualquer um de nós", explicou ele, as palavras estranhamente incongruentes com sua camiseta azul-claro trazendo os dizeres *Beverly Hills 90210*.

A maior parte do estresse causado pelas horas extras podia ser aliviada se as fábricas contratassem mais trabalhadores e criassem dois turnos mais curtos. Mas por que deveriam fazê-lo? O funcionário do governo nomeado para supervisionar a zona de exportação não está interessado em confrontar proprietários e gerentes de fábricas com as violações nas horas extras. Raymondo Nagrampa, o administrador da zona de exportação, reconheceu que certamente seria melhor se as fábricas contratassem mais pessoal para trabalhar em expedientes menores mas segundo me disse ele, "Acho que não vou me envolver. Acho que essa é uma decisão mais gerencial".

De sua parte, os proprietários das fábricas não têm pressa em expandir o tamanho de sua força de trabalho, porque depois que uma grande encomenda é atendida pode haver um período de seca e eles não querem ser surpreendidos com mais empregados do que trabalho. Depois de compreender que a lei trabalhista das Filipinas é "uma decisão gerencial", a maioria decide que é mais conveniente ter um grupo de funcionários que seja simplesmente obrigado a trabalhar mais horas quando há mais trabalho e um grupo menor quando o trabalho diminui. E este é o efeito adverso da equação de horas extras: quando uma fábrica está vivendo uma calmaria de pedidos ou um embarque de suprimentos está atrasado, os trabalhadores são mandados para casa sem pagamento, às vezes por uma semana. O grupo de trabalhadores reunidos em torno da mesa no Centro de Assistência aos Trabalhadores explode numa gargalhada quando pergunto a eles sobre segurança no emprego ou um número garantido de horas de trabalho. "Sem trabalho, sem pagamento!", o jovem e a mulher exclamaram em uníssono.

A regra "sem trabalho, sem pagamento" se aplica a todos os trabalhadores, contratados ou "regulares". Os contratos, quando existem, duram somente cinco meses ou menos, depois do que os trabalhadores têm de ser "recontratados". Muitos trabalhadores de fábrica em Cavite são na verdade contratados através de uma agência de empregos, localizada dentro dos muros da zona de exportação, que recolhe seus cheques e fica com uma parte - uma

agência de trabalho temporário para trabalhadores de fábrica, em outras palavras, e mais um nível no sistema de múltiplos níveis sustentado por sua mão-de-obra. A gerência usa uma variedade de truques em diferentes zonas para evitar que os empregados tenham o *status* de efetivos e, assim, não tenha de recolher os direitos e benefícios que os acompanham. Nas *maquiladoras* da América Central, é uma prática comum nas fábricas demitir trabalhadores ao término de um ano e recontratá-los algumas semanas depois, de forma que eles não tenham a garantia da efetivação; nas zonas tailandesas, a mesma prática é conhecida como "empregar e fritar".[41] Na China muitos trabalhadores das zonas de exportação não têm contrato nenhum, o que os deixa sem quaisquer direitos ou recursos.[42]

É nesse novo relacionamento informal com o emprego na fábrica que o sistema das ZPEs sucumbe completamente. Em principio, as zonas são um mecanismo egenhoso de redistribuição de riqueza global. Sim, elas atraem empregos do Norte, mas alguns observadores imparciais contestariam a proposição de que, na medida em que as nações industrializadas mudam para economias de alta tecnologia, é somente uma questão de justiça global que os empregos sobre os quais nossa classe média foi construída devam ser compartilhados com países que ainda são

escravizados pela pobreza. O problema é que os trabalhadores em Cavite, e nas zonas de exportação em toda a Ásia e América Latina, não estão herdando "nossos" empregos. Gerard Greenfield, ex-diretor de pesquisa do Centro de Monitoração e Recursos Asiático em Hong Kong, diz, "Um dos mitos da realocação é que aqueles empregos que pareciam ser transferidos do chamado Norte para o Sul são percebidos como empregos similares aos que já existiam antes". Eles não são. Assim como a fabricação de propriedade da empresa se transformou - em algum lugar no oceano Pacífico - em "pedidos" a serem atendidos por terceiros, o emprego de horário integral passou por uma transformação em pleno vôo para "contratos". "O maior desafio para a Ásia", diz Greenfield, "é que o novo emprego criado pelas multinacionais ocidentais e asiáticas que investem na Ásia é temporário e de curto prazo."[43]

Na verdade, os trabalhadores das zonas de exportação de muitas partes da Ásia, do Caribe e da América Central têm mais em comum com trabalhadores temporários de escritório na América do Norte e na Europa do que com trabalhadores de fábrica nesses países do Norte. O que está acontecendo nas ZPEs é uma alteração radical na própria natureza do trabalho na fábrica. Esta foi a conclusão de um estudo conduzido em 1996 pela Organização Internacional do Trabalho, que declarou que a realocação drástica de produção nos setores de vestuário e calçados "foi acompanhada de uma mudança paralela na produção do setor formal para o informal em muitos países, com conseqüências geralmente negativas para os níveis salariais e as condições de trabalho". O emprego nesses setores, continua o estudo, foi alterado de "empregos de horário integral na fábrica para empregos temporários e de meio expediente e, especialmente no setor de vestuário e calçados, ao emprego cada vez maior de trabalho em casa e em pequenas oficinas".[44]

Na verdade, esta não é apenas uma história de evasão de empregos.

Uma força de trabalho flutuante

Em minha última noite em Cavite, encontrei nos dormitórios das trabalhadoras um grupo de seis adolescentes que compartilhavam um quarto de concreto de 1,8 por 2,4 metros: quatro dormiam no beliche improvisado (duas em cada cama), e as outras duas em esteiras estendidas no chão. As garotas que produziam drives de CD-ROM Aztec, Apple e IBM compartilhavam o beliche de cima; as que costuravam roupas Gap, o de baixo. Todas eram filhas de

fazendeiros, longe de suas famílias pela primeira vez.

A caixa de sapatos apertada que lhes servia de lar tinha o ar do final de uma festa de crianças apocalíptica: parte cela de prisão, parte *Gatinhos* e *gatões.* Pode ter sido um chiqueiro convertido, mas eram garotas de 16 anos e, como as adolescentes de todo o mundo, elas haviam coberto as paredes cinzentas e manchadas com fotos: de animais peludos, estrelas de filmes de ação filipinos e vistosos anúncios de revista com modelos exibindo sutiãs e calcinhas de renda. Depois de algum tempo, a conversa séria sobre as condições de trabalho explodiu em ataques de risadinhas e rostos se escondendo sob os cobertores. Parecia que minhas perguntas lembravam a duas das garotas uma paixonite que tinham por um sindicalista que recentemente dera um seminário no Centro de Assistência aos Trabalhadores sobre os riscos de infertilidade oriundos do trabalho com substâncias químicas perigosas.

Então elas se preocupavam com infertilidade:

- Ah, sim. Muito preocupadas agora.

Em todas as zonas de exportação da Ásia, vêem-se filas de adolescentes em camisetas

azuis nas estradas, de mãos dadas com suas amigas e carregando guarda-chuvas para protegê- las do sol. Parecem estudantes indo para casa depois da escola. Em Cavite, como em toda parte, a grande maioria de trabalhadores é de mulheres solteiras entre 17 e 25 anos de idade. Como as garotas nos dormitórios, aproximadamente 80 por cento das trabalhadoras migraram de outras províncias das Filipinas para trabalhar nas fábricas - apenas 5 por cento são nativas da cidade de Rosário. Como as fábricas andorinhas, elas também têm pouca ligação com o lugar.

Raymondo Nagrampa, o administrador da zona de exportação, diz que as migrantes são recrutadas para a ZPE para compensar alguma coisa inata no "caráter Cavite", algo que torna as pessoas do lugar inadequadas para o trabalho nas fábricas situadas próximo de suas casas. "Não quero de forma alguma ofender a personalidade de Cavite", explicou ele, em seu espaçoso escritório com ar-condicionado. "Mas do que eu conheço, esse caráter em particular não é adequado para a vida na fábrica - eles preferem partir para alguma coisa rapidamente. Eles não têm paciência para o trabalho preciso na linha da fábrica." Nagrampa atribui isso ao fato de que Rosário fica perto demais de Manila, "e assim podemos dizer que os caviteanos não se preocupam com ter alguma renda para a subsistência diária...

"Mas no caso daqueles que vêm de outras províncias, de áreas mais pobres, eles não estão expostos ao estilo de vida da cidade grande. Eles se sentem mais à vontade trabalhando na linha de montagem da fábrica, pois, afinal, essa é uma melhoria acentuada em relação ao trabalho na fazenda com o qual estavam acostumados, onde eram expostos ao sol. Para eles, para o trabalhador humilde da província rural, o trabalho em uma fábrica fechada é melhor do que ficar do lado de fora."

Perguntei a dezenas de trabalhadores da zona de exportação - todos migrantes de áreas rurais - sobre o que dissera Raymondo Nagrampa. Todos ficaram ultrajados.

"Isso não é humano!", exclamou Rosalie, uma adolescente cujo trabalho é instalar "luzes traseiras" em monitores de computador IBM. "Nossos direitos estão sendo atropelados e o Sr. Nagrampa diz isso porque não viveu o trabalho em uma fábrica e as condições dentro dela."

Salvador, com sua camiseta *90210,* ficou fora de si: "O Sr. Nagrampa ganha muito dinheiro e tem uma sala com ar-condicionado e seu próprio carro, então é claro que ele diria que prefere esse trabalho - é bom para ele, mas não para nós. (...) Trabalhar na fazenda é difícil, é verdade, mas lá nós temos nossa

família e nossos amigos e, em vez de sempre comer peixe seco, temos alimento fresco para comer."

Suas palavras claramente lembraram algo à saudosa Rosalie: "Queria estar com minha família na província", disse ela em voz baixa, parecendo ainda mais nova do que seus 19 anos. "É melhor, porque quando adoeço, meus pais estão lá, e aqui não há ninguém para cuidar de mim."

Muitos outros trabalhadores da área rural me contaram que teriam ficado em casa, se pudessem, mas a escolha foi feita para eles: a maioria de suas famílias tinha perdido suas fazendas, substituídas por campos de golfe, desapropriadas por leis de reforma agrária e mais zonas de processamento de exportação. Outros disseram que a única razão para que fossem para Cavite era que quando os recrutadores da zona de exportação chegaram a seus vilarejos, prometeram que os trabalhadores ganhariam o suficiente nas fábricas para enviar dinheiro para suas empobrecidas famílias. O mesmo incentivo foi oferecido a outras garotas de sua idade,

disseram-me, para ir para Manila trabalhar no comércio sexual.

Muitas outras jovens queriam me contar sobre essas promessas, também. O problema, disseram elas, é que não importa quanto tempo elas trabalhem na zona de exportação, nunca

sobra mais que alguns pesos para mandar para casa. "Se tivéssemos a terra ficaríamos lá para cultivá-la e atender a nossas necessidades" contou-me Raquel, uma adolescente que trabalha em uma das fábricas de roupas "Mas ficamos sem a terra, e assim não temos alternativa a não ser trabalhar na zona econômica, embora seja muito difícil e as condições aqui sejam muito injustas. O s recrutadores disseram que teríamos uma renda alta, mas pela minha experiência, em vez de mandar dinheiro para meus pais, não posso sequer arcar com minhas próprias despesas."

Assim, os trabalhadores de Cavite perderam em todos os cálculos: são sem dinheiro e sem teto. É uma combinação poderosa. Nos dormitórios, a privação de sono, a desnutrição e a saudade de casa se mesclam para criar uma atmosfera de profunda desorientação. "Somos estranhas nas fábricas. Também somos estranhas nos alojamentos porque todos viemos de províncias distantes", diz Liza, trabalhadora de uma fábrica de produtos eletrônicos. "Somos estrangeiras aqui."

Cecille Tuico, uma das organizadoras do Centro de Assistência aos Trabalhadores, ficou ouvindo nossa conversa. Depois que os trabalhadores deixaram o centro para tomar o caminho de volta a seus dormitórios através das escuras ruas de Rosário, ela assinalou que a alienação de trabalhadores tão comovedoramente descrita é precisamente o que querem os empregadores quando buscam trazer migrantes em vez de locais para trabalhar na zona de exportação. Com a mesma raiva muda e comum que reconheci em tantos militantes de direitos humanos filipinos, Tuico disse que os gerentes de fábrica preferem mulheres jovens que estão longe de casa e não terminaram o curso secundário porque "são assustadas e não conhecem seus direitos".

Outro produto da zona de exportação: novo tipo de trabalhador de fábrica

A ingenuidade e a insegurança indubitavelmente tornam mais fácil para gerentes de fábricas impor a disciplina, mas as jovens trabalhadoras são preferidas também outras razões. Mulheres são freqüentemente demitidas de seus empregos na zona de exportação por volta dos 25 anos, ouvindo dos supervisores que elas são "velhas demais", e que seus dedos não são mais suficientemente ágeis. Essa prática é uma forma muito eficaz de minimizar o número de mães na folha de pagamento da empresa.

Em Cavite as trabalhadoras me contaram histórias sobre gestantes

obrigadas a trabalhar até as 2 da manhã, mesmo depois de protestar com o supervisor; de mulheres que trabalham na seção de passagem a ferro das roupas dando à luz bebês com queimaduras na pele; de mulheres que moldam o plástico para telefones sem fio dando à luz natimortos. O que ouvi em Cavite é contado em voz baixa e com urgência por mulheres com a mesma expressão aterrorizada que vi quando a conversa se voltava para Carmelita Alonzo. Algumas histórias eram certamente apócrifas - lendas geradas pelo medo na zona de exportação -, mas os maus-tratos de gestantes em zonas de processamento de exportação também são bem documentados e o problema vai bem além de Cavite.

Pelo fato de a maioria dos empregadores da zona de exportação querer evitar o pagamento de benefícios, a atribuição aos trabalhadores de um cronograma previsível ou a garantia de qualquer segurança no emprego, a maternidade tornou-se o tormento dessas zonas de colarinho rosa. Um estudo realizado pelo Human Rights Watch, que foi a base para uma queixa submetida ao acordo colateral do Nafta sobre o trabalho, revelou que as mulheres utilizadas em empregos nas *maquiladoras* mexicanas rotineiramente tinham de se submeter a exames de gravidez. O estudo, que envolve investidores nas zonas de exportação como Zenith, Panasonic,

General Electric, General Motors e Fruit of the Loom, revelou que "às gestantes era negada a contratação. Além disso, os empregadores das *maquiladoras* às vezes maltratavam e dispensavam as empregadas grávidas".[45] Os pesquisadores descobriram maus-tratos planejados para encorajar as trabalhadoras a se demitir: exigiam das gestantes trabalhar nos turnos da noite, ou fazer horas extras excepcionalmente longas sem pagamento e tarefas fisicamente fatigantes. A elas também era recusada licença do trabalho para ir ao médico, uma prática que levava a abortos espontâneos no local de trabalho. "Desta forma", relata o estudo, "uma gestante é obrigada a escolher entre ter uma gravidez saudável, e levá-la a termo, e manter seu emprego."[46] Outros métodos de evitar os custos e responsabilidades de empregar trabalhadoras com filhos são relatados de forma mais casual em todas as zonas Em Honduras e El Salvador, os depósitos de lixo nas zonas de exportação são cobertos de caixas de contraceptivos vazias que foram largadas pelo chão da fábrica. Nas zonas de Honduras houve relatos de gerentes forçando trabalhadoras a fazer abortos. Em algumas *maquiladoras* mexicanas, exige-se que as mulheres provem que estão menstruadas através de práticas humilhantes, como verificações mensais nos vasos sanitários. As empregadas têm contratos de 28 dias - o tempo médio de duração do ciclo menstrual -, para facilitar, tão logo uma gravidez venha à luz, que a trabalhadora seja demitida.[47] Na zona de exportação do Sri Lanka, uma trabalhadora relatou estar tão aterrorizada de perder seu emprego depois de dar à luz que afogou seu bebê recém-nascido em um toalete.[48] O ataque disseminado às liberdades de reprodução das mulheres nas zonas de exportação

é a expressão mais brutal do fracasso de muitas corporações de bens de consumo de cumprir seu papel tradicional como empregadoras de massa. O "new deal", o "novo pacto", de hoje com os trabalhadores é um não-pacto; antigos fabricantes, transformados em especialistas em marketing, pretendem tão resolutamente fugir de todo e qualquer compromisso que estão criando uma força de trabalho de mulheres sem filhos, um sistema de fábricas desembaraçadas empregando trabalhadoras desembaraçadas. Em uma carta ao Human Rights Watch explicando por que discriminava gestantes nas *maquiladoras,* a General Motors declarou francamente que "não contratará candidatas a empregos que possam engravidar" como uma forma de evitar "encargos financeiros substanciais impostos pelo sistema de previdência social do México".[49] Depois que o relatório crítico foi publicado, a GM mudou sua política. Permanece, entretanto, um violento contraste com os dias em que a

empresa tinha uma política de vanguarda, segundo a qual os homens adultos que trabalhavam em suas fábricas de automóveis deviam ganhar o suficiente não somente para sustentar a família de quatro pessoas, mas também para dirigir um carro ou caminhonete GM. A General Motors cortou cerca de 82.000 empregos nos Estados Unidos desde 1991 e espera cortar outros 40.000 em 2003, transferindo a produção para *maquiladoras* e suas clones em todo o planeta.[50] Uma grande distância daquele tempo em que ela clamava com orgulho, "O que é bom para a General Motors é bom para o país".

Fábricas migrantes

Nesse sistema reestruturado, os trabalhadores não são os únicos de passagem. As fábricas andorinha que os empregam foram construídas para maximizar a flexibilidade: buscar isenções e incentivos fiscais, aproveitar as desvalorizações da moeda e se beneficiar dos rigorosos governos de ditadores. Na América do Norte e na Europa, a migração de empregos é uma ameaça com a qual os trabalhadores estão demasiado acostumados. Um estudo encomendado pela comissão de trabalho do Nafta revelou que nos Estados Unidos, entre 1993 e 1995, "os empregadores ameaçaram fechar as fábricas em 50 por cento de todas as eleições de

certificação de sindicatos. (...) Ameaças específicas e claras iam de colocar etiquetas de embarque em equipamentos por toda a fábrica com endereço mexicano a pendurar mapas da América do Norte com uma seta apontando para o local da atual fábrica no México". O estudo revelou que os empregadores levaram a cabo todas as ameaças, fechando todas ou parte das fábricas recém-sindicalizadas, em 15 por cento desses casos - triplicando a taxa de fechamento da década de 1980 pré-Nafta.[51] Na China, na Indonésia, na índia e nas Filipinas a ameaça de fechamento de fábricas e migração de empregos é ainda mais poderosa. Uma vez que as indústrias podem fugir rapidamente de salários crescentes, regulamentações ambientais e impostos, as fábricas são feitas para que sejam móveis. Algumas dessas fábricas andorinha podem bem estar em seu terceiro ou mesmo quarto vôo e, como fica claro pela história da terceirização, elas aterrissam cada vez mais leves a cada nova parada.

Quando as multinacionais voadoras chegaram pela primeira vez a Taiwan, à Coréia e ao Japão, muitas de suas fábricas eram de propriedade e operadas por contratados locais. Em Pusan, na Coréia do Sul, por exemplo - conhecida durante os anos 80 como "a capital mundial dos tênis" -, empresários coreanos administravam fábricas para a Reebok, a L.A. Gear e a Nike. Mas quando, no final dos anos 80, os trabalhadores coreanos começaram a se rebelar contra os salários de um dólar por dia e formaram sindicatos para lutar por melhores condições, as andorinhas mais uma vez levantaram vôo. Entre 1987 e 1992, 30.000 empregos em fábricas foram perdidos nas zonas de processamento de exportação da Coréia, e em menos de três anos um terço dos empregos no setor de calçados desaparecera. A história é quase a mesma em Taiwan. Os padrões de migração foram claramente documentados em relação aos fabricantes da Reebok. Em 1985, a Reebok produzia quase todos os seus tênis na Coréia do Sul e em Taiwan, e nenhum n Indonésia e na China. Em 1995, quase todas as fábricas haviam fluido da Coréia e de Taiwan e 60 por cento dos contratados da Reebok aterrissaram na Indonésia e na China.[52]

Mas, nessa nova etapa da jornada, as fábricas não eram de propriedade de contratados indonésios e chineses. Em vez disso, eram de propriedade e administradas pelas mesmas empresas coreanas e taiwanesas que as controlavam antes da mudança. Quando as multinacionais retiravam os pedidos da Coréia e de Taiwan seus contratados as seguiam, fechando oficinas em seus países e construindo as novas fábricas em países onde a mão-de-obra ainda era barata: China, Indonésia Tailândia e Filipinas. Um desses contratados

- o maior fornecedor individual da Reebok, Adidas e Nike - é uma empresa de propriedade taiwanesa chamada Yue Yuen. A Yue Yuen fechou a maioria de suas fábricas em sua terra natal, Taiwan, e partiu em busca dos baixos salários da China, onde emprega 54.000 pessoas em um único complexo de fabricação. Para Chi Neng Tsai, um dos proprietários da empresa, é muito bom para os negócios ir para onde os trabalhadores são famintos: "Trinta anos atrás, quando Taiwan estava com fome, nós também éramos mais produtivos", diz ele.[53]

Os chefes taiwaneses e coreanos são singularmente posicionados para explorar essa fome: eles podem dizer aos trabalhadores, por experiência pessoal, o que acontece quando os sindicatos chegam e os salários aumentam. E manter contratados que já foram descartados antes é um golpe gerencial de gênio desfechado pelas multinacionais ocidentais. Que melhor maneira de manter os custos baixos do que fazer das vítimas de ontem os carcereiros de hoje?

É um sistema que não contribui muito para a sensação de estabilidade de Cavite, ou para a economia filipina em geral, que já é incomumente vulnerável a forças globais, uma vez que a maioria de suas empresas é de propriedade de investidores estrangeiros. Como me disse o economista filipino Antônio Tujan, "Os contratados substituíram o intermediário filipino".[54] Na verdade, Tujan, diretor de um comitê consultor fundamental para a política econômica filipina,

corrige-me quando me refiro às construções que vi na Zona de Processamento de Exportação de Cavite como "fábricas". Não são fábricas, diz ele, "são depósitos de mão-de-obra".

Ele explica que, como todo o material é importado, nada é realmente produzido nas fábricas, somente montado. (Os componentes são fabricados em outro país, onde os trabalhadores são mais qualificados, embora ainda sejam mais baratos do que europeus ou norte-americanos.) É verdade, agora que Tujan menciona isso, que quando subi na torre de água e olhei para a zona de exportação embaixo, parte do que contribuiu para a insustentável leveza de Cavite foi que, à parte um incinerador, não havia chaminés. É uma bênção para a qualidade do ar em Rosário, mas estranho para um parque industrial do tamanho de Cavite. Nem havia nenhuma explicação razoável para o que estava sendo produzido. Quando caminhei pelas ruas recém-pavimentadas da zona de exportação, surpreendeu-me a variedade de fabricação em andamento. Como muitas pessoas, eu pensava que as zonas de exportação asiáticas eram principalmente recheadas de roupas e produtos eletrônicos, mas não Cavite: uma fábrica fazia bancos de carro perto de outra que fazia tênis, do outro lado da rua ficava uma fábrica com dezenas de lanchas de corrida estacionadas junto a seu portão. Em outra rua, as portas abertas de uma fábrica revelavam estantes de vestidos e casacos, bem ao lado da fábrica em que Salvador faz chaveiros da moda e outros pequenos brinquedos. "Está vendo?", diz Antônio Tujan. "Temos um país cuja indústria é tão deformada, tão inacreditavelmente confusa que não pode existir por si mesma. É tudo um mito. Eles falam de industrialização no contexto da globalização, mas tudo isso é um mito."

Não surpreende que a promessa de industrialização em Cavite seja considerada uma ameaça. O lugar é uma miragem do desenvolvimento.

Voam os compradores

O medo de que as multinacionais volúveis mais uma vez retirem suas encomendas e migrem para condições mais favoráveis permeia tudo que acontece nas zonas de exportação, o que contribui para uma estranha dissonância: apesar do fato de não possuírem propriedades físicas - os prédios, os terrenos ou o equipamento não são seus -, marcas como a Nike, a Gap e a IBM são onipresentes, exercendo sua influência invisível em tudo. São tão poderosas como compradoras que o envolvimento prático que acarretaria possuir as fábricas chega a lhes parecer, de sua perspectiva,

microgenrenciamento desnecessário. E como os verdadeiros proprietários e gerentes de fábrica são completamente dependentes de seus grandes contratos para colocar as máquinas para funcionar, aos trabalhadores resta uma posição de barganha singularmente fraca: não é possível sentar e negociar com um formulário de pedidos. Assim, mesmo a clássica divisão marxista entre operários e patrões não funciona bem na zona de exportação, uma vez que as multinacionais de marca espoliaram os "meios de produção", para usar uma expressão de Marx, relutantes em se incumbir das responsabilidades de realmente possui gerenciar as fábricas, e empregar uma força de trabalho.

As multinacionais acabam tendo mais poder sobre a produção sem possuir a fábricas. Como a maioria dos compradores, elas não vêem necessidade de se preocupar com como suas barganhas são produzidas - simplesmente saltam sobre os fornecedores, mantendo-os sob suas garras por intermédio das ofertas de muitos outros contratados. Um contratado, a Young ll Kim da Guatemala, cuja fábrica de San Lucas produz roupas para a Wal-Mart e a J.C. Penney, diz de seus clientes de grandes marcas, "eles estão interessados em roupas de alta qualidade entrega rápida e custos de produção baratos - e é só".[55] Nesse contexto implacável, cada contratado

promete entregar os bens de modo mais barato do que as marcas conseguiriam se começassem a produzir na África, no Vietnã ou em Bangladesh, ou se passassem a usar profissionais que trabalham em casa.

Mais espalhafatosamente, o poder das marcas pode ocasionalmente ser invocado para afetar a política pública nos países onde se localizam as zonas de exportação. Empresas ou seus emissários podem fazer declarações públicas sobre como um aumento no salário mínimo oficial pode custar a um determinado pais da Ásia a "saída do mercado", como os contratados da Nike e da Reebok rapidamente disseram ao governo indonésio no caso de as greves saírem de controle.[56] Chamando uma greve em uma fábrica da Nike de "intolerável", Anton Supit, presidente do conselho da Indonesian Footwear Association, que representa contratados para Nike, Reebok e Adidas, pediu a intervenção militar da Indonésia. "Se as autoridades não lidarem com as greves, especialmente as que levam a violência e brutalidade, perderemos nossos compradores estrangeiros. A renda que o governo aufere com as exportações diminuirá e o desemprego será agravado."[57] Os compradores corporativos também podem ajudar a planejar acordos de comércio internacionais para reduzir cotas e tarifas, ou até fazer *lobby* diretamente com o governo para afrouxar as regulamentações. Por exemplo, ao descrever as condições sob as quais a Nike decidiu começar a "terceirizar" a produção de seus calçados na China, o vice-presidente da empresa, David Chang, explicou que "uma das primeiras coisas que dissemos aos chineses foi que seus preços tinham de ser mais competitivos em relação a nossos outros fornecedores do Extremo Oriente porque o custo de fazer negócios na China é enorme. (...) A esperança é de uma vantagem de preços de 20 por cento em relação à Coréia".[58] Afinal, que consumidor preocupado com preço não faz comparações de preço nas lojas? E se uma mudança para um país mais "competitivo" causa mais demissões em outra parte do mundo, a responsabilidade não será deles, mas dos outros. Como disse o CEO da Levi's, Robert Haas, "Essa não é uma história de evasão de empregos".

As corporações multinacionais têm se defendido veementemente da acusação de estão orquestrando uma "corrida pela pior posição" com o argumento de que sua presença ajudou a elevar o padrão de vida em paises subdesenvolvidos. Como disse o CEO da Nike, Phil Knight, em 1996, "Nos últimos 25 anos, a Nike proporcionou bons empregos, melhorou as práticas de trabalho e aumentou os padrões de vida onde quer que tenha operado".[59]

Confrontado com os salários de fome no Haiti, o porta-voz da Disney disse ao *Globe and Mail:* "É um processo que todo pais em desenvolvimento vai atravessar, como o Japão e a Coréia, que estavam nesse estágio décadas atrás."[60] E não faltam economistas para subverter as revelações crescentes de abuso corporativo, afirmando que as fábricas que exploram mão-de-obra não são um sinal de direitos erodidos, mas um sinal de que a prosperidade está prestes a acontecer. "Minha preocupação", disse o famoso economista de Harvard Jeffrey D. Sachs, "não é que haja fábricas demais que exploram mão-de-obra, mas que haja poucas delas (...) Estes são precisamente os empregos que representaram os degraus para Cingapura e Hong Kong e estes são os empregos que temos de levar à África para arrancá-la da opressiva pobreza rural."[61] O colega de Sachs, Paul Krugman, concordou, afirmando que no mundo em desenvolvimento a escolha não é feita entre empregos e bons empregos, mas entre empregos ruins e nenhum emprego. "A visão esmagadoramente preponderante entre os economistas é a de que o crescimento desse tipo de emprego é uma notícia tremendamente boa para os pobres do mundo."[62]

Entretanto a defesa das fábricas que exploram mão-de-obra, do tipo "sem sofrimento não há recompensa", sofreu uma forte derrota quando as moedas daqueles países que supostamente

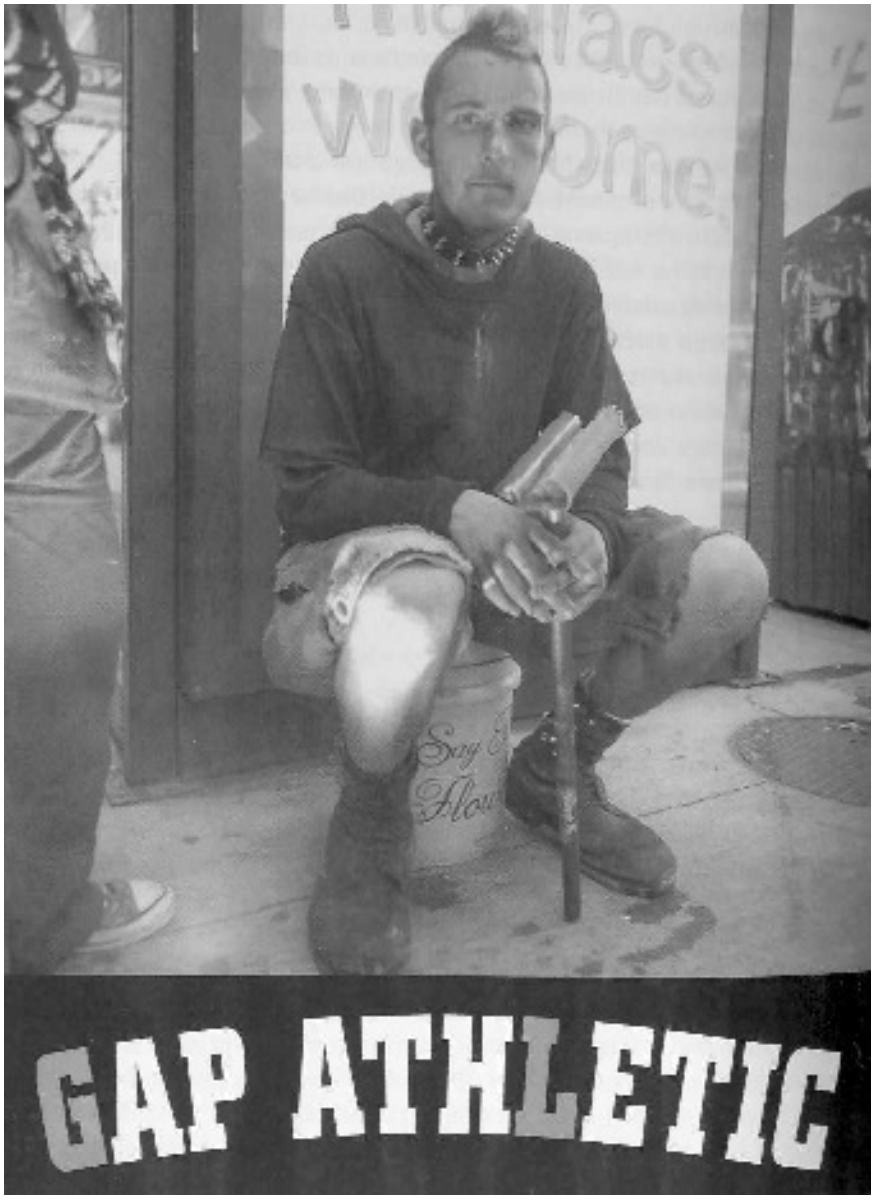
mais se beneficiaram de seu modelos de desenvolvimento começaram a despencar como reboco barato. Primeiro no México, depois na Tailândia, na Coréia do Sul, nas Filipinas e na Indonésia, os trabalhadores estavam, e em muitos casos ainda estão, levando para casa seus cheques de pagamento de salário mínimo valendo menos do que quando o "milagre econômico" começou a abençoar suas nações anos antes. O diretor de relações-públicas da Nike, Vada Manager, costuma afirmar que "as oportunidades de emprego que proporcionamos a homens e mulheres nas economias em desenvolvimento como o Vietnã e a Indonésia têm formado uma ponte de oportunidade para aqueles indivíduos terem uma qualidade de vida muito melhor",[63] mas, no inverno americano de 1998, ninguém sabia melhor do que a Nike que a ponte tinha ruído. Com desvalorização monetária e inflação crescente, os salários reais nas fábricas indonésias da Nike caíram 45 por cento em 1998.[64] Em julho daquele ano o presidente da Indonésia, B. J. Habibie, pediu aos 200 milhões de cidadãos de seu país que fizessem sua parte para manter o suprimento cada vez menor de arroz do país jejuando dois dias por semana, do amanhecer ao anoitecer. O desenvolvimento baseado em salários de fome, longe de dar o pontapé inicial para uma melhoria estável nas condições de vida, provou ser um exemplo de um passo para frente, três para trás. E no início de 1998 não havia mais reluzentes Tigres Asiáticos para apontar, e aquelas corporações e economistas que montaram uma defesa tão singular da exploração de mão-de-obra viram seus argumentos serem inteiramente desacreditados.

O medo de voar tem se agigantado em Cavite ultimamente. A moeda começou sua espiral descendente algumas semanas antes de eu chegar, e desde então as condições têm piorado. No início de 1999, o preço de mercadorias básicas como óleo de cozinha, açúcar, frango e sabão havia aumentado 36 por cento em relação ao ano anterior. Os cheques de pagamento, que mal davam para equilibrar o orçamento, agora não já cumpriam nem mesmo esta função. Os trabalhadores que tinham começado a encontrar coragem para enfrentar a gerência agora viviam não só sob a ameaça de demissão em massa e partida da fábrica, mas com a realidade. Em 1998, 3.072 empresas nas Filipinas fecharam as portas ou reduziram suas operações - um aumento de 166 por cento em relação ao ano anterior.[65] Por sua vez, a Nike demitiu 268 trabalhadores na fábrica Philips, onde eu tinha visto, através de sua cerca, os calçados dispostos em grandes pilhas. Poucos meses depois, em fevereiro de 1999, a Nike se retirou de duas outras fábricas das Filipinas, estas localizadas próximo da zona

de exportação de Bataan; 1.505 trabalhadores foram afetados pelos fechamentos.[66] Mas Phil Knight não tem nada a ver com o trabalho sujo - ele apenas cortou os pedidos e deixou o resto para os contratados. Como as próprias fábricas, essas demissões ficaram sem o logotipo da Nike.

A transitoriedade presente no tecido das zonas de livre comércio é uma manifestação extrema da espoliação corporativa do mundo do trabalho, que está ocorrendo em todos os níveis da indústria. Cavite pode ser o local das férias de sonho do capitalismo, mas a casualização é um jogo que pode ser disputado em casa, e contratar fora, como escreveu o repórter da *Business Week* Aaron Bernstein, é uma distribuição de riqueza às avessas. "Embora a terceirização tenha começado na fabricação no início da década de 1980, ela se expandiu por quase todos os setores à medida que as empresas se apressaram a reduzir equipes em tudo, de recursos humanos a sistemas de computação."[67] A mesma tendência que está por trás dos conflitos marcas-*versus*-produtos e contratos-*versus*-emprego estimula o movimento para o trabalho temporário, de meio expediente, autônomo e feito em casa na América do Norte e na Europa, como veremos no próximo capítulo.

Essa não é uma história de evasão de empregos, é uma história de fuga dos empregos.



Acima: O agente livre quintessencial. *Abaixo*: Baseado em uma "culture jam" da Adbusters.

CAPÍTULO
DEZ

AMEAÇAS E TRABALHO TEMPORÁRIO

Do trabalho a troco de nada à "Nação do agente livre"

Uma sensação de impermanência está surgindo na força de trabalho, desestabilizando a todos, de funcionários temporários de escritórios a contratados independentes do setor de alta tecnologia e a empregados do varejo e de restaurantes. Os empregos de fábrica estão sendo terceirizados, os empregos no setor de vestuário metamorfoseando-se em trabalho feito em casa e, em todo setor econômico, os contratos temporários estão substituindo completamente o emprego seguro. Em um número cada vez maior de casos, até os CEOs estão optando por períodos menores em uma corporação após outra, entrando e saindo de diferentes corporações e arrastando consigo metade dos funcionários em suas idas e vindas.

Quase toda grande batalha trabalhista da década foi focalizada não em questões salariais, mas em casualização imposta, das paralisações de funcionários do United Parcel Service contra "a América de meio expediente" a estivadores australianos sindicalizados lutando contra sua substituição por trabalhadores contratados, e a funcionários do setor automobilístico canadense da Ford e da Chrysler lutando contra a terceirização de seus empregos a fábricas não- sindicalizadas. Todas essas histórias relacionam-se com diferentes setores e são variações sobre o mesmo tema: encontrar formas de cortar os laços de sua força de trabalho e deslocar-se com mais leveza. O ponto fraco da brilhante revelação "marcas, não produtos" pode ser visto cada vez mais em cada local de trabalho em todo o mundo. Todas as corporações querem uma reserva fluida de empregados de meio expediente, temporários e *free-lancers* para ajudá-las a manter suas despesas gerais baixas e suportar as reviravoltas do mercado. Como disse o consultor britânico de gerenciamento Charles Handy, as empresas seguras de si preferem se ver como "organizadoras" de grupos de contratados, em lugar de "organizações de emprego".[1] Uma coisa é certa: a oferta de emprego - do tipo estável, com benefícios, férias pagas, alguma segurança e talvez representação sindical - está saindo de moda no mundo econômico.

Trabalho de marca: *hobbies*, não empregos

Embora toda uma classe de empresas de bens de consumo tenha transcendido necessidade de produzir o que vende, até agora nem sempre as multinacionais mais leves foram capazes de se libertar inteiramente do fardo dos empregados. A produção pode ser relegada a terceiros, mas os funcionários ainda são necessários para vender os bens de nome de marca nos

pontos de compra, especialmente com o crescimento do varejo de marca. No setor de serviços, contudo, os empregadores das grandes marcas têm se tornado espertos em se esquivar de muitos compromissos que têm com seus empregados, habilmente fomentando a noção de que seus funcionários de certa forma não são trabalhadores inteiramente legítimos, e assim realmente não precisam ou não merecem segurança no emprego salários decentes e benefícios.

A maioria dos grandes empregadores no setor de serviços gerencia sua força de trabalho como se seus funcionários não dependessem de seus cheques de pagamento para nada que seja essencial, como um aluguel ou o sustento dos filhos. Em vez disso, os empregadores do varejo e de serviços tendem a ver seus empregados como crianças: estudantes que procuram empregos de verão, gastam dinheiro ou fazem paradas rápidas em sua viagem com destino a uma carreira mais satisfatória e mais bem remunerada. Em outras palavras, estes são grandes empregos para as pessoas que não precisam realmente deles. Assim, o shopping e a superloja deram à luz uma subcategoria crescente de empregos de brincadeira - o idiota do frozen-yogurt, o preparador de sucos Orange Julius, o recepcionista da Gap, o "associado de vendas" cheio de Prozac da Wal- Mart - que são notoriamente instáveis, mal pagos e em sua maioria esmagadora trabalham em meio expediente. (Ver Figura 10.1)

O que é penoso sobre essa tendência é que nas últimas duas décadas a importância relativa do setor de serviços como fonte de empregos foi às alturas. O declínio da fabricação, bem como as ondas de *downsizing* e cortes no setor público, foram acompanhados do drástico crescimento no número de empregos no setor de serviços, ao ponto de estes serviços e o varejo agora somarem 75 por cento do total de empregos nos Estados Unidos.[2] (Ver Figura 10.2) Hoje, há quatro vezes e meia mais americanos vendendo roupas em butiques e lojas de departamento do que trabalhadores costurando-as e tecendo-as, e a Wal-Mart - é apenas a maior varejista do mundo - é também a maior empregadora privada nos Estados Unidos.

Todavia, apesar dessas mudanças nos padrões de emprego, a maioria das cadeias de varejo, serviços e restaurantes de marca optou por colocar antolhos economicos, insistindo que ainda estão oferecendo empregos para a garotada como *hobby.* Não importa que o setor de serviços seja agora preenchido com trabalhadores que têm muitos diplomas universitários, imigrantes incapazes de encontrar empregos na produção, enfermeiras e professores demitidos e gerentes de nível médio vítimas do *downsizing.* Não importa, também, que os estudantes que fazem o trabalho no varejo e nas cadeias de fast-food - como a maioria deles - estejam enfrentando custos de instrução mais altos, recebendo menor assistência financeira dos pais e do governo e passando mais tempo nas escolas e faculdades. Não importa que a força de trabalho no setor de alimentos venha envelhecendo de forma constante durante a última década de tal forma que metade dela tem agora mais de 25 anos de idade. (Ver Figura 10.3). Ou que um estudo de 1997 tenha revelado que 25 por cento dos trabalhadores canadenses do varejo em cargos não gerenciais tenham estado na mesma empresa por onze anos ou mais e que 39 por cento tivesse entre quatro e dez anos de permanência em seus empregos.[3] Há uma enorme distância da permanência da "Motosserra" Al Dunlap como CEO da Sunbeam Corp. Mas nada disso importa. Todos sabem que um emprego no setor de serviços é um *hobby,* e o varejo é um lugar onde as pessoas vão para "adquirir experiência", não é um meio de vida.

Em nenhum lugar essa mensagem foi absorvida com mais êxito do que na caixa registradora e nos balcões de venda para viagem, onde muitos trabalhadores dizem se sentir como se estivessem apenas de passagem mesmo depois de ficarem uma década no setor de McEmprego. Brenda Hillbrich, que trabalha na Borders Books and Music em Manhattan, explica como é difícil conciliar a qualidade de seu emprego com uma noção de sucesso pessoal:

"Você fica preso a essa dicotomia de 'Acho que posso fazer melhor do que isso, mas não consigo porque não encontro outro emprego'. Então você diz a si mesmo, 'Só estou aqui temporariamente, porque vou encontrar alguma coisa melhor'."[4] Esse estado internalizado de perpétua transitoriedade foi conveniente para os empregadores do setor de serviços, que tinham sido livres para permitir salários estagnados e proporcionar pouco espaço para mobilidade para cima, uma vez que não há uma necessidade

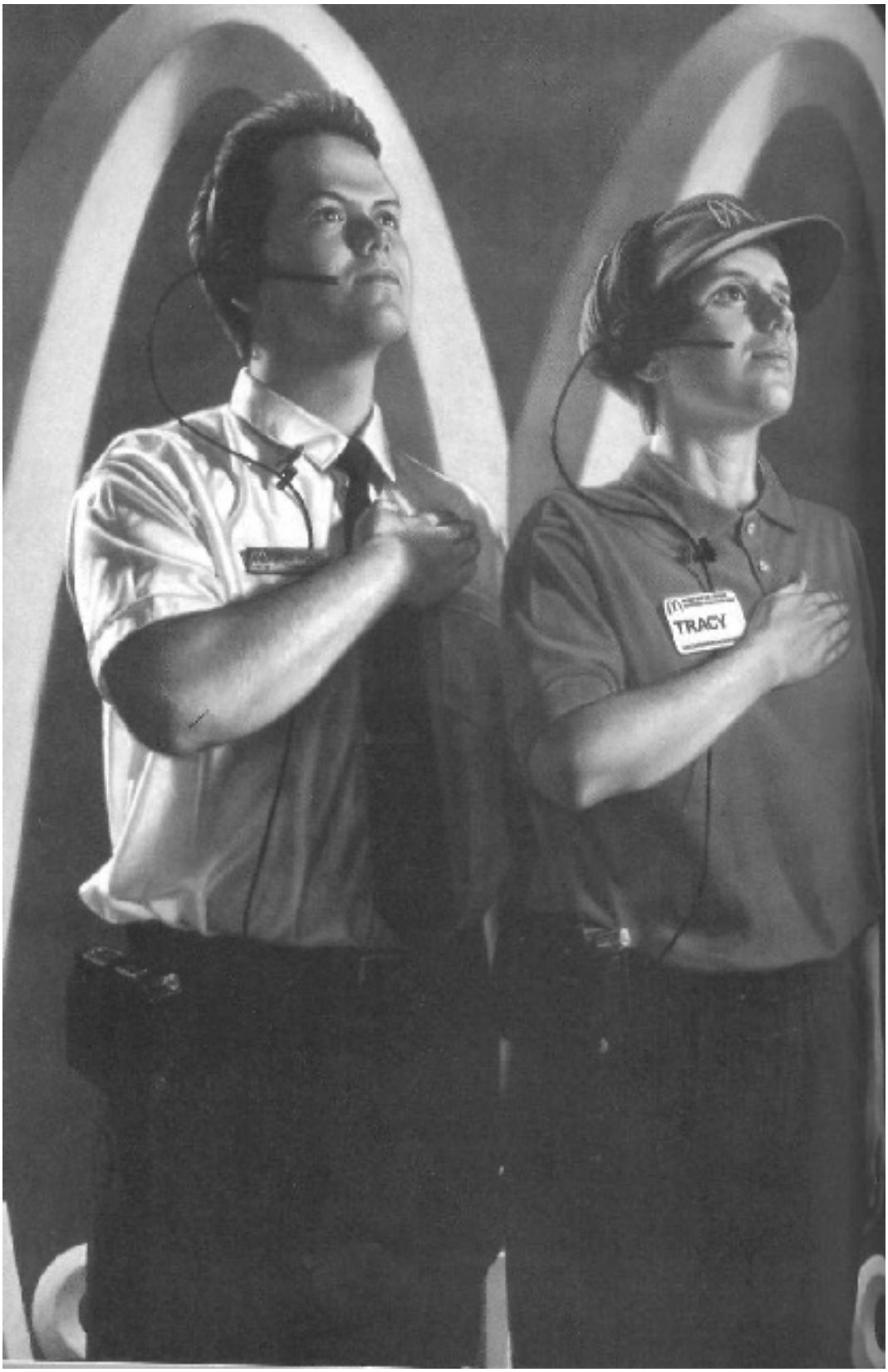
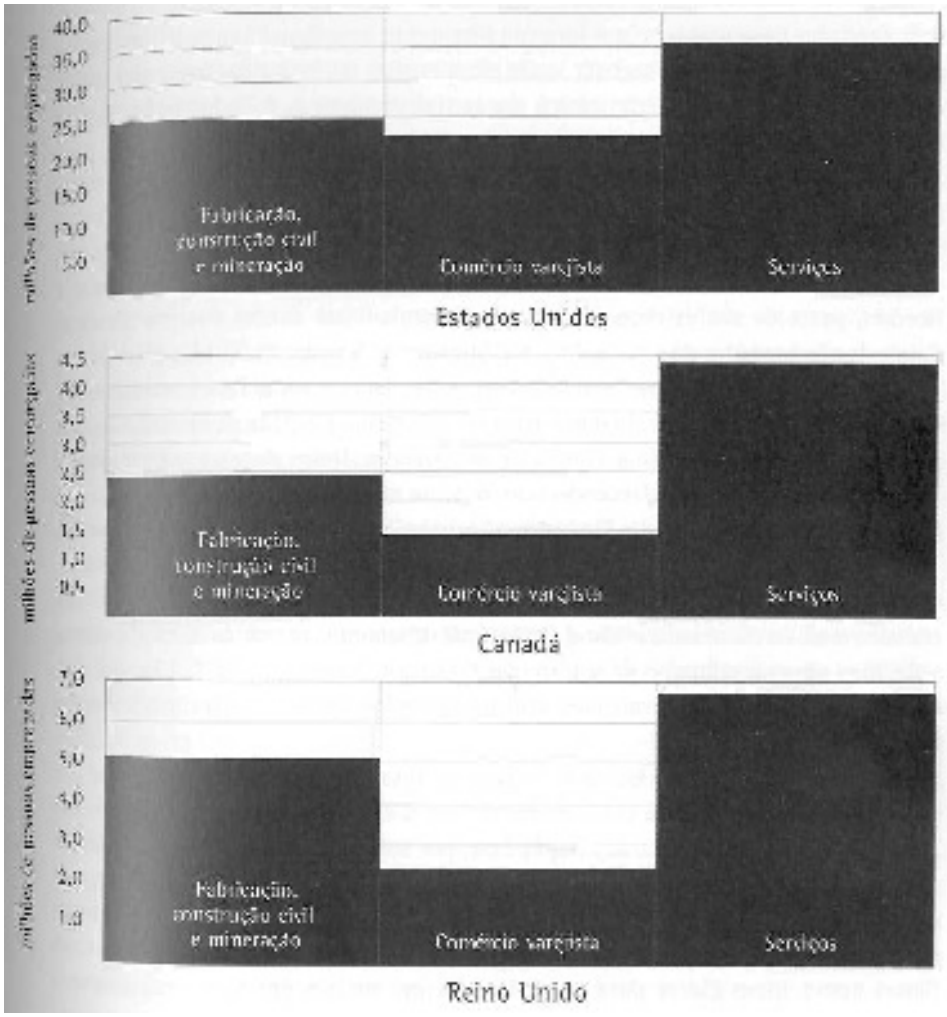

TRACY

Figura 10.2
Emprego por setor, 1997



Fonte dos números dos EUA: "Employment and Earning", Bureau of Labor Statistics. Fonte dos números do Canadá: "Annual Estimates of Employment, Earnings and Hours 1985-1997", Statistics Canada. Fonte dos números do Reino Unido: Office for National Statistics.

urgente de melhorar as condições de empregos que todos concordam que são apenas temporários. O funcionário da Borders Jason Chappell diz que as cadeias de varejo se empenham em reforçar os sentimentos de transitoriedade em seus trabalhadores para proteger sua fórmula altamente lucrativa. "Tanto é que a propaganda da empresa é convencer vocês de que não são trabalhadores, são outra coisa, de que vocês não pertencem à classe trabalhadora. (...) Todos

pensam que são de classe média, mesmo quando ganham 13 mil dólares por ano."[6]

Conheci Chappell e Hillbrich tarde da noite em uma delicatessen no distrito financeiro de Manhattan. Escolhemos este lugar porque ficava mais perto da loja Borders no térreo do World Trade Center, onde ambos trabalhavam. Tinha ouvido falar dos dois por causa de seus esforços bem-sucedidos de levar o sindicato à Borders, parte de um esforço de organização trabalhista dentro das grandes cadeias desde meados dos anos 90: na Starbucks, Barnes Et Noble, Wal-

Mart, Kentucky Fried Chicken, McDonald's. Parece que mais e mais funcionários entre vinte e trinta anos que trabalham para as supermarcas estão refletindo - nos balcões à frente deles onde servem café de Sumatra, livros de sucesso e suéteres "Made in China" - e reconhecendo que, bem ou mal, alguns deles não estão indo rápido a lugar algum. Laurie Bonang, que trabalha na Starbucks em Vancouver, Colúmbia Britânica, disse-me que "nós, de nossa faixa etária, finalmente estamos percebendo que saímos da universidade, temos zilhões de dólares em dívidas e trabalhamos na Starbucks. Não é assim que queremos passar o resto de nossa vida, mas agora o emprego de sonho não está mais a nossa espera. (...) Pensei que a Starbucks seria um degrau para coisas maiores e melhores, mas infelizmente é um degrau para o ralo".[6]

Ao contar sua história, Bonang estava dolorosamente consciente de viver um dos clichês mais gastos da cultura pop de nossa era da marca: parecia a paródia das "Garotas Gap" do *Saturday Night Live*, por volta de 1993, em que garotas de shopping desempregadas e entediadas perguntavam uma à outra: "Conseguiu alguma coisa?" Ou dos "baristas" da Starbucks que despejam longas seqüências de adjetivos para o café - mocaecino-grande- descafeinado-sem-gordura - em filmes como *Mens@gem para você.* Mas há um motivo por que a maioria dos trabalhadores mais declaradamente infelizes são aqueles que trabalham para os varejistas e restaurantes globais muito conhecidos. Grandes cadeias como a Wal-Mart, a Starbucks e a Gap, à medida que proliferaram desde meados dos anos 80 vêm reduzindo os padrões do local de trabalho no setor de serviços, estimulando seus orçamentos de marketing, a expansão imperialista e as inaceitáveis "experiências de varejo" superiores reduzindo os salários e o tempo de expediente dos funcionários. A maioria das grandes marcas no setor de serviços paga o salário mínimo oficial ou um pouco mais que isso, embora o salário médio de trabalhadores do varejo seja muitos dólares mais alto.[7] Os funcionários da Wal-Mart nos Estados Unidos, por exemplo, ganham em média US$ 7,50 por hora e, uma vez que a Wal-Mart classifica o "emprego integral" como 28 horas por semana, a renda anual média é de US$ 10.920 - significativamente menor do que a média do setor (ver Figura 10.4).[8] Os salários da Kmart também são baixos e os benefícios são considerados tão inferiores ao padrão que quando uma superloja Kmart de 16.000 metros quadrados foi inaugurada em San José, na Califórnia, em outubro de 1997, a câmara de vereadores da cidade votou pelo boicote ao varejista. A vereadora Margie Fernandes disse que os salários baixos, os mínimos benefícios de saúde e horários de meio expediente estavam muito

aquém do que era oferecido por outros varejistas da região, e que esse não era o tipo de emprego de que necessitava a comunidade. "San José é um lugar muito caro para se viver e precisamos nos certificar de que as pessoas que trabalham aqui possam arcar com seu custo de vida", explicou Fernandes.[9]

Os funcionários do McDonald's e da Starbucks, enquanto isso, freqüentemente ganham menos do que os empregados de restaurantes e cafés que não pertencem a redes, o que explica por que o McDonald's é por muitos considerado o pioneiro dos efêmeros "McEmpregos" que todo o setor de fast-food tratou de imitar. No julgamento britânico McLibel, em que a empresa contestou a acusação feita por militantes do Greenpeace sobre suas práticas de emprego, o sindicalista de comércio internacional Dan Gallin definiu o McEmprego como "um emprego de pouca qualificação, remuneração baixa, alto nível de estresse, exaustivo e instável".[10] Embora os militantes no julgamento por calúnia fossem considerados culpados em várias cortes, em seu veredicto o presidente do supremo tribunal Rodger Bell decidiu que na questão dos McEmpregos os réus tinham razão em uma coisa. A cadeia tinha um impacto negativo sobre os salários no setor de alimentos de maneira geral, escreveu ele, e a alegação de que o McDonald's "paga a seus trabalhadores baixos salários, ajudando a achatar os salários de trabalhadores no

comércio de alimentos na Grã-Bretanha, se mostrou verdadeira. É justificada".[11]

Como vimos em Cavite, as multinacionais de marca têm se livrado da carga de proporcionar aos empregados um salário suficiente para viver. Nos shoppings da América do Norte e da Inglaterra, nas ruas mais importantes, nas praças de alimentação e na superloja, elas estão usando uma artimanha semelhante. Em alguns casos, particularmente no setor de vestuário, esses varejistas são as mesmas empresas que fazem negócios nas zonas de processamento de exportação, o que significa que suas responsabilidades como empregadoras

têm sido agudamente reduzidas nos extremos de produção e serviços do ciclo econômico. A Wal-Mart e a Gap, por exemplo, encomendam sua produção a ZPEs espalhadas no hemisfério Sul, onde os bens são produzidos principalmente por mulheres adolescentes por volta dos vinte anos de idade, que ganham salário mínimo ou menos que isso e vivem em dormitórios exíguos. Esses bens - camisas, roupas para bebês, brinquedos e walkmans - são depois vendidos por outra força de trabalho, concentrada no Norte, que também é em grande parte composta de jovens que ganham aproximadamente o salário mínimo, a maioria deles na adolescência ou com vinte e poucos anos de idade.

Embora sob muitos aspectos seja indecente comparar o privilégio relativo de trabalhadores do varejo nos shoppings com o abuso e a exploração sofridos pelos trabalhadores da zona de exportação, há inegavelmente um padrão. Em geral, as corporações em questão têm garantido que não tenham de encarar a possibilidade de que adultos com famílias dependem dos salários que elas pagam, seja no shopping center ou na zona de exportação. Assim como os empregos em fábricas que antigamente sustentavam famílias têm sido reconfigurados no Terceiro Mundo como empregos para adolescentes, as empresas de roupas e cadeias de restaurantes de marca têm dado legitimidade à idéia de que os empregos nos setores de fast- food e varejo são descartáveis, e inadequados para adultos.

Como nas zonas de exportação, a juventude do setor está longe de ser acidental. Ela reflete uma preferência distinta por parte dos empregadores do setor de serviços, alcançada através de uma série de ações de gerenciamento abertas e veladas. Os jovens trabalhadores são consistentemente contratados em detrimento dos mais velhos, e trabalhadores que ficam na equipe por alguns anos - obtendo seus salários mais altos e antigüidade no cargo -

freqüentemente relatam mudanças muito prejudiciais para novas fornadas de funcionários mais jovens e mais baratos. Outras táticas antiadultos têm incluído escolher como alvo de maus- tratos os trabalhadores mais velhos - a questão que serviu de catalisador da primeira greve em uma loja do McDonald's. Em abril de 1998, depois de testemunhar um supervisor verbalmente abusivo levar um colega de idade às lágrimas, os trabalhadores adolescentes do McDonald's em Macedonia, Ohio, saíram do trabalho em protesto. Eles não retornariam até que o gerente concordasse em se submeter a treinamento em "habilidades interpessoais". "Sofremos maus- tratos verbais e também físicos. Não eu, mas basicamente as mulheres mais velhas", disse o grevista adolescente Bryan Drapp em *Good Morning America.* Drapp foi demitido dois meses depois.[12]

Brenda Hillbrich, da Borders, afirma que justificar os baixos salários com base no fato de que os trabalhadores jovens estão apenas de passagem é uma profecia que se cumpre por si mesma - particularmente em sua área, a venda de livros. "Não tem nada a ver com alta rotatividade", diz ela. "Se as condições são boas e você ganha um salário legal, as pessoas realmente gostam de trabalhar no setor de serviços. Elas gostam de trabalhar com livros. Muita gente que saiu do emprego disse, 'Era meu emprego favorito, mas tenho de sair porque não

ganho o suficiente para viver'."[13]

O fato é que a economia precisa de empregos estáveis que garantam o sustento de adultos. E é claro que muitas pessoas permaneceriam no varejo se recebessem como adultas, como pode ser provado pelo fato de que, quando o setor paga salários decentes, ele atrai trabalhadores mais velhos, e a taxa de rotatividade de funcionários alinha-se com o resto da economia. Mas nas grandes cadeias, que parecem pelo menos por enquanto ter recursos infinitos para construir superlojas e gastar milhões na expansão e sinergia de suas marcas, a idéia de pagar um salário decente raramente é considerada. Na Borders, onde a maioria dos funcionários ganha salários compatíveis com outras cadeias e livrarias, mas abaixo da média do varejo, o presidente da empresa, Richard L. Flanagan, escreveu uma carta a seus funcionários, discutindo a questão de se a Borders podia pagar um "salário mínimo decente" em vez do que declaradamente paga agora - entre US$ 6,63 e US$ 9,27 por hora. "Embora tenha apelo romântico", escreveu ele, "o conceito ignora os aspectos práticos e a realidade de nosso ambiente de negócios."[14]

Grande parte do que faz com que o pagamento de salário mínimo pareça "romântico" tem a ver com a rápida expansão descrita na Parte 11, "Sem opções". Para as empresas cujos planos dependem de se tornarem dominantes no mercado antes que seus concorrentes mais próximos as derrotem, as novas lojas têm precedência sobre os trabalhadores - mesmo quando esses trabalhadores são uma parte essencial da imagem da cadeia. "Eles esperam que nós pareçamos uma propanda da Gap, profissionais, íntegros e elegantes o tempo todo, e não consigo nem mesmo pagar a lavanderia", diz Laurie Bonang, da Starbucks. "Você pode comprar dois

capuccinos grandes de moca com o que ganho por hora." Como milhões de sua faixa etária nas folhas de pagamento de estrelas da marca como a Gap, a Nike e a Barnes Et Noble, Bonang vive dentro de uma história de sucesso corporativa assombrosa - embora você jamais perceba isso em sua resignação e no tom raivoso de sua voz. Todos os trabalhadores do varejo de marca com quem conversei expressaram sua frustração em ajudar suas lojas a acumular, para elas lucros inimagináveis, e depois ter de assistir esse lucro ser transformado em expansão compulsiva. Os salários dos empregados, enquanto isso, estagnam ou até declinam. Na Starbucks da Colúmbia Britânica os novos trabalhadores enfrentaram uma verdadeira redução do salário - de 7,50 para 7 dólares canadenses por hora - durante um período em que a cadeia duplicou

seus lucros e abriu 350 novas lojas por ano. "Faço os depósitos bancários. Sei quanto a loja ganha em uma semana", diz Laurie Bonang. "Eles se limitam a usar toda a receita para abrir novas lojas."[15]

Os funcionários da Borders também afirmam que os salários têm sofrido como resultado do rápido crescimento. Eles dizem que sua cadeia costumava ser um lugar mais justo para trabalhar antes que a corrida apertada com a Bames Et Noble se tornasse prioridade corporativa; havia um programa de participação nos lucros e um reajuste bianual de 5 por cento para todos os trabalhadores. "Então vieram a expansão e os cortes correspondentes", segundo uma declaração de empregados descontentes em uma loja da Borders no centro da Filadélfia. "A participação nos lucros despencou, os reajustes foram eliminados..."[16]

Em agudo contraste com os dias em que os empregados de corporações se orgulhavam do crescimento de sua empresa, vendo-o como resultado de um esforço coletivo bem-sucedido, muitos funcionários passaram a se ver em competição direta com os sonhos de expansão de seus empregadores.

- Se a Borders abrisse 38 novas lojas por ano, em vez de 40 - raciocinou Jason Chappell, sentado perto de Brenda Fiillbrich nas cadeiras de vinil de nosso canto na delicatessen -,

poderia nos dar um bom aumento salarial. Em média, abrir uma superloja custa US$ 7 milhões. Esses são números da própria Borders...

- Mas - interrompeu Brenda -, se você disser isso a eles diretamente, eles respondem, "Bom, são dois mercados em que vamos penetrar".

- Temos que saturar o mercado - disse Chappell, inclinando a cabeça em aprovação.

- É - acrescentou Brenda. - Temos de competir com a Barnes Et Noble.

O s funcionários do varejo empregados pelas supercadeias estão familiarizados demais com a lógica maníaca da expansão.

Arruinando o McSindicato

A necessidade de evitar que os trabalhadores pesem demais no resultado financeiro é a principal razão para que as cadeias de marca lutem com tanta ferocidade contra as recentes ondas de sindicalização. O McDonald's, por exemplo, envolveu-se em escândalos de suborno durante pressões sindicais alemãs, e durante um esforço sindical na França em 1994, dez gerentes do McDonald's foram presos por violar as leis trabalhistas e os direitos de sindicatos de comerciários.[17] Em junho de 1998, a empresa demitiu os dois jovens trabalhadores que organizaram a greve em Macedonia, Ohio.[18] Em 1997, quando os empregados da Wal-Mart de Windsor, Ontário, estavam preparando uma eleição para se filiar a um sindicato, uma série de dicas não muito sutis da gerência levou muitos trabalhadores a acreditar que, se eles votassem sim, sua loja seria fechada. O Conselho de Relações Trabalhistas de Ontário analisou o processo e descobriu que o comportamento dos gerentes e supervisores da Wal-Mart antes da votação equivalia a "uma ameaça sutil mas extremamente eficaz", que levou "a média moderada de empregados a concluir que a loja seria fechada se aceitassem o sindicato".[19]

Outras cadeias não hesitaram em cumprir a ameaça de fechamento. Em 1997, a Starbucks decidiu fechar sua instalação de distribuição em Vancouver depois que os trabalhadores se sindicalizaram. Em fevereiro de 1998, quando uma certificação de sindicato para uma loja do McDonald's da área de Montreal estava sendo analisada pela Comissão de Trabalho de Quebec, o proprietário da franquia fechou a loja. Logo depois do fechamento, a comissão de trabalho homologou o sindicato - um fraco consolo, uma vez que não havia mais trabalhadores. Seis meses depois, outra lanchonete do McDonald's foi sindicalizada com sucesso, uma franquia movimentada em Squamish, na

Colúmbia Britânica, perto do resort de esqui Whistler. As organizadoras eram duas adolescentes, uma de 16 e a outra de 17 anos. Não se tratava de salários, disseram elas - apenas estavam cansadas de ser repreendidas como crianças diante dos clientes. A loja continuou em funcionamento, tornando-se a única franquia do McDonald's sindicalizada em toda a América do Norte, mas, na época em que escrevia este livro, a empresa estava prestes a conseguir a anulação do sindicato. Travando a batalha na frente de relações públicas, em meados de 1999 a cadeia de fast-food lançou uma campanha televisiva nacional em que exibia trabalhadores do McDonald's servindo milk-. shakes e batatas fritas sobre as legendas, "futuro advogado", "futuro engenheiro" e assim por diante. Aqui estava a verdadeira força de trabalho do McDonald's, era o que a empresa parecia estar dizendo: feliz, satisfeita e só de passagem.

No final da década de 1990, o processo de transformar o setor de serviços em um gueto de baixos salários avançou rapidamente na Alemanha. O índice de desemprego alemão alcançou

12,6 por cento em 1998, principalmente porque a economia não conseguiu absorver as maciças demissões no setor produtivo que ocorreram depois da reunificação - quatro em cada cinco empregos em fábricas da Alemanha Oriental foram perdidos. Para compensar a queda, o setor de serviços foi considerado pela imprensa de negócios e a direita política como panacéia econômica. Havia apenas um problema: antes que o shopping pudesse intervir para salvar a economia alemã, o salário mínimo teria de ser substancialmente reduzido, e benefícios como férias longas para todos os trabalhadores teriam de ser eliminados. Em outras palavras, os bons empregos com segurança e um salário decente teriam de ser transformados em empregos ruins. Então a Alemanha também desfrutaria os benefícios de uma recuperação econômica baseada nos serviços.

É um dos paradoxos do emprego no setor de serviços que quanto mais importantes são no panorama do trabalho, mais indiferentes as empresas de serviços se tornam em relação a oferecer segurança no emprego. Em nenhum lugar isso é mais evidente do que na dependência cada vez maior do setor de empregados de meio expediente. (Ver Figura 10.5) A equipe de funcionários da Starbucks, por exemplo, é composta quase exclusivamente de empregados de meio expediente, enquanto somente um terço da força de trabalho da Kmart cumpre horário integral. Os trabalhadores do malfadado McDonald's de Montreal citaram como seu principal motivo para a sindicalização o fato de que com freqüência não podiam ter turnos maiores que três horas.

Nos Estados Unidos, o número de empregos de meio expediente triplicou desde 1968, enquanto no Canadá, entre 1975 e 1997, a taxa de crescimento de empregos em meio expediente era aproximadamente três vezes a taxa de empregos de horário integral.[20] Mas o problema não é a natureza de tempo parcial do trabalho *per se*. No Canadá, somente um terço dos empregados de meio período quer e não pode encontrar empregos de horário integral (o que representa um aumento de um quinto em relação ao final dos anos 80). Nos EUA, somente um quarto quer empregos de horário integral, mas não os encontra. A grande maioria dos empregos de meio expediente é preenchida por estudantes e mulheres, muitas das quais fazem malabarismos entre cuidar dos filhos e o trabalho remunerado. (Ver Figura 10.6)

Mas embora muitos trabalhadores sejam na verdade arrastados para arranjos de trabalho flexíveis, sua definição do que constitui "flexibilidade" é drasticamente diferente daquela defendida pelos chefes no setor de serviços.

Por exemplo, enquanto os estudos têm mostrado que as mães que trabalham definem flexibilidade como "ter a capacidade de trabalhar menos do que o horário integral com salários e benefícios decentes, enquanto ainda cumpre um cronograma regular",[21] o setor de serviços tem uma visão diferente do trabalho de meio expediente, e uma agenda diferente. Um punhado de cadeias de marca, incluindo a Starbucks e a Borders, sustentam os baixos salários com a oferta de benefícios médicos e odontológicos a seus funcionários de tempo parcial. Para outros empregadores, contudo, os cargos de meio expediente são usados como uma brecha para manter os salários baixos e evitar os benefícios e as horas extras; "flexibilidade" tornou-se codinome de "sem promessas", tornando o malabarismo de outros compromissos - tanto financeiros como paternos - ainda mais desafiador. Em algumas lojas de varejo que pesquisei, a distribuição de carga horária é tão aleatória que o ritual de afixação do cronograma da semana seguinte impele os empregados a se reunir em torno dele ansiosamente, esticando seus pescoços e dando saltos como se estivessem verificando quem iria protagonizar o musical da escola secundária.

Além disso, a classificação "meio expediente" é com freqüência mais tecnicalidade que

realidade, com os empregados do varejo mantendo seus empregos de tempo parcial bem acima das quatro horas que representam metade do expediente integral - Laurie Bonang, por exemplo, trabalha entre 35 e 39 horas por semana na Starbucks. Para todos os propósitos, ela tem os deveres de uma funcionária de horário integral, mas em um período inferior a 40 horas a empresa não tem de pagar horas extras ou garantir os benefícios do emprego de horário integral. Outras cadeias são igualmente criativas. A Borders instituiu uma semana de trabalho de 37 horas e meia em toda a empresa para todos os empregados, e a Wal-Mart completa sua semana de trabalho em 33 horas, definindo o "horário integral" base como 28 horas. O que tudo isso representa na vida dos trabalhadores é um programação de montanha-russa que de muitas formas é mais prejudicial do a tradicional semana de 40 horas. Por exemplo, a Gap - que define horário integral como 30 horas por semana - adota um sistema em que mantém os funcionários "em disponibilidade" em certos turnos, durante os quais o tempo em que eles não estão na

escala de trabalho ou não são pagos deve estar disponível para o caso de uma convocação da

gerência. (Uma funcionária brincou comigo que ela tinha de comprar um pager para o caso de uma crise de fraldas ser deflagrada na Gap Kids.)

A Starbucks foi a mais inovadora na moderna arte do cronograma elástico A empresa criou um software chamado Star Labor que permite à sede o máximo controle sobre o cronograma de seus funcionários a cada minuto. Com o Star Labor, acabaram-se coisas grosseiras e imprecisas como um turno do dia ou da tarde. O software mede exatamente quando cada café é vendido e por quem, depois faz os turnos sob medida - freqüentemente de apenas algumas horas de duração - para maximizar a eficiência na venda de café. Como explica Laurie Bonang, "Eles atribuem a você um número arbitrário de habilidade, de 1 a 9, e depois monitoram quando você está disponível, quanto tempo ficou lá, quantos clientes vieram e quando precisamos de mais funcionários, e o computador emite seu cronograma com base nisso".[22] Embora a inovação da Starbucks em baboseiras "just-in-time" pareça grande em uma planilha, para Steve Emery significa se arrastar da cama para começar a trabalhar às 5 da manhã, para sair às 9:30, depois de o movimento matinal ter atingido seu pico e, de acordo com o Star Labor, ele não trabalhar mais com eficiência máxima. A Wal-Mart introduziu um sistema de cronograma centralizado semelhante, efetivamente reduzindo as horas de permanência do empregado, amarrando-o

precisamente ao tráfego na loja. "Isso só acontece quando encomendamos mercadorias", diz o CEO da Wal-Mart David Glass.[23]

O enorme abismo entre as definições de empregados e empregadores para "flexibilidade" foi a questão central da greve no United Parcel Service no verão americano de 1997, a maior ação trabalhista dos Estados Unidos em 14 anos. Apesar dos lucros de US$ 1 bilhão em 1996, a UPS manteve 58 por cento de seus trabalhadores classificados como de meio expediente e rapidamente passou a adotar uma força de trabalho mais "flexível". Dos 43.000 empregos que a UPS criou desde 1992, somente 8.000 eram de horário integral. O sistema funcionou bem para a empresa de correios, uma vez que era capaz de percorrer os picos e vales do ciclo de entregas que compreende pesada aceleração e entregas pela manhã e ao final da tarde, mas calmarias durante o dia. "Há muito tempo ocioso no meio para contratarmos trabalhadores de horário integral", explicou a porta-voz da UPS, Susan Rosenberg.[24]

Montar uma força de trabalho de tempo parcial tem outros benefícios para a economia de custos. Antes da greve, a empresa pagava a seus empregados de meio expediente cerca de metade do salário por hora dos funcionários de período integral pelas mesmas tarefas.[25] Além disso, o sindicato afirmou que 10.000 dos chamados funcionários de meio expediente da

empresa na verdade estavam, como Laurie Bonang da Starbucks, trabalhando entre 35 e 39 horas por semana - um pouco abaixo do limite exigido para o pagamento de horas extras, benefícios integrais e nível salarial mais alto.

Algumas empresas do setor de serviços dão grande importância ao fato de que oferecem opões de ações ou "participação nos lucros" a empregados de nível inferior, entre elas a Wal- Mart, que chama seus funcionários de "associados de vendas"; a Borders, que se refere a eles como "co-proprietários"; e a Starbucks, que prefere o termo "parceiros". Muitos funcionários valorizam esses gestos, mas outros afirmam que, embora os esquemas de democracia da força de trabalho cintilem no web site da empresa, eles raramente se traduzem em muita realidade. A maioria dos trabalhadores de meio expediente na Starbucks, por exemplo, não pode pagar pelo programa de opção de ações porque seus salários mal cobrem suas despesas. E onde os esquemas de participação nos lucros são automáticos, como na Wal-Mart, os trabalhadores dizem que sua "participação" nas vendas anuais de US$ 118 bilhões de sua empresa é risível. Os funcionários da franquia da Wal-Mart em Windsor, em Ontário, por exemplo, dizem que só viram um extra de US$ 70 durante os primeiros três anos desde que a loja foi aberta. "Não faz diferença que do ponto de vista do conselho a melhor característica do plano de pensão fosse ele manter mais 28 milhões de ações sob o firme controle dos executivos da empresa", escreve Bob Ortega no *Wall Street Journal*, sobre o plano da Wal-Mart. "A maioria dos trabalhadores *percebeu* que não pode sacar este dinheiro, assim o custo do plano se pagou em um grau muito mais alto do que se esperava ao ajudar a manter os sindicatos afastados e os salários baixos" (grifo dele).[26]

Trabalho livre, uma cortesia das supermarcas

Uma coisa você pode dizer sobre os setores de varejo e serviços: pelo menos pagam a seus trabalhadores um pouquinho por seus problemas. O que não acontece em alguns outros setores, que se libertaram das amarras de formas de previdência social com um entusiasmo tal pelo livre mercado que muitos trabalhado jovens não recebem deles pagamento algum. Talvez previsivelmente, a indústria cultural esteve à frente do florescimento do trabalho não- remunerado, alegremente fazendo vista grossa para o fato nada glamouroso de que muitas pessoas com menos de 30 anos estavam

sobrecarregadas com a responsabilidade mundana de realmente ter de se sustentar.

Escrevendo sobre seu emprego anterior, que envolveu a contratação de estagiários não- remunerados para mandar fax e mensagens para a revista *Men's Journal,* Jim Frederick observa que muitos candidatos já haviam trabalhado a troco de nada para a *Interview,* a CBS News, a MTV, *The Village Voice* e assim por diante. "'Impressionante', eu diria. Pelos meus cálculos rápidos, eles tinham contribuído, por baixo, com cinco ou seis mil dólares de trabalho não- remunerado para vários conglomerados de mídia."[27] É claro que os conglomerados de mídia - as emissoras de TV, revistas e editoras de livros - insistem que estavam generosamente oferecendo aos jovens a experiência preciosa em um mercado de trabalho fechado - uma senhora oportunidade, melhor que o modelo ultrapassado de "aprendizes". Além disso, dizem eles, parecendo suspeitamente com os gerentes do McDonald's em todo o mundo, os estagiários eram apenas garotos - eles não precisavam *realmente* de dinheiro.

E tendo dois empregos "irreais" pelo preço de um, a maioria dos estagiários subvenciona seu trabalho diário não-remunerado trabalhando no setor de serviços à noite e nos fins de

semana, bem como morando com os pais até mais tarde na vida. Mas nos Estados Unidos - onde se tornou lugar comum pular de um emprego cultural não-remunerado para o seguinte em um ou dois anos - um número desproporcional de estagiários, como observa Frederick, aparentemente parece estar vivendo sem nenhuma preocupação imediata com ganhar a vida. Mas assim como os empregadores do setor de serviços não admitirão que a juventude de sua força de trabalho pode ter algo a ver com os salários que pagam e a previdência que deixam de oferecer, você jamais pegará uma rede de televisão ou uma editora confessando que a ausência de remuneração para os estágios pode ter algo a ver com o privilégio relativo daqueles que se candidatam a esses cargos nas empresas. Esse negócio fraudulento não é somente explorador no sentido clássico, também tem implicações muito reais para o futuro da produção cultural: os estagiários de hoje serão os gerentes, produtores e editores de amanhã e, como escreve Frederick, "Se você não pode ter um emprego a menos que tenha feito um estágio e não pode fazer estágio se não foi sustentado por seus pais durante alguns meses, então o sistema garante uma reserva de candidatos que é decididamente privilegiada".[28]

As emissoras de videoclipes, como a MTV, têm estado entre os usuários mais liberais do sistema de estágios não-remunerados. Quando foi introduzido pela primeira vez, o canal de videoclipes representava um golpe gerencial em transmissão de baixo custo e altos lucros, uma vez que as emissoras primariamente exibiam vídeos que eram produzidos fora e fornecidos pelas gravadoras. Embora algumas emissoras, incluindo a MuchMusic do Canadá, agora paguem por licenciamento e *royalties* dos vídeos transmitidos, estes são pálidos em comparação com os custos de produção dos vídeos de um único sucesso de público. Dentro das emissoras, apresentadores, produtores e técnicos trabalham com estagiários não-remunera dos, em sua maioria estudantes, que às vezes são recompensados com empregos e às vezes continuam nas emissoras por muitos meses, esperando por sua grande oportunidade de emprego. É aqui que as lendárias histórias de sucesso começam - os famosos VJs que deram início a programas com participação telefônica do público, ou a maior história de sucesso de todas: Rick, o Temporário.

Todas essas empresas têm a fórmula. Elas não empregam você em horário integral. Elas não pagam benefícios. Então seus lucros são estratosféricos.

- Laura Pisciotti, trabalhadora da UPS, em greve, agosto de 1997

E m 1996, Rick ganhou o concurso anual "Seja um Temporário da MuchMusic" e foi recebido na emissora com fanfarra promocional e brindes de marca. Um ano depois, Rick estava no ar em seu novo emprego como VJ, mas o mais surpreendente é que, mesmo depois de ter se tornado um astro, ele continuou a usar o apelido de Rick, o Temporário. Este era Rick na TV, entrevistando os Backstreet Boys, e embora ele sempre fosse pago por seu trabalho, para muitos candidatos a estagiários seu sucesso serviu como uma publicidade diária para a glória e o glamour que o aguarda se você der seu trabalho de presente para uma importante empresa de mídia.

Temporários: o trabalhador de aluguel

Rick, o Temporário, não é a única Esperança para estagiários não-remunerados. Ele também representa o ápice de outra subcategoria de trabalhadores na Nova Era: o temporários. E temporários, deve ser esclarecido, precisam de toda esperança que puderem reunir. O uso de mão-de-obra temporária nos Estados Unidos aumentou 400 por cento desde 1982, e esse

crescimento tem se mantido estável.[29] O lucro anual das empresas americanas de temporários aumentou cerca de 20 por cento a cada ano desde 1992, com as empresas obtendo lucros de US$58,7 bilhões em 1998.[30] A gigantesca agência internacional de trabalho temporário Manpower Temporary Services compete com a Wal-Mart como a maior empregadora privada dos Estados Unidos.[31] De acordo com um estudo de 1997, 83 por cento das empresas americanas de crescimento rápido estão agora terceirizando empregos para os quais antes contratavam pessoas - comparados com 64 por cento apenas três anos antes.[32] No Canadá, a Association of Canadian Search, Employment Et Staffing Services estima que mais de 75 por cento das empresas utilizam os serviços do setor de US$ 2 bilhões das agências de temporários canadenses.

O crescimento mais drástico, contudo, está ocorrendo não na América do Norte, mas na Europa ocidental, onde as agências de trabalho temporário estão entre as empresas de mais rápido crescimento na Europa.[33] Na França, na Espanha, na Holanda e na Alemanha, contratar trabalhadores com contratos temporários de longo prazo tornou-se uma porta dos fundos para o mercado de trabalho, permitindo que os empregadores evitem as rigorosas leis que proporcionam benefícios generosos aos empregados e tornam a demissão por justa causa muito mais difícil do que nos EUA. A França, por exemplo, tornou-se o segundo maior mercado de serviços temporários depois dos Estados Unidos, compondo 30 por cento da receita de temporários em todo o mundo. E embora o trabalho temporário seja responsável por apenas 2 por cento de todos os empregos do país, de acordo com o ministro do Trabalho da França, Martine Aubry, "86 por cento das novas contratações são de curto prazo".[34] A Manpower Europe, um posto avançado da empresa de serviços temporários sediada nos Estados Unidos, viu sua receita na Espanha a saltar estonteantes 719 por cento em apenas um ano, de US$6,1 milhões em 1996 para US$ 50 milhões em 1997. A Itália só legalizou as agências de trabalho temporário em 1997, mas, quando o fez, a Manpower Europe se apressou e abrir 35 novos escritórios em 1998.[35]

A cada dia, 4,5 milhões de trabalhadores são encaminhados a empregos por agências de trabalho temporário na Europa e nos Estados Unidos, mas uma vez que somente 12,5 por cento dos temporários são empregados em um determinado dia, o número real de empregados temporários, no total, na Europa e nos EUA, está mais próximo de 36 milhões de pessoas.[36] Mais significativa do que esses números excessivamente altos, contudo, é uma importante mudança que está ocorrendo na natureza do setor de trabalho

temporário. As agências de temporários já não estão apenas no negócio de contratar recepcionistas de aluguel quando a secretária fica doente. Para as empresas iniciantes, temporários não são tão temporários: nos Estados Unidos, 29 por cento permanecem no mesmo cargo por um ano ou mais.[37] Suas agências, enquanto isso, estão se tornando departamentos de recursos humanos completos para todas as suas necessidades de pessoal sem compromisso, incluindo contabilidade, arquivo, produção e serviços de computação. E de acordo com Bruce Steinberg, diretor de pesquisa na National Association of Temporary and Staffing Services, com sede nos EUA, "uma evolução silenciosa está acontecendo em todo o setor de serviços de recursos humanos" - e m vez de alugar trabalhadores, as agências estão "fornecendo uma solução completa de serviços".[38] Isso significa que mais empresas estão contratando funções e divisões inteiras - o trabalho que antes era realizado na própria empresa - de agências externas encarregadas não só de pessoal mas, como as fábricas contratadas nas zonas de processamento de exportação, também administração e manutenção de tarefas. Por exemplo, em 1993 a American Airlines terceirizou os balcões de passagens em 28 aeroportos nos Estados Unidos. Cerca de 550 empregos de agentes de

passagem eram temporários e, em alguns casos, os trabalhadores que ganhavam US$ 40.000 recebiam a oferta de ter o emprego de volta por US$ 16.OOO.[39] Um rearranjo semelhante aconteceu quando a UPS decidiu transferir seus centros de atendimento a clientes para empresas contratadas - 5.000 empregados ganhando de 10 a 12 dólares por hora foram substituídos por temporários que ganhavam entre US$ 6,50 e US$ 8.[40]

Como diz Tom Peters, "Você é louco de pedra se os possui!"[41] Bruce Steinberg concorda: amputando divisões inteiras e descartando-se delas em "arranjos de serviços gerenciados, a empresa pode concentrar seu tempo, sua energia e seus recursos no negócio essencial enquanto o serviço de pessoal exerce sua competência básica de gerenciar trabalhadores".[42] Contratar e gerenciar trabalhadores, em outras palavras, não é a base de uma empresa saudável, mas uma tarefa especializada - de "competência básica" de outra pessoa, que é melhor deixar para os especialistas, enquanto o negócio real tende a ser realizado por um número de trabalhadores que encolhe a cada dia, como veremos no próximo capítulo.

É, mas... será que Bill Gates quer nos proteger?

Qualquer discussão sobre a difícil situação de temporários em corporações, mensageiros da UPS, trabalhadores terceirizados da GM, recepcionistas da Gap, estagiários da MTV e "baristas" da Starbucks leva inevitavelmente ao mesmo lugar: É, mas... e quanto a todos os grandes novos empregos no crescente mundo da alta tecnologia? Para minha geração de trabalhadores, a lendária riqueza que espera os trabalhadores da tecnologia em Seattle e no Vale do Silício está em respostas do tipo "É, mas..." para toda e qualquer queixa de exclusão de empregos. Em contraste com todas as histórias deprimentes de demissões e McEmpregos está a tremeluzente meca digital, onde garotos de 15 anos projetam videogames para a Sega, onde a ATEtT contrata hackers para vigiar outros hackers e onde bandos de jovens trabalhadores ficam milionários com suas generosas opções de ações. É, mas... Bill Gates fará tudo dar certo, não é? Foi a Microsoft, com seu famoso plano de opções de ações para os empregados, que desenvolveu e fomentou a mitologia do Ouro do Silício, mas foi também a Microsoft que fez o máximo para desmantelá-la. A era de ouro dos *geeks* chegou e se foi, e os empregos de alta tecnologia de hoje são tão instáveis quanto qualquer outro. Empregados de meio expediente, temporários e fornecedores são comuns no Vale do Silício -

um estudo recente sobre a mão-de- obra da região estima que entre 27 e 40 por cento dos empregados do Vale são "trabalhadores contingenciais", e o uso de temporários lá está aumentando a uma taxa duas vezes maior do que no resto do país. A porcentagem de trabalhadores do Vale do Silício empregada por agências de serviços temporários é aproximadamente três vezes maior que a média nacional.[43]

E a Microsoft, a maior empresa de software, não é apenas a líder nessa terra prometida do meio expediente, ela escreveu seu manual de operações. Por mais de uma década, a empresa foi diligentemente cerrando fileiras em torno d o s programadores que estavam lá primeiro, e banindo tantos outros empregados quando pôde de seu sagrado círculo de poder. Através do uso extensivo de contratado independentes, temporários e "soluções de emprego completas", a Microsoft segue bem em seu caminho de engendrar a perfeita corporação sem empregados, um quebra-cabeça de divisões terceirizadas, fábricas contratadas e empregados *free-lance*. Gates já converteu um terço de sua força de trabalho geral em temporários, e na Divisão de Mídia Interativa, onde os CD-ROMs e produtos para a internet são desenvolvidos, cerca de metade dos trabalhadores é oficialmente empregada de "agências de folha de pagamento" externas, que fornecem trabalhadores livres de impostos como cartuchos de impressora.[44]

A força de trabalho em duas camadas da Microsoft é um microcosmo do *new deal* Nova Era do mercado de trabalho. No centro está seu sonho high-tech: empregados permanentes, de horário integral, com benefícios e generosas opções de ações, trabalhando e brincando no jovem "campus" corporativo. Esses Microservos são devotos leais de sua corporação, do valor crescente de suas ações e da desconcertante margem de lucro operacional de 51 por cento ("Mostre o dinheiro!", eles gritaram na reunião anual da equipe no Kingdome Stadium em Seattle no outono de 1997).[45] E por que não seriam leais? Eles ganham em média US$ 220.000 por ano, e isso sequer chega aos pés do que ganham os cinco maiores executivos super-ricos.

Orbitando em torno desse centro ilusório estão entre 4.000 e 5.750 empregados temporários.[46] Os temporários trabalham lado a lado com membros do grupo básico - como técnicos, *designers* e programadores - e desempenham muitas das mesmas funções; cerca de
1.500 estão na empresa há tanto tempo que se consideram "permatemps". O único modo de distinguir os temporários dos "verdadeiros" Microservos é pela cor de crachás: azul para os efetivos, laranja para os permatemps.

Como a frota de temporários que deu à UPS a "flexibilidade" para empregar trabalhadores somente durante os horários de pico, e os trabalhadores contratados em Cavite que proporcionam aos proprietários de suas fábricas a "flexibilidade" de mandá-los para casa durante os períodos de seca, o que milhares de temporários significam para a Microsoft é a liberdade de expandir e contrair sua força de trabalho a seu bel-prazer. "Nós os usamos", diz o diretor de pessoal da Microsoft, Doug McKeena, "para nos proporcionar flexibilidade e para que possamos lidar com a incerteza."[47]

Os problemas começaram em 1990, quando a Receita Eederal dos EUA desafiou a classificação de crachás laranja da Microsoft como contratados independentes, argumentando que essas pessoas eram na verdade empregados da Microsoft e que a empresa devia arcar com os impostos sobre sua folha de pagamentos. Baseado em parte nessa descoberta, em 1993 um grupo de empregados classificados pela Microsoft como contratados abriu um processo judicial contra a empresa, argumentando que eram trabalhadores regulares e mereciam os mesmos benefícios e opções de ações que seus colegas permanentes. Em julho de 1997 a Microsoft perdeu a causa quando um painel de onze juizes da Corte de Apelações decidiu que os *free- lancers* eram empregados "de acordo com a lei comum" e tinham direito ao programa de benefícios da empresa, a sua pensão e a seu plano de compra de ações.[48]

A resposta da Microsoft a esse revés, contudo, não foi colocar os *free-lancers* em sua folha de pagamento, mas simplesmente trabalhar com diligência ainda maior para marginalizar os temporários. Para isso, a empresa deixou de contratar "trabalhadores independentes" de forma direta. Em vez disso, depois de os empregados terem sido observados, entrevistados e selecionados pela Microsoft, eles eram instruídos a se cadastrar em uma das cinco agências de folha de pagamentos que tinham acordos especiais com a empresa. Os Microtemps eram depois contratados através de uma agência que age como o empregador oficial: cortando cheques de pagamento, recolhendo os impostos de renda e às vezes proporcionando benefícios mirrados. Laird Post, um diretor com escritório de consultoria em gerenciamento na Towers Perrin, em Seattle, Washington, explica a legalidade de seu novo arranjo. "É difícil racionalizar legalmente que a pessoa não é empregada a menos que ela seja empregada de terceiros" - no caso da Microsoft, esse terceiro é a agência de folha de pagamento.[49] Para ter certeza de que os temporários jamais se confundirão com os verdadeiros empregados da Microsoft, eles são barrados de todas as funções extracurriculares da empresa, incluindo comer pizza tarde da noite e festas depois do expediente. E em junho de 1998 a empresa introduziu uma nova política

exigindo que os temporários que tiveram atribuições na empresa por um ano ou mais fizessem uma pausa de 31 dias antes que assumissem outro posto "temporário".[50] Como explica a diretora de pessoal temporário Sharon Decker: "Estamos focalizando muitas políticas que empregamos para que todos compreendam como um temporário deve ser tratado e o que é inadequado".[51]

Além de compor a equipe de seu *campus* com "permatemps", em 1997 a Microsoft deu início a uma série de movimentos para se desvencilhar de outros aspectos mundanos e embaraçosos da administração de uma empresa multibilionária. "Não se prendam a ativos fixos inúteis", disse o diretor de operações da Microsoft, Bob Herbold, explicando sua filosofia de pessoal a um grupo de acionistas.[52] De acordo com Herbold, muita coisa, exceto as funções essenciais de programação e desenvolvimento de produto, recaem na categoria de "ativos fixos inúteis" - incluindo as 63 recepcionistas da empresa que foram demitidas, perdendo os benefícios e as opções de ações, e foram aconselhadas a se recandidatar através da agência de trabalho temporário Tascor. "Estávamos pagando demais a elas", disse Herbold.[53]

Na mesma tacada, a Microsoft fatiou seu *campus* em Redmond e distribuiu as partes (junto com os empregados que queriam continuar em seus empregos) a "vendedores" de fora: a Pitney Bowes ficou com a seção de correspondência; o centro de cópias e impressão é agora operado pelo pessoal da Xerox; a fábrica de CD-ROM foi vendida à Kao Information Systems; até a loja da empresa foi terceirizada à Benussen Deutsch Et Associates. Em sua última rodada de reestruturação, 680 empregos foram eliminados da folha de pagamento e US$ 500 milhões cortados do orçamento operacional.[54] Com todos esses contratantes no *campus*, observou Herbolt, "só o gerenciamento dos terceirizados já é tarefa suficiente" - e não há motivos para a Microsoft ficar sobrecarregada com esse ativo fixo inútil. Em um lance de gênio do despojamento, a Microsoft contratou de fora a tarefa de cuidar das instalações do *campus.* "Nossa receita aumentou 91 por cento e nosso pessoal na verdade diminuiu 19 por cento", disse com orgulho Bob Herbold. E o que a Microsoft faz com o que economizou? "Estamos investindo em PEtD e nos lucros, obviamente."[55]

"Nação de agentes livres"

Deve ser dito que muitos *free-lancers high-tech* da Microsoft dificilmente são vítimas indefesas da trama de folha de pagamento de Bill

Gates, mas são *free-lancers* por opção. Como muitos contratados, os "ciganos do software", como as vezes são chamados os *free-lancers high-tech*, têm tomado a decisão consciente de colocar a independência e a mobilidade acima da lealdade e da segurança institucional. Alguns deles chegam a ser o que Tom Peters gosta de chamar de "Marca chamada você".

A idéia mais nova do guru do gerenciamento Tom Peters é que assim como as empresas só podem alcançar o nirvana do *branding* aprendendo a renunciar à produção e ao emprego, os trabalhadores, em sua maioria, também ganham autonomia ao abandonar a idéia de ser empregados. De acordo com essa lógica, se quisermos ser bem-sucedidos em uma economia, todos devemos incorporar nossa própria marca - uma Marca chamada você. O sucesso no mercado de trabalho somente virá quando reajustarmo-nos como consultores e prestadores de serviço, identificarmos nossos patrimônios Marca você e nos arrendarmos a projetos almejados que por sua vez aumentarão nosso portfólio individual de "realizações" "Chamo a abordagem de Eu Inc.", escreve Peters. "Você é o Presidente/CEO/ Empresário-em-chefe de sua própria empresa de serviços profissionais."[56] Faith Popcorn, a guru do gerenciamento que alcançou

fama com o best-seller de 1991 *O relatório Popcorn,* vai ainda mais longe e recomenda que mudemos nossos nomes para melhor "bater" com nossa imagem cuidadosamente planejada e divulgada. *Ela* o fez - seu nome costumava ser Faith Plotkin.

Ainda mais longe que Popcorn ou Peters foi um homem chamado Daniel H . Pink, que é deão da Brand You U. Pink viu o crescimento no trabalho temporário e sob contrato, bem como a ascensão do trabalho autônomo, e declarou a chegada da "Nação do agente livre". Não somente ele está escrevendo um livro com esse título, mas o próprio Pink é um orgulhoso patriota da nação. Depois de se desobrigar de um prestigioso cargo na Casa Branca como redator chefe de discursos de Al Gore, Pink deu inicio a uma jornada em busca de companheiros "agentes livres": pessoas que tinham escolhido uma vida de contratos e trabalhos como *free-lancer* em vez de chefes e benefícios. O que ele descobriu, como descreveu em um artigo de capa da *Fast Company,* foram os anos 60. Os cidadãos da nação de Pink eram consultores de marketing, caçadores de talento, redatores de publicidade e *designers* de software que se empenhavam em alcançar um equilíbrio Zen entre trabalho e vida pessoal. Eles praticavam suas posturas de ioga e brincavam com seus cães em seus escritórios domésticos conectados, embora ganhassem mais dinheiro - saltando de um contrato para outro - do que quando eram ligados a uma empresa e recebiam um salário fixo. "Este é o verão do amor revisto, cara!", ouvimos de Bo Rinald, um agente representante de mil desenvolvedores de software independentes no Vale do Silício.[57] Para os agentes livres de Pink, o fim dos empregos é a realização do sonho do baby-boomer: capitalismo de livre mercado sem gravatas; abandono do mundo corporativo em corpo mas ligação a ele em espírito. Todos sabem que você não pode ser um dente em uma engrenagem se trabalha em sua sala de estar...

Uma versão mais jovem - e, é claro, mais modeminha - da Nação do agente livre foi articulada em uma edição especial da revista *Details.* Para a geração X com MBAs, o futuro do trabalho é aparentemente cheio de empresas de *snow-boarding* assombrosamente lucrativas, empresas de videogames e de *cool hunters.* "As oportunidades estão aí!", alardeava o título de um artigo que expunha o futuro do trabalho como uma festa interminável de extrema autonomia: "Vida sem empregos, trabalho sem chefes, dinheiro sem salários, vida sem limites."[58] De acordo com o autor, Rob Lieber, "A época de se considerar um 'empregado' já passou. Agora é hora de começar a pensar em si mesmo como um prestador de serviços, fornecendo suas habilidades e serviços

a quem pagar mais ou for mais interessante."[59]

Admito estar fascinada pelas sirenes do mundo do agente livre. Cerca de quatro anos atrás, deixei meu emprego de editora de revista para ser *free-lancer* e, como Pink, jamais olhei para trás. É claro que adoro o fato de não ter um chefe controlando meu horário de trabalho todo dia (esse privilégio agora está se espalhando a dezenas de pessoas), de não estar sujeita a ordens arbitrárias de gerentes insignificantes e, o que é mais importante, posso trabalhar de pijamas se eu quiser. Sei por experiência própria que a vida de *free-lancer* pode significar liberdade, assim como o emprego de meio expediente, para outros, pode cumprir a promessa de genuína flexibilidade. Pink tinha razão ao dizer sobre o agente livre: "É uma forma legítima de trabalhar - não é um pateta demitido lutando para voltar ao conforto corporativo".[60] Contudo, há um problema quando é gente como Pink - ou outros escritores *free-lancers* eufóricos demais com o trabalho de pijamas - que se consideram as provas vivas de que se desvencilhar do emprego corporativo é uma fórmula em que todos ganham. Dá a impressão de que a maioria dos principais artigos sobre as alegrias da vida como *free-lancer* foi escrita por *free-lancers* de sucesso sob a impressão de que eles próprios representam os milhões de contratados, temporários, *free-lancers*, empregados de meio expediente e autônomos. Mas escrever, por sua

natureza solitária e de baixo custo, é uma das poucas profissões que são genuinamente compatíveis com o trabalho em casa, e estudo após estudo mostram que é absurdo equacionar a experiência de ser um jornalista *free-lancer,* ou ter sua própria empresa de publicidade, com ser uma secretária temporária na Microsoft ou um trabalhador contratado de uma fábrica de Cavite. No conjunto, a casualização resulta no pior dos dois mundos: trabalho monótono por salários baixos, sem benefícios ou segurança, e ainda menos controle sobre o cronograma de trabalho.

O resultado é que as vantagens e desvantagens do trabalho sob contrato contingencial têm uma correlação simples com a classe de indivíduos que fazem o trabalho: quanto mais ascendem na escala salarial, mais oportunidades têm de alavancar suas idas e vindas. Quando mais descem, mais vulneráveis são a serem puxados e negociados a preços ainda mais baixos. Os 20 por cento na faixa superior de assalariados tendem a manter mais ou menos seus altos salários, estejam em empregos de horário integral ou sejam *free-lancers* contratados. Mas de acordo com um estudo de 1997 nos Estados Unidos, 52 por cento das mulheres em acordos de trabalho não padronizados estão recebendo "salários no nível da pobreza" - comparados com somente 27,6 por cento da população feminina em empregos de horário integral que recebem aqueles baixos salários. Em outras palavras, a maioria dos trabalhadores não padronizados não são membros da Nação do agente livre. De acordo com o estudo, "58,2 por cento estão em arranjos de trabalho de qualidade inferior - empregos com cortes de pagamento substanciais e poucos benefícios em relação aos trabalhadores padrão de horário interal". (Ver Figura 10.7)[61] Além disso, os salários reais de trabalhadores temporários nos Estados Unidos realmente diminuíram, em média, 14,7 por cento entre 1989 e 1994.[62] No Canadá, os empregos não efetivos pagam um terço menos que os cargos efetivos, e 30 por cento dos empregados não permanentes trabalham em horários irregulares.[63] Claramente, o emprego temporário coloca a mais vulnerável força de trabalho em risco, e não importa o que diga a *Details,* ele não "está aí".

Além disso, há uma relação direta de causa e efeito entre os agentes livres pulando e saltando nos degraus da escada corporativa e os agentes presos à base que têm sido "libertados" desses fardos desagradáveis como segurança e benefícios. Ninguém é mais livre, afinal, do que os próprios CEOs, que, como o conluio da Nike de *Überatletas,* formaram seu próprio Dream Team para ser negociado de um lado a outro entre empresas onde quer que algum poder

estelar seja necessário para levantar o moral de Wall Street. Os CEOs temporários, como os chama o escritor Clive Thompson, agora vêm e vão de uma multinacional a outra, permanecendo em média por cinco anos, recolhendo pacotes de incentivos de milhões de dólares quando chegam e acordos de rescisão milionários quando partem.[64] "As empresas estão trocando de executivos como treinadores de basquete", diz John Challenger, vice-presidente executivo da empresa de recolocação Challenger, Gray Et Christmas. "O substituto surgirá como uma equipe da SWAT e eliminará o velho e remontará a equipe com seu próprio pessoal."[65] Quando o "Chainsaw" Al Dunlap foi nomeado CEO da Sunbeam em julho de 1996, Scott Graham, analista da Oppenheimer Et Co., comentou, "é como se os Lakers contratassem Shaquille O'Neal".[66]

O s dois pólos extremos de transitoriedade do local de trabalho - representados pelo contratador em Cavite temeroso da partida das fábricas, e o CEO temporário revelando planos de reestruturação em Nova York - trabalham juntos como uma gangorra global. Uma vez que o CEO superstar conquista sua reputação em Wall Street através de missões camicase como leiloar toda a base de fabricação de sua empresa ou iniciar uma fusão grandiosa que economizará milhões de dólares em duplicação de empregos, quanto mais móvel é o CEO, mais instável será a posição da força de trabalho ampliada. Como assinalou Daniel Pink, a palavra

"free-lance", literalmente "lança livre", deriva de uma época em que soldados mercenários alugavam a si mesmos - e suas lanças - para batalhas. "Os *free-lancers* vagavam de tarefa em tarefa - matando pessoas por dinheiro."[67] Certamente é um tanto dramático, mas não é uma descrição de cargo de todo ruim para os executivos livres de hoje. Na verdade, este é o exato motivo por que os salários dos CEOs foram às alturas durante os anos em que as demissões foram mais implacáveis. Ira T. Kay, autor de *CEO Pay and Shareholder Value*, sabe por quê. Escrevendo no *Wall Street Journal*, Kay afirma que os salários exorbitantes que as empresas americanas têm pago a seus CEOs são um "fator crucial para fazer da economia americana a mais competitiva do mundo" porque sem bonificações suculentas os chefes da empresa não teriam "incentivo econômico para enfrentar as difíceis decisões gerenciais, como as demissões". Em outras palavras, como retorquiu o satirista Wayne Grytting, estamos "sustentando essas bonificações de executivos para que possamos ser... demitidos".[68]

É uma equação bastante justa, particularmente no U.S. According to the AFL-CIO: "os CEOs de trinta empresas com as maiores demissões anunciadas viram seus salários, bonificações e remunerações de longo prazo aumentarem 67,3 por cento".[69] O homem responsável pela maioria das demissões de 1997 - o CEO da Eastman Kodak George Eisher, que eliminou 20.100 empregos - recebeu naquele mesmo ano um bônus de opções avaliado em US$ 60 milhões.[70] E o homem mais bem pago do mundo em 1997 foi Sanford Wiell, que ganhou US$230 milhões como diretor do Travelers Group. A primeira coisa que Wiell fez em 1998 foi anunciar que o Travelers faria uma fusão com o Citicorp, uma mudança que, embora leve os preços das ações às alturas, provavelmente expulsará milhares do mercado de trabalho. No mesmo espírito, John Smith, presidente do conselho da General Motors que implementou aqueles 82.000 cortes de emprego discutidos no último capitulo, recebeu uma bonificação de US$ 2,54 milhões em 1997, ligada aos ganhos recorde da empresa.[71]

Há muitos outros na comunidade de negócios que, ao contrário de Ira T. Kav ficam horrorizados com as quantias que os executivos têm pago a si mesmos nos últimos anos. Na *Business Week,* Jennifer Reingold escreve com alguma revolta, "Bom, ruim ou indiferente, quase todo mundo que passou algum tempo na chefia de uma grande empresa pública em 1997 viu seu valor líquido aumentar em pelo menos alguns milhões".[72] Para Reingold, a injustiça está no fato de que os CEOs são capazes de conseguir aumentos e bonificações

mesmo quando o preço das ações de suas empresas caem e os acionistas são afetados. Por exemplo, Ray Irani, CEO da Occidental Pretoleum, recolheu US$ 101 milhões em remuneração em 1997, mesmo ano em que a empresa perdeu US$390 milhões.

Esse exército de observadores do mercado tem insistido que a remuneração do CEO seja diretamente ligada ao desempenho das ações; em outras palavras: "Você nos enriquece, você fez um corte saudável. Mas se formos atingidos, você também será." Embora esse sistema proteja os acionistas da cobiça de executivos ineficazes, na verdade coloca os trabalhadores comuns sob um risco ainda maior, por criar incentivos diretos para as rápidas e sórdidas demissões que sempre acontecem para restabelecer o preço das ações e trazer bonificações. Por exemplo, na Caterpillar - modelo de corporação orientada para o incentivo - os executivos são pagos em ações que têm sido consistentemente infladas por fechamentos de fábricas e reduções nos salários dos trabalhadores. O que está surgindo dai e que essa tendência crescente de ligar o pagamento dos executivos ao desempenho das ações é uma cultura corporativa tão perniciosa que os trabalhadores devem freqüentemente ser demitidos ou roubados para que o chefe seja pago.

Isto levanta a questão mais interessante de todas, acho eu, sobre o efeito de longo prazo do

despojamento das multinacionais de marca do negócio de empregos. Da Starbucks à Microsoft, da Caterpillar ao Citibank, a correlação entre lucros e crescimento do emprego está em vias de ser rompida. Como disse Buzz Hargrove, presidente da Canadian Auto Workers, "Os Trabalhadores podem trabalhar mais, seus empregadores podem ter mais sucesso, mas - e o *downsizing* e terceirização são apenas um exemplo - a ligação entre sucesso econômico geral e a participação garantida nesse sucesso é mais fraca do que nunca".[73] Sabemos o que isso significa a curto prazo: lucros recorde, acionistas tontos e nenhuma vaga no curso de negócios. Mas o que isso significa a um prazo um pouco mais longo? E quanto aos trabalhadores que saem da folha de pagamento, cujos chefes são vozes ao telefone em agências de emprego, que perderam sua razão para se orgulhar da boa sorte de sua empresa? Será possível que o setor corporativo, ao evitar os empregos, esteja inadvertidamente colocando lenha na fogueira de seu próprio movimento de oposição?



Acima: Bill Gates, presidente e CEO da Microsoft, leva uma torta na cara. *Abaixo:* A Biotic Baking Brigade ataca novamente. O economista Milton Friedman, arquiteto da tomada de controle global corporativa, recebe sua merecida sobremesa.

CAPÍTULO ONZE

A CRIAÇÃO DA

DESLEALDADE

Tudo que vai, volta

Em nossas instalações de fabricação, administração e distribuição, temos uma filosofia específica - as câmeras fazem com que as pessoas honestas continuem honestas.

- Leo Myers, engenheiro de segurança e sistemas de segurança da Mattel, explicando o uso entusiástico pela empresa de sistemas de vigilância sobre sua força de trabalho global, 1990

Quando saí da universidade em 1993, podia contar nos dedos de uma só mão o número de amigos que estavam empregados. "A Recessão", repetíamos uns aos outros inúmeras vezes, ao longo dos anos de verões sem trabalho, decisões vãs de se esforçar depois de ter obtido o diploma, períodos de cortes e m nossas universidades, épocas infelizes quando os pais estavam fora do trabalho. Assim como culparíamos o El Nino por tudo, de secas a inundações, a Recessão era um sistema climático econômico ruim que sugava os empregos como se eles estivessem em campos de *trailers* no Missouri.

Quando os empregos desapareceram, compreendemos que isso era fruto do difícil período econômico que parecia estar afetando a todos (embora talvez não atingisse a todos igualmente), de presidentes de empresa que encaravam a falência a políticos desempregados - todos, homens e mulheres, velhos e jovens, em todas as esferas da vida e do trabalho, diretamente ligados a mim e a meus amigos de classe média e nossas buscas desanimadas por empregos. A mudança da Recessão para a economia global implacável aconteceu tão de repente que senti como se estivesse doente naquele dia e tivesse perdido tudo - como acontecia com a álgebra no curso secundário, eu estaria sempre tentando sair do atraso. Tudo que sei é que em um minuto estávamos todos juntos na Recessão. No minuto seguinte, uma nova estirpe de líderes de empresas surgia como uma fênix das cinzas - ternos recém-passados, entusiasmo bombeado - anunciando a chegada de uma nova era de ouro. Mas, como vimos nos últimos dois capítulos, quando os empregos voltaram (se voltaram), apareceram modificados. Para os trabalhadores de fábricas contratadas das zonas de processamento de exportação, e para legiões de temporários, empregados de meio expediente, contratados e trabalhadores do setor de serviços nos países industrializados, o empregador moderno no tinha começado a parecer uma aventura de uma noite que tinha a audácia de esperar monogamia depois de um encontro sem importância. E muitos deles compreenderam isso por algum tempo. Fugindo assustados de anos de demissões e projeções econômicas

sombrias, a maioria de nós engoliu a retórica de que devíamos ser felizes pegando qualquer toco de pagamento que estivesse espalhado por nosso caminho. Existem cada vez mais evidências, contudo, de que a transitoriedade do local de trabalho está finalmente erodindo nossa fé coletiva, não somente nas corporações individuais, mas no próprio princípio econômico da suposta distribuição de riqueza.

Lucros e taxas de crescimento crescentes, bem como os salários e bonificações inacreditavelmente altos que os CEOs das grandes corporações pagam a si mesmos, têm mudado radicalmente as condições sob as quais os trabalhadores originalmente aceitam salários mais baixos e segurança reduzida, levando muitos a sentir que não têm escapatória. Em nenhum lugar essa mudança na atitude é mais aparente do que na simpatia pública pelos trabalhadores grevistas da United Parcel Service em 1997. Embora os americanos sejam famosos por sua falta de solidariedade para com as greves de trabalhadores, a difícil situação dos trabalhadores de meio expediente da UPS tocou em um ponto fraco. Pesquisas de opinião revelaram que 55 por cento dos americanos apoiavam os trabalhadores da UPS, e somente 27 por cento se colocaram ao lado da empresa. Keffo, editor de um zine mordaz para trabalhadores temporários, resumiu o sentimento público: "Dia após dia, [as pessoas] lêem e ouvem como a economia é grande, e não é preciso ser um gênio da ciência para perceber que, cara, se a UPS está indo tão bem, por que

não pode pagar mais a seus trabalhadores, ou contratar os de tempo parcial como de horário integral, ou manter seus dedos imundos longe dos fundos de pensão de seus trabalhadores? Assim, em uma reviravolta hilariante do destino, todas as 'boas' novas econômicas operam contra a UPS e a favor de seus funcionários".[1]

Percebendo que tinha se tornado pára-raios de um mal-estar maior, a UPS concordou em converter 10.000 empregos de meio expediente em empregos de horário integral dobrando o pagamento por hora, e aumentou o pagamento dos funcionários de meio período em 35 por cento em um prazo de cinco anos. Ao explicar as concessões, o vice-presidente do conselho da UPS, John W. Alden, disse que a empresa nunca previra que seus trabalhadores se tornariam símbolos do rancor contra a Nova Economia: "Se soubesse que passaria de uma negociação da UPS para uma negociação sobre o emprego de meio expediente da América, nossa abordagem teria sido diferente."[2]

De criadores de emprego a criadores de riqueza

Como vimos, foi somente nos últimos três ou quatro anos que as corporações pararam de esconder as demissões e reestruturações por trás da retórica da necessidade e começaram a falar abertamente e sem arrependimento de sua aversão a contratar pessoal e, nos casos extremos, seu abandono completo do negócio de empregos. As multinacionais que antes jactavam-se de seu papel como "máquinas de crescimento de emprego" - e usavam isso como alavanca para extrair todo tipo de apoio governamental - agora preferem se identificar como máquinas de "desenvolvimento econômico". As corporações estão na verdade "desenvolvendo" a economia, mas elas estão fazendo isso, como vimos, através de demissões, fusões, consolidações e terceirização - em outras palavras, por meio de enfraquecimento e cortes de postos de trabalho. E à medida que a economia cresce, a porcentagem de pessoas diretamente empregadas pelas maiores corporações do mundo está na verdade decrescendo. As corporações transnacionais, que controlam mais de 33 por cento dos ativos produtivos do mundo, são responsáveis por somente 5 por cento do emprego direto no planeta.[3] E embora os ativos totais das cem maiores empresas do mundo tenham aumentado 288 por cento entre 1990 e 1997, o número de pessoas que essas corporações empregaram cresceu menos de 9 por cento durante o mesmo período de enorme crescimento.[4]

O número mais impressionante é o mais recente: em 1998, apesar do

fantástico desempenho da economia americana e apesar da mais baixa taxa de desemprego da história, as corporações americanas eliminaram 677.000 postos de trabalho permanentes - mais cortes de postos do que em qualquer outro ano dessa década. Um em cada nove desses cortes ocorreu como resultado de fusões: muitos outros se originaram no setor de produção. Como sugere o baixo índice de desemprego nos Estados Unidos, dois terços das empresas que eliminaram postos criaram novos cargos e os trabalhadores demitidos encontraram empregos alternativos com relativa rapidez.[5] Mas o que esses drásticos cortes de vagas demonstram é que um relacionamento estável e confiável entre trabalhadores e seus em pregadores corporativos tinha pouco ou nada a ver com o índice de desemprego ou a saúde relativa da economia. As pessoas estão vivendo com menos estabilidade mesmo na melhor das épocas econômicas - de fato, esses bons tempos da economia podem estar fluindo, pelo menos em parte, dessa perda de estabilidade

A criação de empregos como parte da missão corporativa, particularmente a criação de empregos estáveis de horário integral e remuneração decente, parece ser secundária em muitas

grandes corporações, independente dos lucros da empresa. Em vez de ser um componente de uma operação saudável, a mão-de-obra é cada vez mais tratada pelo setor corporativo como um fardo inevitável, como pagar imposto de renda; ou um inconveniente caro, como a proibição de despejo de lixo tóxico em lagos. Os políticos podem dizer que os empregos são sua prioridade, mas o mercado de ações reage animadamente a cada vez que demissões em massa são anunciadas, e afunda sombrio se percebe que os trabalhadores podem receber aumento. Qualquer que seja a estranha rota que tenhamos tomado para chegar até aqui, uma mensagem inequívoca emana agora de nossos mercados livres: bons empregos são ruins para os negócios, ruins para "a economia" e devem ser evitados a todo custo. Embora essa equação tenha inegavelmente produzido lucros recorde a curto prazo, pode bem se provar um erro de cálculo estratégico por parte de nossos capitães da indústria. Descartando sua identificação como criadores de emprego, as empresas se abrem a um tipo de reação que pode vir de uma população que sabe que o suave fluxo da economia é de pouco benefício demonstrável para ela. (Ver Figuras 11.1 a 11.4)

De acordo com o relatório de 1997 da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), "As crescentes desigualdades representam uma séria ameaça de reação política contra a globalização, que provavelmente virá tanto do Norte quanto do Sul. (...) As décadas de 1920 e 30 são um lembrete perfeito, e perturbador, da rapidez com que a fé nos mercados e na abertura econômica pode ser sobrepujada pelos acontecimentos políticos".[6] Com os efeitos das crises econômicas russa e asiática em plena atividade, o relatório da ONU sobre "desenvolvimento humano" dizia que o ano seguinte seria ainda mais severo: observando as crescentes disparidades entre ricos e pobres, James Gustave Speth, administrador do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, disse, "Os números são assustadoramente altos em meio à riqueza. O progresso deve ser distribuído com mais uniformidade".[7]

Ouvimos esse tipo de conversa cada vez mais hoje em dia. Advertências agourentas sobre uma reação antiglobalização em ebulição lançam uma sombra sobre a habitual euforia da reunião anual dos líderes corporativos e políticos em Davos, na Suíça. A imprensa de negócios está coberta de prognósticos apreensivos; como observou alguém na *Business Week*, "A visão de cofres corporativos abarrotados coexistindo com uma contínua estagnação do padrão de vida dos americanos pode se tornar politicamente insustentável".[8] E essa é a

América, que tinha o menor índice de desemprego. A situação tornou-se ainda menos confortável no Canadá, onde o desemprego é de 8,3 por cento, e nos países da União Européia que estão atolados em um índice de desemprego de 11,5 por cento. (Ver Figura 11.5)

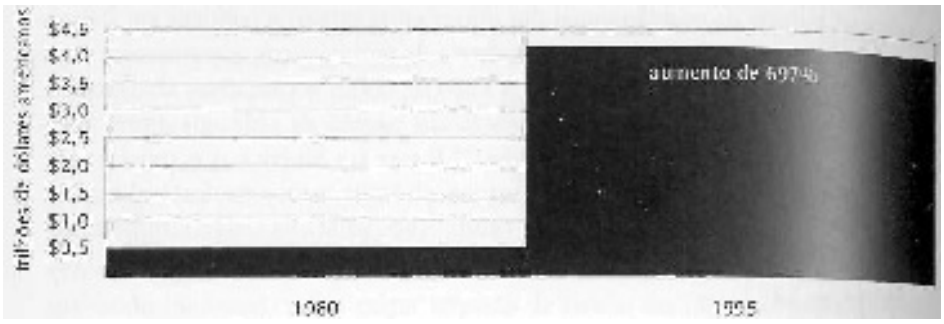
No discurso feito ao Business Council on National Issues, Ted Newall, diretor executivo da Nova Corp., em Calgary, Alberta, classificou o fato de 20 por cento dos canadenses viverem abaixo da linha de pobreza de "bomba-relógio que está a ponto de explodir". Na verdade, desenvolveu-se uma pequena indústria marginal de CEOs caindo uns sobre os outros para se proclamar clarividentes éticos: eles escrevem livros sobre a nova "sociedade do acionista", censuram publicamente seus colegas em conversas no almoço por sua falta de escrúpulos e anunciam que já foi o tempo em que os líderes corporativos preocupavam-se com disparidades no crescimento econômico. O problema é que eles não concordam sobre quem vai chegar primeiro.

O medo de que os pobres tomem de assalto as barricadas é tão velho quanto fossos em castelos particularmente durante períodos de grande prosperidade econômica acompanhada de distribuição desigual de riqueza. Bertrand Russell escreve que a elite vitoriana na Inglaterra era tão consumida pela paranóia de que a classe trabalhadora se rebelaria contra sua "pobreza

apavorante" que, "na época de Peterloo, muitas mansões do país mantinham artilharia de prontidão, temendo que fossem atacadas pela turba. Meu avô paterno, que morreu em 1869, enquanto delirava durante os últimos dias de sua doença ouviu um barulho na rua e pensou que era a revolução irrompendo, mostrando que pelo menos inconscientemente a idéia da revolução permaneceu com ele durante todos os longos anos de prosperidade".[9]

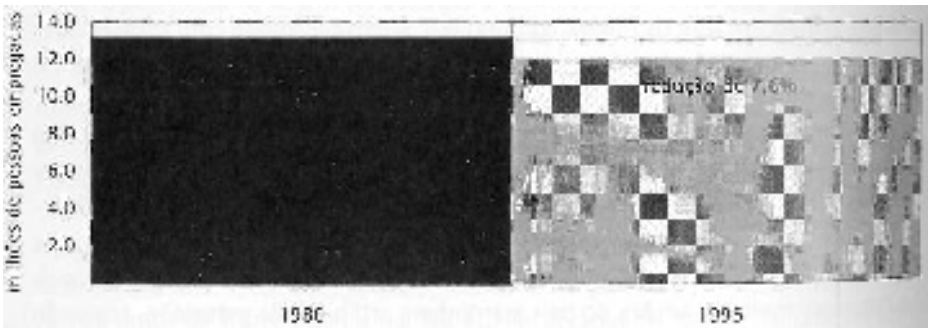
Um amigo meu, cuja família mora na Índia, disse que sua tia punjab tem tanto medo de uma insurreição entre os empregados da casa que mantém trancadas as facas da cozinha, deixando aos empregados o trabalho de cortar os vegetais com

Figura 11.1
Ativos totais das 100 maiores corporações transnacionais, 1980 e 1995



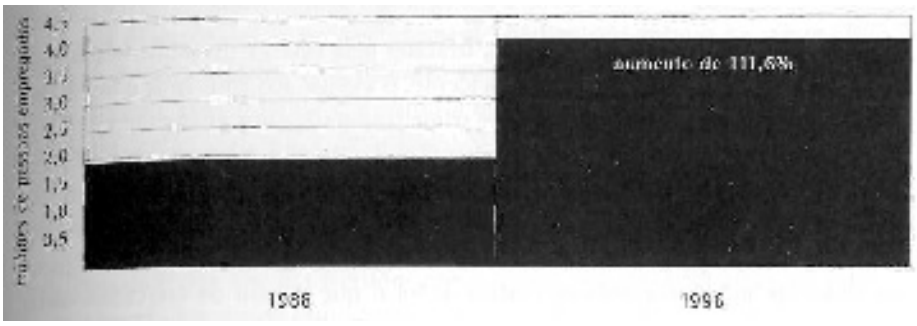
Fonte: Transnational Corporations in World Development: Third Survey (ONU: 1983); Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects (ONU: 1988); World Investment Reports [ONU: 1993, 1994, 1997).

Figura 11.2
Emprego direto nas 100 maiores corporações transnacionais, 19080 e 1995



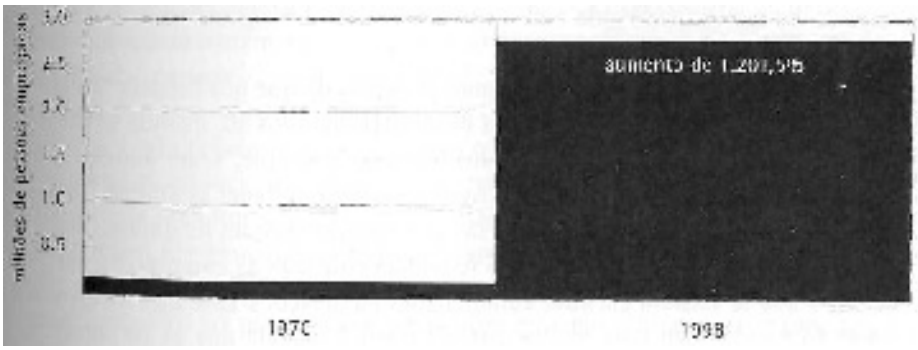
Fonte: Transnational Corporations in World Development: Third Survey (ONU: 1983); Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects (ONU: 1988); World Investment Reports [ONU: 1993, 1994, 1997).

Figura 11.3
Crescimento do emprego através de agências de trabalho temporário na Europa e nos EUA, 1988 e 1996



Fonte: International Confederation of Temporary Work Business (CIETT); países incluídos; Reino Unido, França, Holanda. Alemanha, Espanha, Bélgica, Dinamarca e Estados Unidos.

Figura 11.4
Número médio de pessoas empregadas diariamente através de agências de trabalho temporário americanas, 1970 e 1998



Fonte: Bruce Steinberg, "Temporary Help Annual Update for 1997", *Contemporary Times*, primavera de 1998; Timothy W. Brogan, "Staffing Services Annual Update" (1999), National Association of Temporary and Staffing Services.

gravetos afiados. Isso não é muito diferente do número cada vez maior de americanos que se mudam para comunidades fechadas por portões porque os subúrbios não proporcionam mais a proteção adequada contra a ameaça urbana percebida.

Apesar do abismo entre ricos e pobres, relatado pela ONU, e do muito discutido desaparecimento da classe média do Ocidente, o ataque aos empregos e níveis de renda não é provavelmente o mais grave crime corporativo que enfrentamos como cidadãos globais: ele não é, em tese, irreversível. Muito pior, a longo prazo, são os crimes cometidos por corporações contra o ambiente natural, o suprimento de comida e os povos e culturas indígenas. Todavia, a erosão de um compromisso para com o emprego estável é o fator isolado mais significativo a contribuir para um clima de militância anticorporativa, e foi o que deixou os mercados mais vulneráveis à "inquietação social", para citar *The Wall Street Journal*.[10]

Quando as corporações são percebidas como veículos que trabalham para a distribuição de riqueza - efetivamente distribuindo empregos e receita em impostos -, elas pelo menos proporcionam o alicerce para as freqüentes barganhas faustianas pelas quais os cidadãos oferecem lealdade às prioridades corporativas em troca da garantia de um cheque de pagamento. No passado, a geração de empregos serviu como uma espécie de armadura corporativa, protegendo as empresas da ira que seria dirigida a elas como resultado das agressões ao ambiente e aos direitos humanos.

Em lugar nenhum essa armadura é mais protetora do que nos debates "empregos *versus* ambiente" do final dos anos 80 e início dos anos 90, quando os movimentos progressistas estavam muito divididos, por exemplo, entre aqueles que apoiavam os direitos dos lenhadores e os que queriam proteger as antigas florestas. Na Colúmbia Britânica, militantes são pessoas que chegam de ônibus, vindas da cidade, enquanto os lenhadores são ferrenhamente leais às corporações multinacionais que se fixaram em suas comunidades há gerações. Esse tipo de divisão está se tornando claro para muitos participantes, à medida que as corporações começam a perder seus aliados naturais entre os funcionários de linha de produção que têm sido privados de seus direitos por demissões realizadas de forma desumana, fechamentos inesperados de fábricas e constantes ameaças da empresa de se mudar para o exterior.

Hoje é difícil encontrar uma cidade que não esteja brigando com uma empresa, onde os cidadãos acham que foram de algum modo traídos pelo setor corporativo local. E em vez de dividir as comunidades em facções, as corporações estão cada mais servindo como ameaça comum pelas quais as violações aos direitos trabalhistas, ambientais e humanos podem ser reunidas em uma única ideologia política. Depois de algum tempo torna-se claro que a busca insustentável por lucros por exemplo, levam ao desmatamento de florestas antigas é a mesma filosofia que devasta cidades de lenhadores ao transferir as fábricas para a Indonésia. John Jordan, ambientalista e anarquista britânico, coloca desta forma: "As transnacionais estão afetando a democracia, o trabalho, as comunidades, a cultura e a biosfera. Inadvertidamente, elas têm nos ajudado a ver todo o problema como um sistema, a ligar cada questão a outra, a não ver um problema isoladamente."

Essa reação em ebulição é mais do que um conjunto de queixas pessoais. Mesmo que você seja um dos sortudos que conseguiram um bom emprego e nunca foram demitidos, todos têm ouvido o alerta - se não por si mesmos, então por seus filhos ou pais, ou pelos amigos. Vivemos em uma cultura de

insegurança no emprego, e as mensagens de auto-suficiência estão chegando a cada um de nós. Na América do Norte, ponto final dos caminhões de 18 rodas que partem do México, trabalhadores chorando no portão da fábrica, janelas cobertas com tapumes em uma cidade industrial esvaziada e pessoas dormindo em soleiras e nas calçadas têm sido algumas das imagens econômicas mais poderosas de nossa época: metáforas, marcadas a ferro em nossa consciência coletiva, de uma economia que consistentemente, e sem arrependimento, favorece os lucros em detrimento das pessoas.

Essa mensagem talvez tenha sido recebida mais vivamente pela geração que atingiu a maioridade desde a recessão do final dos anos 80. Quase sem exceção, ela planejou minuciosamente sua vida enquanto ouvia um coro de vozes lhes dizendo para diminuir suas expectativas, não confiar em ninguém para ter sucesso. Se queriam um emprego na General Motors, na Nike ou na General Electric, ou em qualquer lugar no setor corporativo, a mensagem era a mesma: não conte com ninguém. Só para ter certeza de que estavam prestando atenção, isso foi forçado por conselheiros vocacionais nas escolas secundárias que deram seminários sobre como tornar-se "Eu Inc.", por noticiários noturnos cheios de histórias sobre

como os fundos de pensão logo estariam vazios e por empresas como a Prudential Insurance incitando a todos nós: "Seja seu próprio esteio." Nos *campi* universitários em toda a América do Norte os eventos da primeira semana do ano letivo - quando os estudantes são apresentados à vida acadêmica - são agora patrocinados por empresas de fundos mútuos, que usam a oportunidade para encorajar os novos alunos a começar a economizar para sua aposentadoria

antes mesmo que comecem sua especialização.

Tudo isso teve seus efeitos. De acordo com a bíblia do marketing demográfico *The Yankelovich Report,* a crença na necessidade de ser autoconfiante tem aumentado em um terço a cada geração - dos "Maduros" (nascidos entre 1909 e 1945), aos "pós-guerra" (de 1946 a 1964) e à "geração X " (definida frouxamente como todos que nasceram entre 1965 e a época atual). "Mais de dois terços dos membros da Geração X concordam que: 'Tenho de conseguir o que puder nesse mundo porque ninguém vai me dar nada.' Um número muito menor de Maduros e Pós-guerra concordam - somente metade e um terço, respectivamente", declara o relatório." A agência de publicidade de Nova York DMBEtB descobriu atitudes similares em seu estudo dos adolescentes globais. "De uma longa série de itens relacionados com a atitude, o único com o qual os adolescentes mais concordam com o mundo é: 'Cabe a mim conseguir o que quero da vida.'" Nove entre dez jovens americanos consultados concordam com esse sentimento de total autoconfiança.[12]

Essa mudança de atitude se traduziu em um forte crescimento no setor de fundos mútuos. Os jovens, ao que parece, estão comprando mais fundos mútuos do que nunca. "Por que a geração X é mais voltada para a necessidade de economizar?", pergunta um repórter na *Business Week.* "Grande parte disso tem a ver com a autoconfiança. Eles acreditam que só terão sucesso por iniciativa própria e têm pouca confiança de que a previdência social ou as tradicionais pensões pagas por empregadores estarão disponíveis quando se aposentarem."[13] Na verdade, se você acredita na imprensa de negócios, o único impacto que esse espírito de autoconfiança terá será a disseminação de uma nova onda de iniciativas empresariais cruéis quando a garotada não puder contar com ninguém escolhido como Número Um.

Não há dúvida de que muitos jovens têm compensado o fato de que não confiam em políticos ou corporações adotando os valores do darwinismo social do sistema que engendrou sua insegurança: eles serão mais gananciosos, mais

rigorosos, mais focalizados. Eles apenas farão, como no *slogan* da Nike. Mas e aqueles que não seguem o caminho MBA, que não querem ser o próximo Bill Gates ou Richard Branson? Por que deveriam começar a investir em metas econômicas de corporações que os têm espoliado tão ativamente? Qual é o incentivo para ser leal ao setor que os está bombardeando, em toda sua vida adulta, com uma única mensagem: Não conte conosco?

Essa questão não gira em torno somente do desemprego *per se.* Seria um grave erro supor que qualquer velho cheque de pagamento comprará o nível de lealdade e proteção com o qual muitas corporações - algumas vezes diretamente - estavam acostumadas no passado. O trabalho informal, de meio período e de baixo salário não produz na mesma identificação com um empregador que os contratos de longa duração de ontem. Vá a qualquer shopping 15 minutos depois de as lojas fecharem e você verá o novo relacionamento de emprego em ação: todos os funcionários de salário mínimo estão em fila, suas bolsas e mochilas abertas para a vistoria. É prática rotineira dos gerentes, lhe dirão os trabalhadores, procurar por artigos roubados entre seus funcionários. E de acordo com um levantamento anual do setor, conduzido pelo Security Research Project da Universidade da Flórida, há motivos para a suspeita: o estudo revela que o

roubo por parte de empregados é responsável por 42,7 por cento do total de bens furtados nas lojas americanas em 1998, a mais alta taxa jamais registrada pelo levantamento. O funcionário da Starbucks Steve Emery prefere citar uma frase que ouviu de um cliente solidário: "Quem paga uma miséria merece ser roubado." Quando ele me disse isso, lembrei-me de algo que tinha ouvido apenas dois meses antes de um grupo de trabalhadores da Nike na Indonésia. Sentados em círculo em um de seus dormitórios, eles me contaram que, no fundo, esperam que sua fábrica seja arruinada por um incêndio. Compreensivelmente, os sentimentos dos trabalhadores da fábrica eram muito mais extremos do que os ressentimentos expressos por McTrabalhadores no Ocidente - e os seguranças que faziam a vistoria no portão de entrada da fábrica da Nike na Indonésia estavam armados com revólveres.

Mas é no exército de milhões de trabalhadores temporários que a verdadeira base de criação de uma reação anticorporativa mais provavelmente será encontrada. Uma vez que a maioria dos temporários não permanece em um emprego por tempo suficiente para que alguém possa avaliar o valor de seu trabalho, o principio do mérito - antes um dogma capitalista sagrado - está se tornando discutível. E a situação pode ser muito desmoralizante. "Muito em breve, terei passado por todos os lugares para trabalhar nesta cidade", escreve Debbie Goad, uma temporária com vinte anos de experiência como secretária. "Estou cadastrada em 15 agências de serviços temporários. É como jogar nos caça-níqueis de Las Vegas. Eles me ligam constantemente, parecendo vendedores de carros usados. 'Sei que encontraremos o emprego perfeito para você logo, logo.'"

Ela escreveu essas palavras em *Temp Slave*, uma pequena publicação de Madison, Wisconsin, dedicada a explorar um poço aparentemente sem fundo de ressentimento. Nela, os trabalhadores que têm sido marcados como descartáveis expressam sua raiva para com as corporações que os alugam como peças de equipamento, depois os devolvem, usados, às agências. Os temporários tradicionalmente não têm com quem falar desses problemas - a natureza do trabalho o mantém isolados uns dos outros e também, nos locais de trabalho temporário de seus colegas assalariados. Assim, não surpreende que *Temp Slave*, e web site como o Temp 24-7, fervam de hostilidade reprimida, oferecendo dicas úteis sobre como sabotar o sistema de computação de seu empregador, bem como ensaios com títulos como "Todo mundo odeia os temporários. O sentimento é reciproco!" e "O tédio, o absoluto tédio da vida no escritório para os temporários".

Assim como a força de trabalho temporária atrapalha o principio do mérito, também o faz a prática crescente de trocar de CEOs como jogadores profissionais. Os CEOs temporários são um importante ataque ao folclore capitalista do office-boy que por esforço próprio chega a presidente da empresa. Os executivos de hoje, uma vez que parecem apenas trocar de posição uns com os outros em altos cargos, parecem ter nascido em suas estratosferas fechadas como reis. Nesse contexto, há menos espaço para o sonho de subir a partir de baixo - especialmente porque o trabalho de escritório provavelmente foi terceirizado à Pitney Bowes e está cheio de permatemps.

Esta é a situação na Microsoft, e é parte do motivo pelo qual lá o rancor dos temporários fervilha como em nenhum outro lugar. Outro motivo é que a Microsoft abertamente admite que sua reserva de temporários existe para proteger a base de trabalhadores efetivos dos estragos do livre mercado. Quando uma linha de produtos é descontinuada ou os custos são cortados de novas e engenhosas maneiras, são os temporários que absorvem os golpes. Se você perguntar

nas agências, dirão que seus clientes não se importam em ser tratados como software ultrapassado - afinal, Bill Gates nunca lhes prometeu nada. "Quando as pessoas sabem que é um arranjo temporário, um dia, quando termina o contrato, não há uma sensação de confiança traída", explica Peg Cheirett, presidente do Wasser Group, uma das agências que fornecem trabalhadores temporários para a Microsoft.[15]

Não há dúvida de que Gates arquitetou uma forma de *downsizing* que evita aqueles lamentos agudos de traição que os chefes da IBM enfrentaram no final dos anos 80 quando eliminaram 37.000 empregos, chocando os empregados que tinham a impressão de estar em empregos seguros para o resto da vida. Os temporários da Microsoft não têm por que esperar nada de Bill Gates - o que é em grande parte verdade -, mas embora esse fato possa manter os piquetes longe da entrada do Microsoft Campus, pouco faz para proteger a empresa de ter seu próprio sistema de computadores atacado por quem está dentro dela. (Como aconteceu em 1998, quando a conspiração hacker Cult of the Dead Cow lançou um programa de hacking feito para a Microsoft de nome Back Orifice. Ele foi baixado pela intemet 300.000 vezes.) Os permatemps da Microsoft convivem com o sonho capitalista hiperativo do Ouro do Silício a cada dia, e todavia eles - mais do que qualquer outro - sabem que é uma festa só para convidados. Assim, embora os funcionários efetivos da Microsoft sejam recompensados por seu culto corporativo, os permatemps da empresa quase não têm paralelos em seu rancor. Questionados por jornalistas sobre o que pensavam de seu emprego, eles responderam com comentários primorosos como: "Eles te tratam como lixo",[16] ou "É um sistema de duas classes de pessoas, e instila medo, inferioridade e ódio".[17]

Despojamento: uma transação de duas vias

Comentando essa mudança, Charles Handy, autor de *The Hungry Spirit*, escreve que "é claro que o contrato psicológico entre empregadores e empregados mudou. O jargão da área agora fala de garantia de 'empregabilidade', e não de 'emprego', o que, uma vez interpretado, significa não conte conosco, conte consigo mesmo, mas tentaremos ajudá-lo se pudermos".[18]

Mas para alguns - particularmente para os trabalhadores mais jovens - há um raio de esperança. Como os jovens tendem a não ver o lugar onde trabalham como uma extensão de suas almas, eles têm, em alguns casos,

encontrado liberdade em saber que jamais sofrerão o tipo de traição angustiante que seus pais sofreram. Para quase todos que entraram no mercado de trabalho na última década, o desemprego é uma realidade conhecida, como é o trabalho autogerado e errático. Além disso, perder o emprego é muito menos assustador quando obtê-lo pareceu acidental. Essa familiaridade com o desemprego cria seu próprio tipo de despojamento do trabalhador - despojamento da própria noção de dependência total do trabalho estável. Podemos mesmo começar a nos perguntar se devemos querer o mesmo emprego por toda a vida e, mais importante, por que devemos depender das reviravoltas de grandes instituições para nossa noção de identidade.

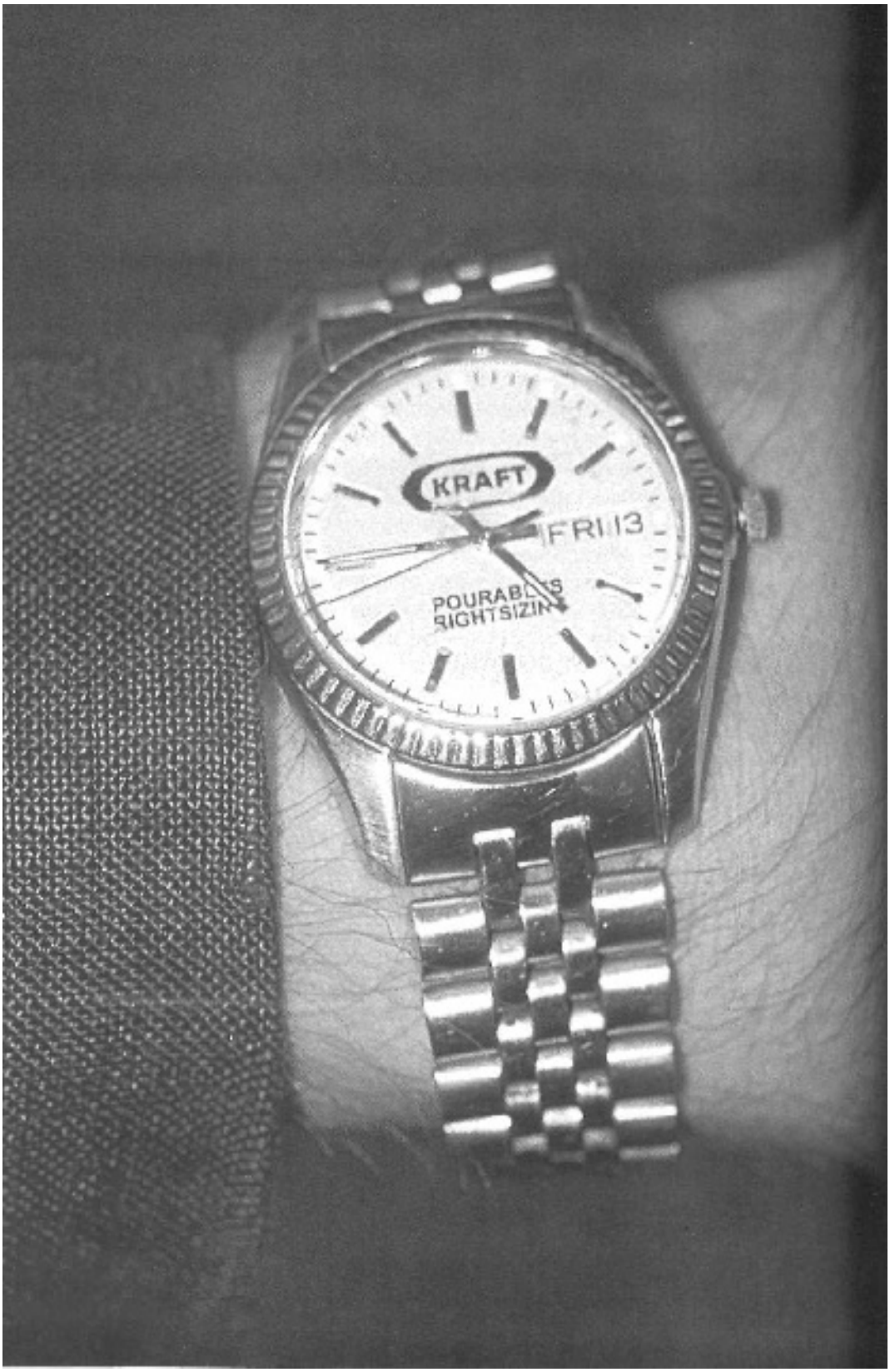
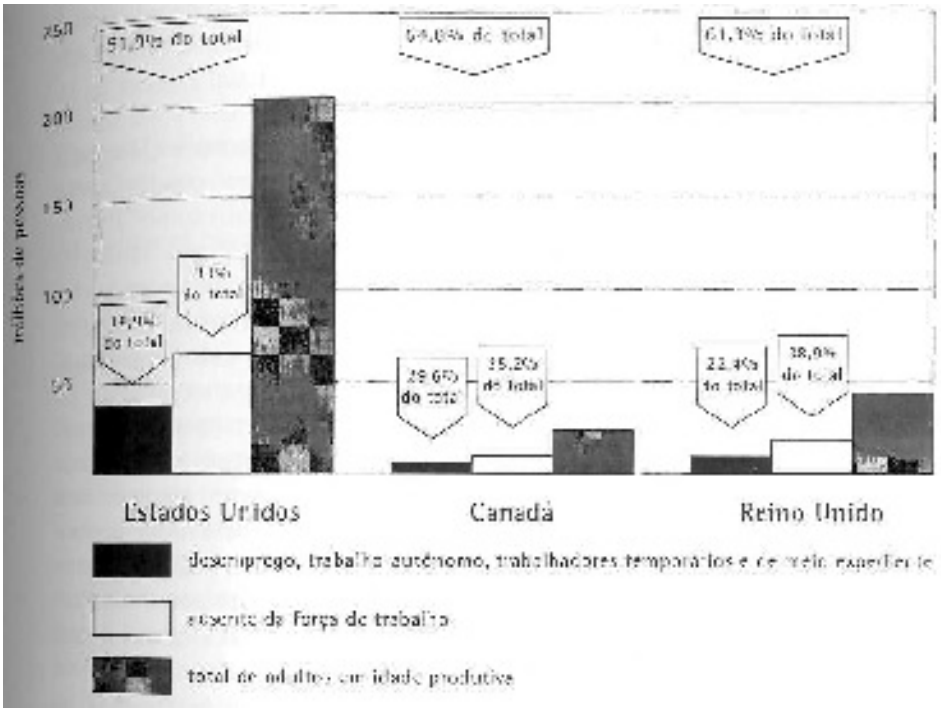

KRAFT
FRI 13

Figura 11.6
Perfis da força de trabalho nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido, 1997



Fonte: Bureau of Labor Statistics; Statistics Canada; Office for National Statistics (Labor Force Survey); International Confederation of Temporary Work Business (CIETT). Para estatísticas canadenses e americanas, considerou-se uma sobreposição de trabalhadores temporários e de meio expediente. No Reino Unido, foi considerada a sobreposição entre empregados de meio expediente e autônomos.

(Considere as estatísticas americanas como exemplo: os trabalhadores desempregados, de meio expediente, temporários e substitutos somam perto de 40 por cento das pessoas ativamente trabalhando ou procurando emprego. Contudo, se considerarmos os 67 milhões de americanos em idade produtiva que não estão incluídos nos índices de desemprego porque não estão ativamente procurando trabalho, a porcentagem de adultos que se mantém em empregos permanentes e de horário integral cai para uma minoria.)

Esse lento despojamento pela cultura corporativa tem implicações que muito além da psicologia do indivíduo: uma população de trabalhadores

qualificados que não se vêem como condenados a uma prisão corporativa perpétua pode levar a um renascimento da criatividade e a uma revitalização da vida cívica, duas perspectivas muito auspiciosas. Uma coisa é certa: isso já está levando a novo tipo de política anticorporativa.

Pode-se ver isso nos hackers políticos de computadores que perseguem a Microsoft e, como mostrará o próximo capítulo, na guerrilha de *"adbusters"* que têm como alvo os outdoors urbanos. Está também nas brincadeiras anárquicas como "Telefone para o trabalho e diga que está doente e ganhe um dia", o manifesto "Roube do trabalho! Porque o trabalho está roubando de você!" e em web sites com nomes como Corporate America Sucks, assim como em campanhas anticorporativas internacionais como aquela desencadeada contra o McDonald's pelo julgamento McLibel, e outra contra a Nike em relação às condições das fábricas asiáticas.

Em seu ensaio "Stupid Jobs Are Good to Relax With" ("Empregos idiotas são bons para

relaxar"), o escritor de Toronto Hal Niedzviecki compara a indiferença que sente pelo número de empregos temporários que entulham seu currículo com o transtorno profundo de seu pai ao ser obrigado a uma aposentadoria antecipada depois de uma carreira de contínua ascensão. Hal ajudou seu pai a arrumar a mesa em seu último dia no escritório, observando como ele passou a mão em Post-Its e outros materiais de escritório da empresa que o havia empregado por 12 anos. "Apesar de suas décadas de trabalho e o tempo que passei quase sem emprego (e os cinco diplomas de diferença entre nós), ambos terminamos no mesmo lugar. Ele acha que foi enganado. Eu não."[19]

Os membros da cultura jovem dos anos 60 prometiam ser a primeira geração a não "se vender": eles apenas comprariam a passagem para o trem expresso com a placa "emprego para toda a vida". Mas nas fileiras de jovens trabalhadores de meio expediente, temporários e contratados, estamos testemunhando algo potencialmente mais poderoso. Estamos vendo a primeira onda de trabalhadores que jamais comprou o bilhete - alguns por opção, mas a maioria porque o trem do emprego para toda a vida passou a maior parte da década passada parado na estação.

Não se pode subestimar a extensão dessa mudança. Entre o número total adultos em idade produtiva nos Estados Unidos, no Canadá e no Reino Unido, os que têm empregos de horário integral e permanentes e trabalham para outras pessoas são minoria. O trabalhador temporário, de meio expediente e aqueles que optaram por se afastar inteiramente da força de trabalho - alguns porque não querem trabalha, mas muitos mais porque desistiram de procurar emprego - agora somam mais da metade da população em idade produtiva. (Ver Figura 11.6)

A s pessoas que não têm acesso à corporação à qual podem oferecer lealdade eterna são a maioria. E para os jovens trabalhadores, com alta representação entre desempregados, e os setores de meio expediente e temporário, o relacionamento com o mundo do trabalho é ainda mais tênue. (Ver Figura 11.7)

De sem empregos a sem logo...

Não deve surpreender que as empresas que cada vez mais se descubram na extremidade errada dos frascos de tinta spray, dos ataques de hackers ou de campanhas anticorporativas internacionais sejam aquelas com a publicidade mais modeminha, os pesquisadores de mercado mais intuitivos e os mais

agressivos programas no ambiente escolar. Com os ditames do *branding* obrigando as empresas a romper seus laços tradicionais com a criação estável de empregos, não há exagero em dizer que as marcas "mais fortes" são as que geram os piores empregos. Além disso, as empresas que fazem propaganda agressiva na MTV, no Channel One e na *Details,* vendendo tênis, jeans, fast-food e walkmans, são as mesmas que criaram o setor de McEmpregos e lideraram o êxodo da produção para regiões de mão-de-obra mais barata, como Cavite. Depois de estimular os jovens com mensagens do tipo "você consegue" - os tênis "Just Do lt", as camisetas "No Fear" e jeans "No Excuses" - essas empresas têm respondido a solicitações de emprego com um sonoro "quem, eu?" Os trabalhadores de Cavite podem não ter o logo da Nike, mas os consumidores essenciais da Nike e da Levi's têm recebido outra mensagem do estratagema global das marcas: eles não servem para trabalhar.

Para aumentar a injúria com mais insultos, como vimos na Parte 1, esse abandono pelas corporações de marca está ocorrendo no exato instante em que a cultura jovem é procurada por um *branding* mais agressivo. O estilo e a atitude jovens estão entre os geradores de riqueza mais eficazes em nossa economia do entretenimento, mas o verdadeiro jovem está sendo usado

em todo o mundo como pioneiro em um novo tipo de força de trabalho descartável. É nesse contexto volátil que a economia de *branding* está se tornando o equivalente político de um cartaz colocado nas costas da corporação dizendo "Me bata".

SEM LOGO



Acima: Um jammer de publicidade da época da Depressão na *Ballyhoo. Abaixo:* Duas paródias de propaganda de tabaco de Ron English.

CAPÍTULO DOZE

CULTURE JAMMING

A publicidade sob ataque

Os homens de publicidade estão na verdade muito infelizes ultimamente, muito nervosos, com uma espécie de expectativa apocalíptica. Freqüentemente, quando almoço com um amigo da agência, meia dúzia de redatores e diretores de arte preocupados nos acompanham. Invariavelmente eles querem saber quando a revolução chegará, e para onde eles irão se ela acontecer.

- Ex-publicitário James Rorty, Our Master's Voice, 1934

É uma manhã de domingo na margem de Alphabet City em Nova York e Jorge Rodriguez de Gerada está empoleirado no alto de uma escada, rasgando o papel de um outdoor de cigarros. Momentos antes, o outdoor da esquina de Houston com Attorney ostentava um alegre e romântico casal de Newport rolando sobre um pretzel. Agora ele exibe a face obsessiva de uma criança, que Rodriguez de Gerada havia pintado em ferrugem. Como acabamento, ele colou algumas faixas rasgadas do velho anúncio de Newport, que formam uma moldura verde fluorescente em torno da face da criança.

Depois de pronta, a instalação parecia como pretendia o artista de 31 anos: como se anos de propaganda de cigarros, cerveja e carros tivessem se desfeito para revelar o fundo enferrujado do outdoor. O metal oxidado é a verdadeira mercadoria da transação publicitária. "Depois que a propaganda é retirada", diz ele, o que resta é o impacto sobre as crianças da área, olhando essas imagens."[1]

Ao contrário da crescente legião de artistas de guerrilha nova-iorquinos, Rodriguez de Gerada recusa-se a andar furtivamente à noite como um vândalo, e prefere em vez disso fazer suas declarações em plena luz do dia. A propósito, ele não gosta muito da expressão "arte de guerrilha", preferindo "arte do cidadão". Ele quer que o diálogo que ele vem mantendo com os outdoors da cidade por mais de dez anos seja visto como uma forma normal de discurso em uma sociedade democrática - e não como um ato de vanguarda modernoso.

Embora pinte e cole, ele quer que as crianças parem e olhem - como fazem nesse dia ensolarado, assim como faz um velho que oferece ajuda para segurar a escada.

Rodriguez de Gerada afirma mesmo ter conversado com policiais que o prenderam em três ocasiões diferentes. "Digo a eles, 'Olhe, olhe só para esse lugar, olhe o que está acontecendo aqui. Deixe-me explicar a vocês por que faço isso'". Ele conta ao policial como os bairros pobres têm um número desproporcionalmente alto de outdoors vendendo tabaco e bebidas fortes. Fala de como esses anúncios sempre exibem modelos velejando, esquiando ou jogando golfe, tornando os produtos viciantes que promovem particularmente glamourosos para as crianças presas ao gueto que anseiam por escapar dali. Ao contrário dos publicitários que colocam os cartazes e partem, ele quer que seu trabalho seja parte de uma discussão da comunidade sobre as políticas de espaço público.

Rodriguez de Gerada é amplamente reconhecido como um dos mais habilidosos e criativos criadores da *culture jamming*, a prática de parodiar peças publicitárias e usar os outdoors para alterar drasticamente suas mensagens. As ruas são espaços públicos, afirmam os

adbusters, e uma vez que a maioria dos moradores não pode fazer frente às mensagens corporativas comprando suas próprias peças publicitárias, eles devem ter o direito de responder às imagens que nunca pediram para ver. Recentemente esse argumento foi apoiado pelo aumento da agressividade da publicidade no domínio público - as propagandas discutidas em "Sem espaço", pintadas e projetadas em calçadas; cobrindo prédios e ônibus inteiros; nas escolas; em quadras de basquete e na internet. Ao mesmo tempo, como discutimos em "Sem opções", a proliferação de "praças públicas de shoppings e superlojas criou mais e mais espaços onde as únicas mensagens permitidas são as comerciais. Acrescentando ainda mais urgência a sua causa esta a crença entre muitos *jammers* de que a concentração de propriedade de mídia conseguiu desvalorizar o direito de livre expressão, separando-o do direito ser ouvido.

Essas forças, reunidas, estão se unindo para criar um clima de robin-hoodismo semiótico. Um número cada vez maior de militantes acredita que chegou a hora de o espaço público parar de pedir que algum espaço fique sem patrocínio e começar a recuperá-lo à força. A *culture jamming* rejeita frontalmente a idéia de o marketing - porque compra sua entrada em nossos espaços públicos - deve ser aceito passivamente como um fluxo de informação unilateral.

> As mais sofisticadas *cultures jams* não são paródias publicitárias isoladas, mas interseções

- contramensagens que interferem com o método de comunicação das corporações para mandar uma mensagem completamente diferente daquela que elas pretendiam. O processo obriga a empresa a pagar por sua própria subversão seja literalmente, porque é a empresa que paga pelo outdoor; seja figurativarnente, porque sempre que uma pessoa interfere com um logo, ela está drenando os vastos recursos gastos para tornar o logo significativo. Kalle Lasn, editor da revista *Adbusters* de Vancouver, usa a arte marcial do jiu-jítsu como uma metáfora precisa para explicar a mecânica do *jam.* "Em um simples movimento hábil você atinge o gigante pelas costas. Usamos o impulso do inimigo." É uma imagem emprestada de Saul Alinsky que, em sua bíblia da militância, *Rules for Radicais,* define "jiu-jítsu político de massa" como "a utilização da potência de uma parte da estrutura de poder contra a outra parte (...) A força superior dos Ricos torna-se sua própria ruína".[2] Assim, descendo com a ajuda de cordas a lateral de um outdoor da Levi's de 11 metros (o maior

de San Francisco) e colando o rosto do assassino serial Charles Manson sobre a imagem, um grupo de *jammers* tenta deixar uma mensagem destruidora sobre as práticas de trabalho empregadas na produção do jeans Levi's. Na declaração que deixou na cena, o Billboard Liberation Front disse que tinha escolhido o rosto de Manson porque os jeans eram "Costurados por prisioneiros na China e vendidos para penitenciárias nas Américas".

O termo *"culture jamming"* foi cunhado em 1984 pela banda de audiocolagem Negativland, de San Francisco. "O outdoor habilidosamente retrabalhado (...) orienta o espectador público a uma consideração da estratégia corporativa original'", declara um membro da banda no disco *Jamcon '84.* A metáfora do jiu-jítsu não é adequada para *jammers* que insistem que não estão invertendo mensagens publicitárias, mas em vez disso as estão improvisando, editando, aumentando ou mascarando. "Isso é radicalizar a verdade na publicidade", disse-me um artista do outdoor.[3] Uma boa *jam,* em outras palavras, são raios X do subconsciente de uma campanha, revelando não um significado oposto, mas a verdade mais profunda oculta sob as camadas de eufemismos publicitários. Assim, de acordo com esses princípios, com um leve giro no botão da imaginação, o agora aposentado Joe Camel transforma-se em Joe Chemo, preso a uma IV machine. É o que está seu futuro, não é? Ou Joe é mostrado cerca de 15 anos mais novo do que seu habitual self badalativo. Como Baby Smurf, o

"Kid Câncer" é esperto e dá vontade de abraçá-lo, e brincar com bloquinhos de construção em vez de carros esporte e sinuca. E por que não? Antes de a R. J. Reynolds conseguir' um acordo de US$ 206 bilhões com 46 estados, o governo americano acusou empresa de tabaco de usar o desenho do camelo para induzir as crianças a começar a fumar - por que não ir além, perguntam os *culture jammers,* e atingir fumantes em potencial ainda mais novos? A campanha "Pense diferente" dos computadores Apple com famosos personagens, vivos e mortos, foi assunto de numerosos *hacks* simples: uma foto de Stalin aparece com o *slogan* alterado para "Pense realmente diferente"; a legenda de uma peça publicitária que mostra o Dalai Lama é mudada para "Pense desiludidamente" e o logo de arco-íris da Apple metamorfoseou-se em um crânio. Minha campanha favorita de a-verdade-na-publicidade é uma *jam* simples sobre a Exxon que apareceu logo depois do derramamento de Valdez: "Merdas acontecem. Nova Exxon", anunciavam dois grandes outdoors a milhões de transeuntes de San Francisco.

Tentar apontar as raízes da *culture jamming* é quase impossível, em grande parte porque a prática é em si mesma uma mistura de grafite, arte moderna, filosofia punk faça-você-mesmo e molecagem antiqüíssima. E usar outdoors como uma tela de militância tampouco é uma nova tática revolucionária. O Billboard Liberation Front de San Francisco (responsável pelas *jams* da Exxon e da Levi's) tem alterado propagandas há vinte anos, enquanto o Billboard Utilizing Graffittis Against Unhealthy Promotions (BUG-UP) chegou ao auge em 1983, causando danos sem precedentes, de US$ 1 milhão, a outdoors de tabaco dentro e nos arredores de Sidney.

Foi Guy Debord e os situacionistas, musas e teóricos da revolta estudantil de Paris, em maio de 1968, que primeiro articulou o poder de um simples *détournement,* definido como uma imagem, mensagem ou artefato arrancado de seu cor texto para criar um novo significado. Mas embora os *culture jammers* utilizem liberalmente os movimentos de vanguarda do passado - do dada e do surrealismo ao conceitualismo e o situacionismo - o quadro que esses revolucionários da arte estavam atacando tendia a ser o mundo da arte e sua cultura passiva de espectadores, bem como o *ethos* antiprazer da sociedade capitalista dominante. Para muitos estudantes franceses do final dos anos 60, o inimigo era a rigidez e a conformidade do Homem de Empresa; a empresa se mostrava acentuadamente menos atraente. Assim, se o situacionista Asger Jorn atirava tinta em pinturas pastorais compradas em brechós, os *culture jammers*

de hoje preferem alterar publicidade corporativa e outros lugares de discurso corporativo. E se as mensagens dos *culture jammers* são mais incisivamente políticas que as de seus predecessores, pode ser porque o que na verdade eram mensagens subversivas nos anos 60 - "Jamais trabalhe", "É proibido proibir", "Transforme seus desejos em realidade" - agora mais parecem *slogans* da Sprite ou da Nike: "Just Feel lt." E as "situações" ou "happenings" encenados pelos moleques políticos em 1968, embora fossem genuinamente chocantes e disruptivos na época, são a publicidade da Absolut Vodka de 1998 - aquela que mostra alunos de escolas de arte vestidos de púrpura esbravejando em bares e restaurantes batendo com as garrafas.

Em 1993, Mark Dery escreveu "Culture Jamming: Hacking, Slashing and Sniping in the Empire of Signs", um livrete publicado pela Open Magazine Pamphlet Series. Para Dery, o *jamming* incorpora combinações elétricas de teatro e militância como as Guerrilla Girls, que destacaram a exclusão de artistas mulheres do mundo da arte fazendo manifestações na calçada do Whitney Museum com máscaras de gorila; Joey Skagg, que revelou incontáveis vezes, e com sucesso, os embustes da mídia; e a execução simulada do arqui-republicano Jesse Helms no Capitólio pelo Artflux. Para Dery, a *culture jamming* é algo que, essencialmente, mistura

arte, mídia, paródia e atitude de *outsider.* Mas dentro dessas subculturas, sempre houve uma tensão entre as forças do alegre moleque e o revolucionário durão. Algumas questões ressurgem: seriam a brincadeira e o prazer atos revolucionários, como podem argumentar os situacionistas? É a distorção dos fluxos de informação cultural inerentemente subversivo, como sustentaria Skagg? Ou seria a mistura de arte e política apenas uma questão de ter certeza, para parafrasear Emma Goldman, de que alguém plugou um bom sistema de som na revolução?

Embora a *culture jamming* seja uma subcorrente que nunca seca inteiramente, não há dúvida de que nos últimos cinco anos ela viveu um renascimento, e um renascimento focalizado mais em política do que em molecagem. Para um número crescente de jovens militantes, o *adbusting* se apresenta como o perfeito instrumento com o qual registrar a desaprovação com as corporações multinacionais que tão agressivamente os têm assediado como compradores e se livrado deles sem a menor cerimônia como trabalhadores. Influenciado por teóricos da mídia como Noam Chomsky, Edward Herman, Mark Crispin Miller, Robert McChesney e Ben Bagdikian, que exploraram idéias sobre controle corporativo dos fluxos de informação, os *adbusters* estão escrevendo teoria nas ruas, literalmente desconstruindo a cultura corporativa com um *magic marker* à prova d'água e um balde de cola.

Jammers engloba um leque significativo de práticas, de marxistas-anarquistas puristas que se recusam a dar entrevistas à "imprensa corporativa", àqueles como Rodriguez de Gerada, que trabalham no setor de publicidade durante o dia (seu emprego remunerado, ironicamente, é colocar letreiros comerciais e *displays* em vitrines de superlojas) e anseiam por usar suas habilidades para mandar mensagens que consideram construtivas. Além de uma boa dose de animosidade entre esses campos, a única ideologia que une o espectro de *culture jamming* é a crença de que a livre expressão não tem sentido se a cacofonia comercial aumentou ao ponto de ninguém mais lhe ouvir. "Acho que todo mundo deve ter seu próprio outdoor, mas não tem", diz Jack Napier (um pseudônimo), do Billboard Liberation Front.[4]

No extremo mais radical do espectro, surgiu uma rede de "organizações coletivistas de mídia", descentralizadas e anárquicas, que combinam o *adbusting* com a publicação de zines, rádios piratas, vídeos ativistas, desenvolvimento na internet e militância comunitária. Capítulos dessas organizações têm pipocado em Tallahassee, Boston, Seattle, Montreal e Winnipeg - com freqüência contaminando em outras organizações. Em

Londres, onde o *adbusting* é chamado de "subvertising" (subversão da publicidade), um novo grupo foi formado, chamado UK Subs, com base no grupo de punk dos anos 70 de mesmo nome. E nos últimos dois anos os *jammers* do mundo real têm se unido por uma rede global de "militantes hackers" on-line, que levam seus ataques para a internet, principalmente penetrando em web sites corporativos e deixando neles sua própria mensagem.

Grupos mais dominantes têm também entrado em ação. O U.S. Teamsters começou a gostar de *jam* em publicidade, usando-a para conseguir apoio para trabalhadores grevistas em várias disputas trabalhistas recentes. Por exemplo, a Miller Brewing se viu na extremidade receptora de uma *jam* similar quando demitiu trabalhadores da fábrica de Saint Louis. Os Teamsters compraram um outdoor que parodiava a campanha da Miller da época; como relatou a *Busines Week*, "Em vez de duas garrafas de cerveja em um banco de neve com a legenda 'Frio demais', a propaganda mostrava dois trabalhadores congelados em um banco de neve com os dizeres 'Frio Demais: a Miller despediu 88 trabalhadores de St. Louis'".[5] Como diz o sindicalista Ron Carver, "Quando você faz isso, está colocando em risco campanhas publicitárias multimilionárias".[6]

Uma *culture jam* bem divulgada surgiu no outono americano de 1997 quando o *lobby*

antitabaco de Nova York comprou centenas de placas publicitárias de táxis para apregoar as marcas de cigarro "Lodo da Virginia" (Virgínia Slime) e "País , Câncer" (Câncer Country). Em toda Manhattan, quando os táxis amarelos ficavam presos nos engarrafamentos, as propagandas *jammed* se acotovelavam com as das empresas de cigarros.

"Amotine-se no barco do patrocínio corporativo"
- Paper Tiger, *slogan* de 1997

O renascimento da *culture jamming* tem muito a ver com as tecnologias recentemente acessíveis que tornaram a criação e distribuição de paródias da publicidade imensuravelmente mais fáceis. A internet pode estar atolada de admiráveis novas formas de *branding,* como vimos, mas também fervilha de sites que oferecem links para *culture jammers* em cidades da América do Norte e da Europa, paródias de publicidade para download imediato e versões digitais de anúncios originais, que podem ser importados diretamente para os computadores pessoais ou alterados no próprio site. Para Rodriguez de Gerada, a verdadeira revolução foi o impacto que os programas de editoração tiveram nas técnicas disponíveis para hackers de publicidade. Ao longo da última década, diz ele, a *culture jamming* mudou, "de baixa para média e depois para alta tecnologia", com scanners e softwares como o Photoshop agora capacitando militantes a combinar cores, fontes e materiais com precisão. "Conheço muitas técnicas diferentes que fazem com que toda a propaganda pareça ter sido reimpressa com a nova mensagem, em vez de alguém alterá-la com uma lata de tinta spray."

Essa é uma distinção fundamental. Se o grafite tradicionalmente procura deixar marcas dissonantes na face brilhante da publicidade (ou a "espinha na cara da foto de capa retocada da América", para usar uma imagem da Negativland), as mensagens de Rodriguez de Gerada são desenhadas para se misturar com seus alvos, tomando emprestada a legitimidade visual da própria publicidade. Muitas de suas "edições" têm sido tão bem integradas que os outdoors alterados parecem os originais, embora com uma mensagem que pega de surpresa o espectador. Mesmo a face de criança que ele colocou em Alphabet City - que não é uma paródia *jam* tradicional - foi produzida digitalmente no mesmo tipo de adesivo de vinil que os publicitários usam para cobrir completamente ônibus e prédios com logos corporativos. "A tecnologia nos permite usar a estética da Madison Avenue contra si mesma", diz ele. "Esse

é o aspecto mais importante dessa nova onda de pessoas que usam a tática de guerrilha, porque foi com isso que a geração MTV se acostumou - tudo é berrante, tudo é brilhante e limpo. Se você perder seu tempo para torná-lo ainda mais limpo, não será rejeitado."

Mas outros sustentam que o *jamming* não precisa usar uma tecnologia tão superior. O artista performático de Toronto Jubal Brown espalhou o vírus visual na maior blitz de adulteração de outdoors do Canadá com nada mais que um marcador. Ele ensinou aos amigos como distorcer as já encovadas faces de modelos de moda usando um marcador para escurecer seus olhos e desenhar um ziper sobre suas bocas - pronto! Caveira instantânea. Para as mulheres *jammers* em particular, o "encaveiramento" se ajusta muito bem com a teoria da "verdade na publicidade": se a emaciação é o ideal de beleza, por que não ir até o fim com o zumbi chique - dar aos publicitários algumas modelos do além-túmulo? Para Brown, mais niilista que feminista, o encaveiramento era simplesmente um *détournement* para acentuar a pobreza cultural da vida patrocinada. ("Compre, compre, compre! Morra, morra, morra!", diz a declaração de Brown exposta em uma galeria de arte de Toronto.) No 1º de abril de 1997, dezenas de pessoas partiram em missões de encaveiramento, atacando centenas de outdoors nas

ruas movimentadas de Toronto . Seu trabalho foi impresso em *Adbusters*, ajudando a espalhar o encaveiramento a cidades por toda a América do Norte.

E ninguém está galgando a onda de *cultura jamming* tão alto quanto a *Adbusters*, o autodenominado "boletim" da cena *culture jamming*. O editor Kalle Lasn, que fala exclusivamente na linguagem pop ambiental da revista, gosta de dizer que somos uma cultura "viciada em toxinas" que estão envenenando nossos corpos, nosso "ambiente mental" e nosso planeta. Ele acredita que o *adbusting* um dia inflamará uma "mudança de paradigma" na consciência pública. Publicada pela Media Foundation de Vancouver, a revista começou em 1989 com 5.000 exemplares. Sua circulação agora é de 35.000 - pelo menos 20.000 exemplares vendidos nos Estados Unidos. A fundação também produz "anticomerciais" para a televisão que acusam a indústria da beleza de causar distúrbios alimentares, ataca consumismo excessivo dos americanos e insta todos a trocar seus carros por bicicletas. A maioria das emissoras de televisão do Canadá e dos EUA tem se recusado a exibir suas peças publicitárias, o que dá à Media Foundation a desculpa perfeita para levá-las aos tribunais e usar os julgamentos para atrair a atenção da impremsa para sua visão de uma mídia mais democrática e acessível ao público.

O *culture jamming* está desfrutando uma ressurgência, em parte graças aos avanços tecnológicos, mas também, mais pertinentemente, por causa das boas e velhas regras de oferta e demanda. Algo não tão longe da superfície da psique pública está encantado em ver os ícones do poder corporativo subvertidos e ridicularizados. Há, em resumo, um mercado para ele. Com o comercialismo capaz de sobrepujar a autoridade tradicional da religião, da política e das escolas, as corporações têm surgido como os alvos naturais de todo tipo de rancor e rebelião livre de qualquer influência. O novo *ethos* que a *culture jamming* introduz é ataque-a-jugular- corporativa. "Os Estados caíram e as corporações se tornaram as novas instituições", diz Jaggi Singh, um militante anticorporação de Montreal.[7] "As pessoas estão apenas reagindo à iconografia de nossa época." O militante de direitos trabalhistas americano Trim Bissell vai mais longe, explicando que a insaciável expansão de cadeias como a Starbucks e o *branding* agressivo de empresas como a Nike criaram um clima oportuno para os ataques anticorporações. "Existem algumas corporações que divulgam a si mesmas de forma tão agressiva, pretendendo imprimir sua imagem em tudo e em toda rua, que criam uma reserva de ressentimento entre as pessoas pensantes", diz ele. "As pessoas se ressentem da

destruição da cultura e de sua substituição por esses logos e *slogans* corporativos de massa. Isso representa uma espécie de fascismo cultural."[8]

A maioria das supermarcas está, é claro, bem consciente de que as imagens que geraram bilhões de dólares para elas em vendas provavelmente existem para criar outras ondas, involuntárias, dentro da cultura. Bem antes de a campanha anti-Nike começar a sério, o CEO Phil Knight observou com presciência que "as emoções que geramos e o enorme manancial de emoções que vivemos têm um efeito adverso. De certa forma, as emoções implicam seus opostos, e no nível que operamos a reação é muito mais do que uma idéia passageira".[9] A reação é também mais do que uma luta volúvel da moda que faz um determinado estilo de tênis moderno subitamente parecer absurdo, ou uma canção pop exaustivamente tocada tornar-se, da noite para o dia, insuportável. Na melhor das hipóteses, a *culture jamming* se aloja no efeito adverso daquelas emoções de marca, e as refocaliza, de forma que não são substituídas por um

desejo da próxima moda ou sensação pop mas, lentamente, transforma o próprio processo de

branding.

É difícil dizer o quanto os publicitários estão assustados com a possibilidade de ser vítimas do *adbusting.* Embora a U.S. Association of National Advertisers não tema instar a polícia, em nome de seus membros, a dar uma dura nos *adbusters* eles em geral relutam em deixar que as acusações cheguem aos tribunais. Talvez seja uma atitude sábia. Muito embora as empresas de publicidade tentem retratar os *jammers* como "corpo de vigilantes censores" na mídia,[10] eles sabem que não falta muito para que o público conclua que são os publicitários que censuram a expressão criativa dos *jammers.*

Assim, enquanto a maioria das grandes marcas se apressa em abrir processos por alegadas violações de marca registrada e prontamente levam uns aos outros aos tribunais por parodiar *slogans* ou produtos (como fez a Nike quando os calçados Candies adotaram o *slogan* "Just Screw It"), as multinacionais estão se mostrando bem menos ansiosas por entrar em batalhas judiciais que claramente serão travadas menos no campo judicial do que no político. "Ninguém quer estar em evidência por ser alvo de protestos ou boicotes da comunidade", disse um executivo de publicidade a *Advertising Age*.[11] Além disso, as corporações justificadamente vêem os *jammers* como fanáticos que querem chamar a atenção, e têm aprendido a evitar qualquer coisa que possa granjear cobertura da mídia para suas proezas. Um caso surgiu em 1992, quando a Absolut Vodka ameaçou processar a *Adbusters* por sua paródia "Absolut Nonsense". A empresa imediatamente voltou atrás quando a revista foi à imprensa e desafiou a destilaria a participar de um debate público sobre os efeitos prejudiciais do álcool.

E para imensa surpresa da Negativland, os advogados da Pepsi abstiveram-se de responder ao lançamento de 1997 da banda, *Dispepsi* - um disco antipop consistindo em *jingles* da Pepsi alterados, distorcidos e desfigurados. Uma canção imita os anúncios justapondo o nome do produto com uma lista de imagens aleatórias e desagradáveis: "Fui demitido por meu chefe. Pepsi/ Preguei Jesus na cruz. Pepsi/ (...) O fedor medonho de fábricas de filhotes. Pepsi" e assim por diante.[12] Quando indagada pela revista *Entertainment Weekly* se reagiria ao disco, a gigante dos refrigerantes afirmou que ele era "muito bom de ouvir".[13]

As políticas de identidade tornam-se interativas

Há uma ligação entre a fadiga de publicidade expressa pelos *jammers* e a artilharia feroz contra o sexismo, o racismo e a homofobia da mídia que estiveram tão voga quando eu era estudante no final dos anos 80 e início dos 90. Essa ligação é talvez mais bem identificada através do relacionamento que as feministas têm tido com o mundo da publicidade, particularmente porque o movimento merece crédito por estabelecer as bases para muitas críticas atuais à publicidade. Como observa Susan Douglas em *Where the Girls Are,* "De todos os movimentos sociais das décadas de 1960 e 70, nenhum foi mais explicitamente anticonsumista do que o movimento feminista. As feministas atacaram as campanhas publicitárias de produtos como Pristeen e Silva Thins e, mediante a rejeição da maquiagem, da moda e da necessidade de limites claros, repudiaram a própria necessidade de comprar determinados produtos".[14] Além disso, quando a revista *Ms.* foi relançada em 1990, os editores levaram tão a sério a interferência dos publicitários que tomaram a atitude sem precedentes de proibir completamente a presença de publicidade lucrativa em suas páginas. E a seção "No Comment" (Sem comentários) - uma galeria de anúncios sexistas de outras publicações reproduzidos na última página - continua sendo um dos fóruns mais conhecidos de *adbusting.*

Muitas *culture jammers* dizem que começaram a se interessar pelas maquinações do marketing através de uma crítica da indústria da beleza, "Feminism 101". Talvez tenham se sobressaltado pelo "alimente-me" rabiscado nas propagandas da Calvin Klein nos pontos de ônibus, como fizeram os membros skatistas e secundaristas da Bitch Brigade. Ou talvez tenham posto as mãos em um exemplar do zine de Nomy Lamm, *I'm So Fucking Beautiful,* ou tropeçaram no game interativo "Feed the Super Model" no site oficial da RiotGrrrl. Ou talvez, como Carly Stasko, de Toronto, tenham dado início a sua própria publicação feminista. Stasko, de 21 anos, é uma fábrica de imagem alternativa que se fez por si mesma: sua bolsa e sua mochila transbordam de adesivos de propaganda *jammed,* exemplares de seu último zine e panfletos escritos à mão sobre as virtudes da "jardinagem de guerrilha". E quando Stasko não está estudando semiótica na Universidade de Toronto, plantando sementes de flores em terrenos urbanos abandonados ou fazendo sua própria mídia, ensina em escolas alternativas onde mostra a turmas de 14 anos como podem preparar, pelo método da colagem, suas próprias *culture jams.*

O interesse de Stasko pelo marketing começou quando ela percebeu como definições contemporâneas de beleza feminina - amplamente articuladas pela mídia e pela publicidade - estavam fazendo com que ela e suas companheiras se sentissem inseguras e inadequadas. Mas, ao contrário de minha geração de jovens feministas que tiveram revelações semelhantes pedindo por censura e programas de reeducação, ela foi contagiada pela loucura da publicação pessoal de meados dos anos 90. Ainda na adolescência, Stasko começou a publicar *Uncool,* um zine fotocopiado apinhado de colagens de questionários recortados de revistas femininas, anúncios *jammed* de absorventes higiênicos, manifestos de *culture jamminq* e, em uma edição, uma propaganda de página inteira da Barbie filosófica. "O que veio primeiro?", pergunta a Barbie de Stasko, "A beleza ou o mito?" E "Se eu quebro uma unha, mas estou dormindo, será que ainda assim estarei em crise?" Ela diz que o processo de produzir sua própria mídia, assumindo a voz do promotor e arranhando a aparência da cultura da publicidade começou a enfraquecer os efeitos da publicidade sobre ela. "Percebi que podia usar os mesmos instrumentos que a mídia emprega para promover minhas idéias. Tornei a mídia menos desagradável para mim porque vi que era fácil fazer isso."[15]

Embora tenha dez anos mais que Stasko, o caminho que levou Rodriguez de Gerada ao *culture jamming* compartilha algumas das mesmas reviravoltas.

Membro fundador do grupo de arte política Artflux, ele começou a fazer *adbusting* na mesma época em que muitos membros da comunidade negra e latina organizavam-se contra a propaganda de cigarro e álcool. Em 1990, trinta anos depois de a National Association for the Advancement of Colored People ter pressionado pela primeira vez as empresas de cigarros a usar mais modelos negros em sua publicidade, teve início, em várias cidades americanas, um movimento de base religiosa acusando as mesmas empresas de explorar a pobreza dos negros usando as áreas pobres da cidade como alvo de marketing para seu produto letal. Em um claro sinal dos tempos, a atenção passou de quem estava nos anúncios aos produtos que eles vendiam. O reverendo Calvin O. Butts, da Igreja Batista Abissinia no Harlem, liderou seus paroquianos em blitzes de *busting* de outdoors durante as quais alterariam os anúncios de cigarro e álcool em torno de sua igreja. Outros pregadores adotaram a luta em Chicago, Detroit e Dallas.[16]

O *adbusting* do reverendo Butts consistia em atingir os cartazes ofensivos com rolos de pintura, cobrindo os anúncios de branco. Era funcional, mas Rodriguez Gerada decidiu ser mais criativo: substituiria as mensagens de consumo das empresas por suas próprias mensagens

políticas, mais persuasivas. Sendo um artista habilidoso, ele cuidadosamente transformava as faces dos modelos de cigarro de forma que parecessem repugnantes e doentes. Ele substituiu o Surgeon General's Warning (O Diretor Nacional de Saúde adverte, equivalente a "O Ministério da Saúde adverte" no Brasil) por suas mensagens: "O Diretor Nacional de Saúde adverte: Negros e latinos são os principais bodes expiatórios para drogas ilegais, e os principais alvos das drogas legais."

Como muitos outros *culture jammers* anteriores, Rodriguez de Gerada logo estendeu suas criticas para além da propaganda de tabaco e álcool e passou a incluir furiosos bombardeios à publicidade e ao comercialismo em geral e, de muitas formas, teve a pretensão de fazer *branding* de si mesmo para agradecer por essa evolução política. Quando garotos do centro pobre da cidade começaram a se apunhalar uns aos outros por causa de acessórios e roupas Nike, Polo, Hilfiger e Náutica, ficou claro que as empresas de tabaco e álcool não eram as únicas no marketing que apostavam na ânsia das crianças por uma saída. Como vimos, essas etiquetas da moda vendiam para crianças destituídas de forma tão bem-sucedida em suas representações exageradas da boa vida - o country club, o iate, a celebridade superstar - que o logotipo se tornou, em algumas partes da Cidade Global, um talismã e uma arma. Enquanto isso, as jovens feministas da geração de Carly Stasko, cujo senso de injustiça foi despertado pelo *Mito da beleza* de Naomi Wolf e o documentário *Killing Us Softly,* de Jean Kilbourne, também viviam em frenesi em torno de uma cultura "alternativa" de geração X, hip hop e *rave.* No processo, muitas tornaram-se vivamente conscientes de que o marketing afeta as comunidades não somente estereotipando-as, mas também - e com igual poder - atraindo sua atenção e acossando-as. Essa foi uma mudança tangível de uma geração de feministas para a seguinte. Quando a *Ms.* passou a circular sem publicidade em 1990, por exemplo, havia a crença de que a interferência corrosiva da publicidade, da qual Gloria Steinem e Robin Morgan decidiram livrar sua publicação era um problema especificamente feminino.[17] Mas à medida que as políticas de identidade se confundiam com a crítica nascente do poder corporativo, a exigência deixou de ser reformar campanhas publicitárias problemáticas e passou a ser questionar se os publicitários tinham o direito legítimo de invadir todos os cantos de nosso ambiente físico e mental: voltou-se para o desaparecimento do espaço e a perda de opções significativas. A cultura da publicidade demonstrou sua notável capacidade de absorver, acomodar e até lucrar com as críticas ao conteúdo. Nesse contexto, tornou-se

muito claro que o único ataque que realmente abalaria essa indústria resiliente não seria se voltar contra as belas figuras nas fotos, mas dirigir as acusações contra as corporações que as pagam.

Assim, para Carly Stasko, o marketing tornou-se mais uma questão ambiental do que de gênero ou auto-estima, e seu ambiente são as ruas, o *campus* universitário e a cultura de mídia de massa em que ela, como urbanóide, vive sua vida "Este é o meu ambiente", diz ela, "e essas propagandas são dirigidas a mim. Se essas imagens podem me afetar, eu posso afetá-las também."

A publicidade no banheiro como catalisador político

Para muitos estudantes que chegaram à maioridade no final dos anos 90, o momento decisivo em que se passou do foco no conteúdo da publicidade para uma preocupação com a própria forma ocorreu no mais privado dos lugares: nos banheiros de suas universidades, vendo um anúncio de automóvel. A propaganda em banheiros começou a aparecer nas universidades da América do Norte em 1997, e desde então vem proliferando. Como já vimos no Capítulo 5,

os administradores que permitem que os anúncios se introduzam furtivamente em seus *campi* dizem a si mesmos que os jovens já são tão bombardeados com mensagens comerciais que umas poucas a mais não os matariam, e as receitas ajudariam a financiar valiosos programas. Mas parece que existe algo como uma publicidade que se transforma na gota d'água - e, para muitos estudantes, era assim que parecia.

É claro que a ironia é que, da perspectiva dos publicitários, o nirvana do nicho fora atingido. A publicidade nos banheiros das faculdades representa um mercado jovem tão cativo quando o que existe no planeta. Mas do ponto de vista dos estudantes, não poderia haver metáfora mais literal para o fechamento do espaço do que uma propaganda da Pizza Pizza ou do Chrysler Neon encarando-os sobre o mictório ou da porta do reservado do banheiro. É precisamente por isso que o esquema de *branding* mal orientado criou a oportunidade para que centenas de estudantes norte-americanos dessem seus primeiros passos na militância direta anti corporação.

Em retrospectiva, os funcionários das escolas deviam ver que havia algo hilariantemente mal orientado sobre colocar propaganda em reservados de banheiro onde se sabia que os estudantes sacavam suas canetas ou delineadores e garatujavam declarações desesperadas de amor, espalhavam boatos sem fundamento, discutiam aborto e compartilhavam *insights* filosóficos profundos. Quando chegaram os minicartazes, o banheiro tornou-se o primeiro espaço verdadeiramente seguro onde se podia responder à publicidade. Em um instante, a direção do escrutínio através do vidro espelhado do grupo de foco foi invertida, e o mercado- alvo apontou para as pessoas por trás do vidro. A resposta mais criativa veio de estudantes na Universidade de Toronto. Um punhado de universitários ocupou empregos de meio expediente na empresa dos cartazes de banheiro e perdeu convenientemente as chaves de fenda feitas sob medida que abriam as 400 molduras de plástico. Logo, um grupo autodenominado Escher Appreciation Society estava quebrando as molduras "à prova de estudantes" e sistematicamente substituindo as propagandas no banheiro por reproduções de Maurits Cornelis Escher. Em vez de relembrar o mais recente produto da Chrysler e da Molson, os estudantes podiam aprender a apreciar o artista gráfico holandês - escolhido, admitiram os escheristas, porque seu trabalho geométrico pode ser fotocopiado sem perda de qualidade.

Os anúncios no banheiro tornaram inquestionavelmente claro para uma geração de militantes estudantis que eles não precisavam de publicidade mais *cool*, mais progressista ou mais diversa - antes de mais nada, eles precisavam

que a publicidade se calasse de vez em quando. O debate nas universidades começou a sair de uma avaliação do conteúdo dos anúncios para o fato de que estava ficando impossível escapar do olhar invasivo da publicidade.

E claro que há entre os *culture jammers* aqueles cujo interesse em publicidade é menos ventilado no novo *ethos* do rancor *antibranding,* e em vez disso tem muito em comum com os esquadrões da moralidade dos anos do politicamente correto. Na época, a revista *Adbusters* se sentia uma versão um pouco mais moderna do Public Service Announcement sobre dizer não à pressão dos colegas ou lembrar de Reduzir, Reutilizar e Reciclar. A revista é capaz de uma sagacidade dilacerante, mas seus ataques à nicotina, ao álcool e às lanchonetes podem ser repetitivos e óbvios. Os *jams* que mudam a Absolut Vodka para "Ressaca Absolut" ou cigarros Ultra Kool para cigarros "Utter Fool" (tolice completa) são o bastante para afastar os possíveis aliados que vêem a revista cruzando uma tênue linha entre a desobediência civil da era da informação e a acusação puritana. Mark Dery, autor do manifesto original de *culture jammers* e ex-colaborador da revista, diz que a ênfase antibebida, anticigarro e antifast-food não passa de paternalismo manifesto - como se "as massas" não pudessem ser encarregadas de "policiar seus

próprios desejos".[18]

Ouvindo o marqueteiro interno

Em um artigo na *New Yorker* intitulado "The Big Sellout", o autor John Seabrook discute o fenômeno do "marqueteiro interno". Ele argumenta convincentemente que uma nova geração de artistas não se preocupa com velhos dilemas éticos do tipo "se vender", porque já são mercadorias ambulantes à venda, compreendendo intuitivamente como produzir arte pré-embalada para ser sua própria marca. "Os artistas da próxima geração farão sua arte com um adequado barômetro interno de marketing. O *auteur* como homem de marketing, o artista como exemplo de si mesmo: a integração vertical definitiva."[19]

Seabrook está certo em sua observação de que o ritmo do avanço está nas sinapses de muitos artistas jovens, mas ele erra ao supor que o barômetro de marketing embutido será usado somente para buscar fama e fortuna nos setores culturais. Como assinala Carly Stasko, muitas pessoas que se venderam estão tão afinadas com o andamento do marketing que, assim que lêem ou ouvem um novo *slogan*, começam a brincar com ele em suas mentes, como faz ela própria. Para Stasko, é o *adbuster* que é interno, e toda campanha publicitária é um enigma esperando pelo *jam* correto. Assim, a habilidade identificada por Seabrook, que permite que artistas escrevam a baboseira de imprensa para suas próprias vernissages em galerias e os músicos produzam grande quantidade de biografias curtas cheias de metáforas para os textos de capa dos discos, é a mesma qualidade que contribui para um *culture jammer* extremamente talentoso. O *culture jammer* é o artista militante como *anti*marqueteiro, usando uma infância recheada de comerciais Trix, e uma adolescência passada identificando a disposição do produto em *Seinfeld*, para mexer com um sistema que antes se via como ciência especializada. Jamie Batsy, uma militante hacker de Toronto, coloca desta forma. "Os publicitários e outros formadores de opinião estão agora em uma posição em que são confrontados com uma geração de militantes que já assistiam televisão antes mesmo que pudessem andar. Essa geração quer seus cérebros de volta, midia de massa é seu torrão natal."[20]

Os *culture jammers* são atraídos para o mundo do marketing como traças ao fogo, e o brilho de seu trabalho é alcançado precisamente porque eles ainda sentem uma afeição - embora profundamente ambivalente - pelo espetáculo da

mídia e a mecânica da persuasão. "Acho que muita gente que está realmente interessada em subverter ou estudar a publicidade provavelmente quis, em algum momento, ser profissional de publicidade", diz Carrie McLaren, editor do zine de Nova York *Stay Free!*[21] Pode-se ver isso em suas *ad busts,* que são esmeradamente limpas em seu *design* e ferozes em seu conteúdo. Em uma edição, uma antipropaganda de página inteira mostra uma criança descalça e jogada no chão. No canto do quadro, uma mão roubando seus tênis Nike. "Just Do lt", diz o *slogan.*

Em nenhum lugar o tino do *adbuster* para o avanço é usado com efeitos mais amplos do que na promoção do próprio *adbusting,* um fato que pode explicar por que os mais fiéis dos crentes no *culture jamming* com freqüência parecem um estranho cruzamento entre vendedores de carros usados e professores universitários de semiótica. Superados apenas pelos *hucksters* da internet e os rappers, os *adbusters* são suscetíveis a uma enorme fanfarronice e a um nível de autopromoção que é obviamente tolo. Há uma forte inclinação a se dizer filho, filha, neto ou filho bastardo de Marshall McLuhan. Há uma forte tendência a exagerar o poder da cola e de uma boa brincadeira. E a exagerar seu próprio poder: um manifesto de *culture jamming,* por

exemplo, explica que "a meta do artista de outdoors é fazer um ataque surpresa preciso às engrenagens da mídia, obrigando a fábrica da imagem a parar, sobressaltada".[22]

A *Adbusters* levou sua abordagem agressiva a tal ponto que chegou a enfurecer *culture jammers* rivais. Particularmente irritante para seus críticos é a linha de produtos anticonsumo da revista, que eles dizem tê-la tornado menos uma carteira de compensação de *culture jamming* do que uma rede de compras em casa para acessórios *adbusting.* As "caixas de ferramenta" *culture jammer* s ã o relacionadas para venda: pôsteres, vídeos, adesivos e postais; mais ironicamente, ela costumava vender calendários e camisetas para coincidir com o Dia de Não Comprar Nada, embora hoje prevaleça um bom senso mais apurado. "O que se verifica não é uma alternativa real a nossa cultura de consumo", escreve Carrie McLaren. "Apenas uma marca diferente." Os *jammers* equivalentes de Vancouver da Guerilla Media (GM) desferiram um ataque mais feroz à *Adbusters* no boletim inaugural da GM. "Prometemos que não haverá calendários, chaveiros ou canecas de café GM no futuro próximo. Ainda estamos, contudo, trabalhando naquelas camisetas que alguns de vocês encomendaram - apenas estamos procurando o perfeito explorador de mão-de-obra para produzi-la."[23]

O marketing dos antimarqueteiros

Os ataques são muito semelhantes àqueles desferidos a todo punk que assina com uma gravadora e a todo zine que se transforma em uma publicação mais sofisticada: a *Adbusters* simplesmente se tornou popular demais para ser boa para os radicais que antes tiravam o pó dos sebos de livro de seu bairro como se polisem uma pedra preciosa. Mas além desse purismo padrão, a questão de como fazer melhor o "marketing" de um movimento antimarketing é um dilema excepcionalmente espinhoso. Alguns *adbusters* pensam que o *culture jamming,* como o próprio punk, deve continuar como uma espécie de porco-espinho; que para opô-lo a nossa inevitável mercantilização, deve-se manter sua perspectiva de espinhos afiados. Depois da morte do Alternativo e do Girls Power™, o processo de nomear uma tendência, ou cunhar um lema, é considerado por alguns com profunda suspeita. "A *Adbusters* caiu em cima e estava pronta para reivindicar seu movimento antes que ele realmente existisse", diz McLaren, que em seus escritos se queixa amargamente da USA Today/MTVização da *Adbusters.* "Ela se tornou uma propaganda para a

antipropaganda."[24]

Outro temor subjaz a esse debate, um temor mais confuso para seus proponentes do que a perspectiva de o *culture jamming* "se vender" aos ditames do marketing. E se, apesar de toda a retórica que seus adeptos podem reunir, o *culture jamming* não importar realmente? E se não houver nenhum jiu-jítsu, apenas um adversário imaginário semiótico? Kalle Lasn insiste que sua revista tem o poder de "sacudir a sociedade pós-moderna de sua catalepsia da mídia" e que seus anticomerciais ameaçam agitar a tevê em seu cerne. "A mentalidade da televisão foi homogeneizada nos últimos trinta ou quarenta anos. É um espaço muito seguro para as mensagens comerciais. Assim, se você subitamente introduz uma nota de dissonância cognitiva com um anúncio que diz, 'Não compre um carro', ou no meio de uma matéria de moda mostra alguém de repente dizendo: 'E a anonrexia?', acontece uma poderosa hora da verdade."[25] Mas a verdade é que, como uma cultura, parecemos ser capazes de absorver quantidades ilimitadas de dissonância cognitiva quando assistimos à TV. Nós fazemos *culture jamming* manualmente a cada vez que mudamos de canal - saltando dos apelos desesperados por fundos da Foster Parent Plan para infomerciais da Buns of Steel; de Jerry Springer e Jerry Falwell; de New Country a Marilyn Manson. Nessas horas de entorpecimento com informação, estamos fora do alcance de

sermos abruptamente despertados por uma imagem surpreendente, uma justaposição aguda ou mesmo um d*étournement* fabulosamente engenhoso.

Jaggi Singh é um militante que ficou desiludido com a teoria jiu-jítsu. "Quando você faz *jamming,* está em um tipo de jogo, e acho definitivamente que o campo de jogo é disposto contra nós porque eles têm o poder de saturar (...) Não temos os recursos para fazer todos aqueles outdoors, não temos os recursos para comprar todo aquele tempo, e, de certa forma, é quase científico - quem pode arcar com esses mecanismos de alimentação?"

Sobrecarga da logo

Para aumentar a evidência de que o *culture jamming* é mais uma gota no oceano do que uma pedra no sapato, os profissionais de marketing estão cada vez mais decidindo participar da brincadeira. Quando Kalle Lasn diz que o *culture jamming* dava a sensação de "uma certa novidade", ele não estava exagerando.[26] Acontece que o *culture jamming* - com sua combinação de atitude hip hop, antiautoritarismo punk e uma fonte de truques visuais - tem um grande potencial de venda.

A Yahoo! já tem um site oficial de *culture jamming* na internet, cheio de "alternativos". Na Soho Down Et Under na West Broadway, em Nova York, no Camden Market, em Londres, ou em qualquer outra rua importante onde há roupas alternativas à venda, você pode conseguir camisetas, adesivos e emblemas com logos alterados. Recorrer ao *détournement* - para usar uma palavra que de repente parece deslocada - inclui mudar Kraft para "Krap" (de "crap", "merda"), Tide para "Jive" ("troça"), Ford para "Fucked" ("fodido") e Goodyear para "Goodbeer" ("cerveja boa"). Não são comentários sociais exatamente mordazes, particularmente porque os logos *jammed* parecem ser intercambiáveis com o *kitsch* corporativo de camisetas Dubble Bubble e Tide. Na cena *rave*, o jogo do logo está a todo vapor - nas roupas, tatuagens temporárias, pintura corporal e até em comprimidos de ecstasy. Os traficantes de ecstasy chegam a marcar suas pastilhas com logos famosos: existem Big Mac E, Purple Nike Swirl E, X-files E e uma mistura de estimulantes e tranqüilizantes chamada "Happy Meal", o McLanche Feliz. O músico Jeff Renton explica a apropriação de logos corporativos pela cultura da droga como uma revolta contra o marketing invasivo. "Acho que é uma questão de 'Vocês entram em nossa vida com suas campanhas publicitárias de milhões de dólares colocando logos em lugares que nos deixam pouco à vontade, então vamos

pegar seus logos e usá-los em lugares onde vocês ficarão pouco à vontade'", diz ele.[27]

Mas, por enquanto, o *jam* como uma forma de resposta à publicidade começa a parecer uma prova de nossa total colonização por ela, especialmente porque a indústria da publicidade está provando que é capaz de acabar com o *culture jamming* em sua passagem. Exemplos de publicidade *pré-jammed* incluem uma campanha de 1997 da Nike que usou o *slogan* "Não sou/ Um mercado alvo/ sou um atleta", e a campanha "Imagem não é nada" da Sprite, mostrando um jovem negro dizendo que por toda sua vida foi bombardeado com mentiras da mídia lhe dizendo que os refrigerantes fariam dele um atleta melhor ou mais atraente, até que ele percebeu que "imagem não é nada". A Diesel Jeans, contudo, foi ainda mais longe, incorporando o conteúdo político dos ataques anticorporação do *adbusting.* Uma das formas mais populares para artistas e militantes ressaltarem as desigualdades da globalização de livre mercado é justapor ícones do Primeiro Mundo com cenas de Terceiro Mundo: o Mundo de Marlboro nas ruínas de guerra de Beirute; uma garota haitiana obviamente desnutrida com óculos Mickey Mouse; *Dinastia* sendo exibido e uma TV em uma choça africana; estudantes

indonésios rebelando-se em frente aos arcos do McDonald's. O poder dessas críticas visuais de primeiro-mundismo feliz é precisamente o que a campanha publicitária "Brand O" da empresa de roupas Diesel tenta cooptar. A campanha mostra anúncios dentro de anúncios: uma série de outdoors açoitando uma fictícia linha de produtos Brand O em uma cidade indefinida da Coréia do Norte. Em um anúncio, uma loura magra glamourosa é retratada ao lado de um ônibus lotado de trabalhadores de aparência fraca. O anúncio está vendendo "Brand O Diet - Não há limites para o quão magra você pode ser". Outro mostra um asiático encolhido sob um pedaço de papelão. Sobre ele, eleva-se um outdoor de Ken e Barbie Brand O.

Talvez o ponto sem volta tenha chegado em 1997, quando Mark Hosler, da Negativland, recebeu um telefonema da agência de publicidade ultramodernina a Wieden Et Kennedy perguntando se a banda que cunhou a expressão *"culture jamming"* faria a trilha sonora de um novo comercial da Miller Genuine Draft. A decisão de rejeitar o pedido e o dinheiro seria suficiente, mas eles os mandaram passear. "Eles não compreenderam absolutamente que todo nosso trabalho é essencialmente feito em oposição a tudo a que eles estão ligados, e isso me deixa realmente deprimido, porque pensei que nossa estética não pudesse ser absorvida pelo marketing", diz Hosler.[28] Outro despertar repentino veio quando Hosler viu a campanha "Obedeça sua sede" da Sprite. "Esse comercial estava a uma distância muito curta de uma canção de nosso disco *[Dispepsi]*. *F*oi surreal. Não é só a cultura marginal que está sendo absorvida agora - isso sempre aconteceu. O que está sendo absorvido agora é a idéia de que não resta mais oposição, que toda resistência é inútil".[29]

Não tenho certeza disso. Sim, alguns profissionais de marketing encontraram uma forma de destilar o *culture jamming* em um tipo particularmente mordaz de publicidade não-linear, e não há dúvida de que a adoção de técnicas de *adbusting* pela Madison Avenue conseguiu esvaziar as prateleiras das lojas. Depois que a Diesel começou sua campanhas agressivamente irônicas "Razões para viver" e "Brand O" nos Estados Unidos, as vendas passaram de US$ 2 milhões para US$ 23 milhões em quatro anos,[30] e a campanha "Imagem não é nada" da Sprite é responsável por um aumento de 35 por cento nas vendas em apenas três anos.[31] Dito isto, o sucesso dessas campanhas nada tinha a ver com desarmar o rancor antimarketing que antes de mais nada estimulou o *adbusting.* Na verdade, pode ter tido o efeito oposto.

Ponto de explosão da *cool hunting*

A perspectiva de jovens se voltando contra o *hype* da publicidade e se definindo contra as grandes marcas é uma ameaça contínua para agências de *cool hunting* como a Sputnik, essa infame equipe de leitores profissionais de diários e bisbilhoteiros de gerações. "Bandos de intelectuais", como a Sputnik chama os jovens pensantes, estão conscientes de e indignados com sua utilidade para os profissionais de marketing:

> Eles compreendem que as gigantescas corporações agora buscam sua aprovaçao para continuamente fornecer bens que se traduzirão em megavendas. Sua atitude de intelectual diz aos outros, e a si mesmos, e de forma mais importante aos profissionais de marketing - que gastam incontáveis quantias em publicidade direta do tipo "é disso que você precisa" - que eles não podem mais ser comprados ou tapeados pelo *hype*. Ter cabeça significa que você não vai se vender nem vai deixar que o que vestir, o que comprar, o que comer ou

falar seja determinado por alguém (ou alguma coisa) que não você mesmo [32]

Mas apesar de os redatores da Sputnik informarem seus leitores corporativos sobre as idéias radicais nas ruas, eles parecem pensar que, embora essas idéias venham a influenciar drasticamente o modo como os jovens se reunirão, vestirão ou falarão, elas magicamente não têm nenhum efeito sobre como os jovens se comportarão como seres políticos.

Depois de soar o alarme, os caçadores sempre asseguram a seus leitores que todo esse negócio anticorporação é na verdade uma afetação sem importância que pode ser trabalhada com uma campanha mais moderna e mais mordaz. Em outras palavras, o rancor anticorporativo não é uma tendência das ruas mais significativa do que uma meiga preferência pela cor laranja. A feliz premissa subjacente aos relatórios dos *cool hunters* é a de que, apesar de toda a conversa de punk-rock, não existe um credo verdadeiro e não existem rebeldes que não possam ser domesticados com uma campanha publicitária ou por um promotor de rua que *realmente fale com eles.* O pressuposto incontestado é de que não há um ponto final neste ciclo de estilo. Sempre haverá novos espaços para colonizar - sejam físicos ou mentais - e sempre haverá uma propaganda capaz de penetrar a última linhagem de cinismo do consumidor. Nada de novo está acontecendo, dizem os caçadores uns aos outros: os profissionais de marketing sempre extraíram símbolos e sinais dos movimentos de resistência de sua época.

O que eles não dizem é que as ondas anteriores de resistência jovem eram dirigidas principalmente contra inimigos como "o *establishment*', o governo, o patriarcado e o complexo industrial-militar. O *culture jamming* é diferente - sua raiva abarca o tipo de marketing em que os *cool hunters* e seus clientes estão envolvidos quando tentam imaginar como usar o rancor antimarketing para vender produtos. Os novos anúncios das grandes marcas devem incorporar um cinismo jovem não em relação aos produtos como símbolo de *status,* ou em relação a homogeneização de massa, mas em relação às próprias marcas multinacionas como incansáveis abutres da cultura.

Os publicitários têm encarado esse novo desafio sem mudar seu curso, Estão diligentemente perseguindo e revendendo o moderno, assim como sempre fizeram, e é por isso que a Wieden Et Kennedy pensou não haver nada de estranho em pedir à Negativland para cantar para a Miller. Afinal, foi a Wieden Et Kennedy, agência de publicidade da moda sediada em Portland,

Oregon, que fez da Nike um tênis feminista. Foi a WEtK que elaborou o plano de marketing de alienação pós-industrial para a OK Cola da Coca-Cola; a WEtK que fez ao mundo a declaração velada de que o Subaru Impreza era "como o punk rock"; e foi a WEtK que trouxe a Miller para a era da ironia. Mestres em lançar o individual contra várias encarnações do bicho-papão do mercado de massa, a Wieden Et Kennedy vendeu carros a pessoas que odiavam propaganda de carro, calçados a quem abominava imagem, refrigerantes à Nação Prozac e, acima de tudo, propaganda a pessoas que "não eram um mercado-alvo".

A agência foi fundada por dois pretensos "artistas *beatnik", D*an Wieden e David Kennedy, cuja técnica, ao que parece, para aquietar seus próprios temores atrozes de que estavam se vendendo, tinha sido levar as idéias e ícones da contracultura para o mundo da publicidade. Uma rápida olhada no trabalho da agência nada revela de uma reunião de contracultura - Woodstock com os *beats* e com a Factory de Warhol. Depois de colocar Lou Reed em uma propaganda da Honda em meados dos anos 80, a WEtK usou o hino "Revolution" dos Beatles em um comercial da Nike, depois arrastou "Instant Karma" de John Lennon para outro. Eles também pagaram ao artista proto-rock-and-roll Bo Diddley para fazer os comerciais "Bo Conhece" da Nike, e ao cineasta Spike Lee para fazer uma série inteira de comerciais do

Air Jordan. A WEtK chegou a colocar Jean-Luc Godard dirigindo um comercial europeu da Nike. Houve ainda mais artefatos da contracultura utilizados: enfiaram a face de William Burroughs em um minicenário de TV em outro comercial da Nike e planejaram uma campanha, interrompida pelo Subaru antes de ir ao ar, que usava *On the Road (Pé na estrada),* de Jack Kerouac, como o texto de fundo para um comercial do SVX.

Depois de fazer seu nome com base na boa-vontade da vanguarda de fixar seu preço para a mistura correta de ironia e dólares, a WEtK dificilmente pode ser culpada de pensar que os *culture jammers* também ficariam empolgados em participar da brincadeira pós-moderna de uma campanha publicitária cônscia de si. Mas a reação contra as marcas, de que o *culture jamming* é apenas uma parte, não se relaciona com vagas noções de cultura alternativa combatendo a cultura dominante. Ela tem a ver com as questões específicas que têm sido assunto deste livro até agora: a perda de espaço público, censura corporativa e práticas de trabalho antiéticas, para citar apenas três - questões menos facilmente digeridas do que petiscos saborosos como o Girl Power e o grunge.

É por isso que a Wieden Et Kennedy dá com a cabeça na parede quando pede à Negativland para se associar à Miller, e é por isso que esta foi somente a primeira de uma série de derrotas da agência. A banda pop política britânica Chumbawamba recusou um contrato de US$ 1,5 milhão que teria dado à Nike permissão para usar sua canção "Tub-thumping" em um comercial da Copa do Mundo. Não estavam em questão noções abstratas de permanecer *indie* (a banda não autorizou o uso da canção na trilha sonora de *Esqueceram de mim 3);* no centro dessa rejeição estava o uso da Nike de mão-de-obra semi-escrava em suas fábricas. "Todos na sala levaram apenas 30 segundos para dizer não", disse Alice Nutter, membro da banda.[33] O poeta político Martin Espada também recebeu uma chamada de uma das agências menores da Nike, convidando-o a tomar parte do "Nike Poetry Slam". Se ele aceitasse, receberia US$ 2.500 e seu poema seria lido em um comercial de 30 segundos durante a Olimpíada de Inverno em Nagano. Espada rejeitou categoricamente a oferta da agência, enumerando um monte de motivos e terminando com este: "Por fim, estou rejeitando sua oferta como uma forma de protestar contra as brutais práticas de trabalho da empresa. Não me associarei com uma empresa envolvida na bem documentada exploração de trabalhadores em fábricas exploradoras."[34] O despertar mais inclemente veio com o mais perspicaz dos esquemas da Wieden Et Kennedy em maio de 1999, com os escândalos

trabalhistas ainda pairando sobre o logo da Nike, a agência abordou Ralph Nader - o mais poderoso líder do movimento pelos direitos do consumidor e um herói popular por seu ataque às corporações multinacionais - e lhe pediu para fazer um comercial da Nike. A idéia era simples: Nader embolsaria US$ 25.000 para exibir um tênis Air 120 e dizer, "Outra vergonhosa tentativa da Nike de vender calçados". Uma carta enviada da sede da Nike ao escritório de Nader explicava que "o que estamos pedindo é que Ralph, como o mais proeminente defensor do consumidor do país, nos dê uma serena punhalada. Esta é uma coisa típica da Nike, que fazemos em nossas propagandas". Nader, em parte alguma conhecido como sereno, diria apenas, "Veja só o atrevimento desses caras".[35]

Foi mesmo uma coisa típica da Nike. A publicidade coopta por reflexo - eles assim o fazem porque o que a cultura de consumo faz é consumir. A Madison Avenue geralmente não é muito seletiva quanto ao que engole, não evita o veneno dirigido contra ela, em vez disso, como mostrou a Wieden Et Kennedy, mastiga o que quer que encontre pelo caminho como se procurasse pelo novo "moderninho". O cenário que ela parece relutante em levar em consideração é que seus publicitários, os eternos seguidores de adolescentes, podem por fim estar seguindo seu mercado-alvo até a beira de um penhasco.

Adbusting nos anos 30: "Torne-se um retocador!"

É claro que a indústria da publicidade desarmou reações antes - de mulheres reclamando de sexismo, gays denunciando invisibilidade, minorias étnicas cansadas de caricaturas grosseiras. E isso não é tudo. Na década de 1950 e novamente na de 70, os consumidores ocidentais tornaram-se obcecados pela idéia de que estavam sendo ludibriados pelos publicitários através do uso dissimulado de técnicas subliminares. Em 1957, Vance Packard publicou o enorme sucesso *The Hidden Persuaders,* que chocou os americanos com a afirmação de que cientistas sociais estavam embutindo mensagens invisíveis ao olho humano em anúncios publicitários. A questão reapareceu em 1973, quando Wilson Bryan Key publicou *Subliminal Seduction,* um estudo das mensagens lascivas metidas em cubos de gelo. Key ficou tão entusiasmado com sua descoberta que fez afirmações bombásticas, como "a promessa subliminar para alguém comprar gim Gilbeys é simplesmente uma boa e velha orgia sexual".[36]

Mas todos esses espasmos antimarketing tinham uma coisa em comum: eles visavam exclusivamente o conteúdo e as técnicas da publicidade. Esses críticos não queriam ser subliminarmente manipulados - e *realmente* queriam os afro-americanos em seus anúncios de cigarro e gays e lésbicas vendendo jeans. Como as preocupações eram tão específicas, era relativamente fácil para o mundo da publicidade recorrer a elas ou absorvê-las. Por exemplo, a carga de mensagens ocultas abrigadas em cubos de gelo, e outros espectros cuidadosamente moldados, geraram um subgênero de publicidade carregado de ironia que os historiadores do *design* Ellen Lupton e J. Abbot Miller denominam "meta-subliminar" - peças publicitárias que parodiam a idéia de que a publicidade manda mensagens secretas. Em 1990, a Absolut Vodka lançou a campanha "Absolut Subliminar" que mostrava uma garrafa de vodca com gelo com a palavra "Absolut" claramente projetada nos cubos de gelo. A Seagram e o gim Tanqueray seguiram com sua própria brincadeira subliminar, como fez o elenco de *Saturday Night Live* com o personagem recorrente Homem Subliminar. As críticas à publicidade que tradicionalmente têm vindo do meio acadêmico também não foram ameaçadoras, embora por motivos diferentes. A maioria das críticas se concentrou não nos efeitos do marketing sobre o espaço público, a liberdade cultural e a democracia, mas nos poderes de persuasão da publicidade sobre pessoas aparentemente incautas. Para a maioria, a teoria do marketing se concentra na forma como a publicidade

implanta falsos desejos no público consumidor - fazendo-nos comprar coisas que são ruins para nós, poluir o planeta ou empobrecer nossa alma. "A publicidade", disse certa vez George Orwell, "é o retinido de um graveto em um balde de lavagem." Quando essa é a opinião dos teóricos a respeito do público, não surpreende que haja pouco potencial de redenção na maior parte da crítica da mídia: essa triste ralé jamais estará de posse dos instrumentos de crítica de que necessita para formular uma reação política à mania de marketing e à sinergia da mídia.

O futuro é ainda mais árido para aqueles acadêmicos que usam a crítica da publicidade para um ataque mal disfarçado à "cultura de consumo". Como escreve James Twitchell em *Adcult USA*, a maior parte da crítica à publicidade cheira a desprezo pelas pessoas que "querem
- argh! - coisas".[37] Tal teoria não pode jamais esperar formar o fundamento intelectual de um verdadeiro movimento de resistência contra a vida de marca, uma vez que o genuíno *empowerment* político não pode ser conciliado com um sistema de crenças que considera o público um bando de bois alimentados com propaganda, mantidos em cativeiro pelo feitiço hipnótico da cultura comercial; qual é o problema de passar pelo contratempo de tentar derrubar a cerca? Todo mundo sabe que as vacas marcadas continuarão lá, parecendo estúpidas e

ruminando.

Curiosamente, na última vez em que houve um ataque bem-sucedido à prática da publicidade - em vez de um desacordo sobre seu conteúdo e suas técnicas - foi durante a Grande Depressão. "Na década de 1930, a própria idéia de uma sociedade de consumo satisfeita e estável retratada na publicidade provocou uma onda de ressentimento por parte de milhões de americanos que s e viam excluídos do sonho de prosperidade. Surgiu um movimento antipublicidade, que atacava a propaganda não por imagens falhas, mas como a face mais exposta de um sistema econômico profundamente falho. As pessoas não se enfureciam com as imagens nas propagandas, mas com a crueldade da promessa obviamente falsa que elas representavam - a mentira do sonho americano de que o estilo de vida de consumo feliz era acessivel a todos. No final dos anos 20, e durante toda a década de 1930, as promessas frivolas do mundo da publicidade feitas por justaposições estonteantes com os desastres do colapso econômico montaram o palco para uma onda sem paralelo de ativismo de consumidores.

Existiu uma revista de curta existência publicada em Nova York chamada *The Ballyhoo,* uma espécie de *Adbusters* da época da Depressão. Na esteira do *crash* da bolsa de 1929, *The Ballyhoo* surgiu como uma nova voz cínica, violentamente zombando da "psiquiatria criativa" da propaganda de cigarros e desinfetantes bucais, bem como do rematado charlatanismo que costumava vender todo tipo de poções e loções.[38] *The Ballyhoo* foi um sucesso imediato, alcançando uma circulação de mais de 1,5 milhão de exemplares em 1931. James Rorty, publicitário da Madison Avenue dos anos 20 convertido em socialista revolucionário, explicou o apelo da nova revista: "Enquanto a base de vendas da revista de massa ou do consumidor de elite é formada pelos leitores que confiam na publicidade, a base de vendas da *Ballyhoo* é composta dos leitores que detestam publicidade, e detestam a arte de vender com métodos persuasivos de modo geral. (...) A *Ballyhoo,* por sua vez, parasita o corpo inchado e grotesco da publicidade."[39]

A *culturejam* da *Ballyhoo* inclui os cigarros "Scramel" ("Tão atrevido que chega a ser insultante"), ou a linha de "69 cremes Zilch diferentes: O que as garotas bem ensebadas usarão. Absolutamente indispensável (Pergunte a qualquer dispensário)". Os editores estimulavam os leitores a ir além de suas risadinhas e sair para destruir alguns cartazes inconvenientes eles mesmos. Uma propaganda falsa da "Twitch Toucher Upper School" mostrava o desenho

de uma mulher que tinha acabado de pintar um bigode em uma glamourosa modelo de cigarros. A legenda dizia, "Torne-se um retocador!" e prosseguia: "Se você anseia por emporcalhar a publicidade: se seu coração implora para pintar cachimbos nas bocas de belas senhoras, experimente este teste de 10 segundos AGORA! Nossos diplomados deixam suas marcas em todo o mundo! Bons retocadores são sempre muito procurados". A revista também criou produtos falsos para espicaçar a hipocrisia da administração Hoover, como o "Lençol Lady Pipperal De Luxe" - extralongo, para se ajustar confortavelmente a bancos de parque quando você virar um sem-teto. Ou o "smilette", o "sorrisinho" - dois ganchos que são presos de cada lado da boca e forçam uma expressão feliz. "Afaste a Depressão com um sorriso! Entre conosco com um sorriso na Prosperidade!"

Porém, os violentos *culture jammers* da época não eram humoristas da *Balyhoo,* mas fotógrafos como Walker Evans, Dorothea Lange e Margaret Bourk White. Esses documentaristas políticos agarravam-se às hipocrisias de campanhas publicitárias como "Não há melhor modo do que o modo americano" da Nation Association of Manufacturers, ressaltando os contrastes visuais gritantes entre anúncios e a paisagem ao redor deles. Uma

técnica popular era fotografar outdoors com *slogans* como "O mais alto padrão de vida do mundo" em seu habitar verdadeiro: erguido surrealmente sobre uma fila de mendigos e cortiços. O sorriso maníaco dos modelos apinhados no sedã da família eram claramente cegos para as massas maltrapilhas e as esquálidas condições abaixo deles. Os fotógrafos da época também documentavam escrupulosamente a fragilidade do sistema capitalista retratando homens de negócios arruinados erguendo placas "Trabalho por comida" à sombra de enormes outdoors e tapumes descascados da Coca-Cola.

Em 1934, os publicitários começaram a usar a paródia pessoal para lidar com a crescente crítica que encaravam, uma tática que alguns viam como prova do estado de abandono da indústria. "As transmissoras e sem dúvida também os produtores de cinema sustentam que essas promoções de vendas burlescas acabam com a maldição da conversa de vendedor, e isso provavelmente é verdade até certo ponto", escreve Rorty sobre a autozombaria. "Mas a prevalência da tendência dá lugar a uma certa suspeita sinistra (...) Quando a comédia burlesca sobe ao púlpito do Templo da Publicidade, pode-se suspeitar legitimamente que o edifício está condenado; que será em breve demolido ou convertido para usos seculares."[40]

E claro que o edifício sobreviveu, embora não incólume. Os políticos do New Deal, pressionados por uma ampla gama de movimentos populistas, impuseram ao setor reformas duradouras. Os *adbusters* e os fotógrafos do documentário social eram parte de uma maciça revolta pública popular contra grandes empresas, que incluía a rebelião de fazendeiros contra a proliferação de cadeias de supermercados, o estabelecimento de cooperativas de compras para o consumidor, a rápida expansão de uma rede de sindicatos de comércio e uma punição a fábricas do setor de vestuário que exploravam mão-de-obra (que viram a filiação a dois sindicatos de trabalhadores do setor saltar de 40.000 em 1931 para mais de 300.000 em 1933). Acima de tudo, as primeiras críticas à publicidade eram intimamente ligadas ao nascente movimento de consumidores que tinha sido o catalisado por *One Hundred Million Guinea Pigs: Dangers in Everyday Foods, Drugs and Cosmetics* (1933), de F. J. Schlink e Arthur Kallet, e *Your Money's Worth: A Study in the Waste of the Consumer Dollar* (1927), escrito por Stuart Chase e F. J. Schlink. Esses livros apresentavam catálogos abrangentes de como o povo era enganado, fraudado, envenenado e roubado pelos capitães da indústria americanos. Os autores fundaram o Consumer Research (que mais tarde deu origem à dissidência Consumers Union), que serviu como um laboratório independente de teste de

produtos e um grupo político que fazia *lobby* junto ao governo por melhor classificação e identificação de produtos. O CR acreditava que o teste objetivo e a identificação confiável podiam tornar o marketing tão irrelevante que se tornaria obsoleto. De acordo com a lógica de Chase e Schlink, se os consumidores tivessem acesso a pesquisa científica cuidadosa que comparasse os méritos relativos dos produtos no mercado, todos simplesmente tomariam decisões ponderadas e racionais sobre o que comprar. Os publicitários, é claro, ficaram fora de si, e apavorados com os adeptos que F. J. Schlink arrebanhou nas universidades e entre a *intelligentsia* de Nova York. Como observou o publicitário C. B. Larrabee em 1934, "Umas quarenta ou cinqüenta pessoas não querem mais comprar uma caixa de biscoitos para cachorro se F. J. não der seu 'OK'. (...) obviamente eles pensam que a maioria dos publicitários é de rábulas desonestos e hipócritas".[41]

A utopia racionalista de Schlink e Chase de consumismo ao estilo Spock nunca se concretizou, mas seu *lobby* obrigou os governos em todo o mundo a criminalizar afirmações gritantemente falsas em publicidade, a estabelecer padrões de qualidade para os bens de consumo e a se tornar ativamente envolvidos em sua classificação e identificação. E o *Consumers Union Reports* ainda é a bíblia do comprador na América, embora há muito tenha

cortado seus laços com outros movimentos sociais.

Vale a pena observar que as tentativas mais extremas do atual mundo da publicidade de cooptar o rancor anticorporativo têm se alimentado diretamente de imagens produzidas originalmente por fotógrafos documentaristas da época da Depressão. A Brand O da Diesel é quase uma réplica da série de outdoors "American Way", de Margaret Bourke-White, tanto em estilo quanto em composição. E quando o Bank of Montreal lançou uma campanha publicitária no Canadá no final dos anos 90, no auge de uma reação popular contra os lucros astronômicos do banco, ele usou imagens que lembravam as fotografias de Walker Evans de homens de negócios da década de 1930 levantando placas "Trabalharei por Comida". A campanha do banco consistiu em uma série de fotos granuladas em preto e branco de pessoas maltrapilhas segurando placas que diziam, "Jamais terei minha casa própria?" e "Vai ficar tudo bem conosco?" Uma placa simplesmente dizia, "O garoto está por sua própria conta". Os anúncios de televisão desacreditavam o *gospel* e o *ragtime* da época da Depressão com imagens industriais lúgubres de trens de carga abandonados e cidades empoeiradas.

E m outras palavras, quando chegou a hora do fogo contra fogo, os publicitários voltaram a uma época que eles sempre detestaram, e somente uma guerra mundial poderia salvá-los. Parece que esse tipo de choque psíquico - uma empresa de roupas usando as mesmas imagens que marcaram a indústria de vestuário; um banco tirando partido de um rancor antibancos - é a única técnica que restou para atrair a atenção de nós, baratas resistentes à publicidade. E isso pode bem ser verdade, do ponto de vista do marketing, mas há também um amplo contexto que vai além do imaginário: a Diesel produz muitas de suas roupas na Indonésia e em outras partes do Extremo Oriente, lucrando com as mesmas disparidades ilustradas em suas mordazes propagandas de Brand O. Na verdade, parte do caráter moderno da campanha é a clara noção de que a empresa está flertando com a saturação de relações públicas no estilo Nike. Até agora, a marca Diesel não teve alcance suficiente no mercado para sentir a força total de ter suas imagens atiradas de volta para seu organismo corporativo, mas quanto maior uma empresa se torna - e ela está cada vez maior a cada ano - mais vulnerável ela fica.

Essa foi a lição das reações à campanha "Sinal dos tempos" do Bank of Montreal. O uso pelo banco de poderosas imagens de colapso econômico exatamente no momento em que anunciava lucros recorde de US$ 986 milhões

(aumentando em 1998 para US$ 1,3 bilhão) inspirou uma onda espontânea de *adbusting*. A simples imagem da campanha - pessoas segurando placas raivosas - era de fácil replicação pelos críticos do banco com paródias que espicaçavam as exorbitantes taxas de serviço do banco, seus funcionários de empréstimo inacessíveis e o fechamento de agências em bairros de baixa renda (afinal, a técnica do banco tinha sido roubada de ativistas). Todos entraram em ação: *jammers* solitários, o programa satírico da CBS *This Hour Has 22 Minutes*, o *Globe and Mail Report on Business Magazine* e organizações independentes de vídeo.

Claramente, essas campanhas publicitárias estão mexendo com emoções poderosas. Mas, ao brincar com sentimentos que já são dirigidos contra eles - por exemplo, o ressentimento público contra os bancos lucrativos ou as crescente, disparidades econômicas -, o processo de cooptação corre o risco de amplificar a reação, em vez de desarmá-la. Sobretudo, a apropriação da imagem parece radicalizar os *culture jammers* e outros militantes anticorporação - desenvolve-se atitude de "coopte isso!" que se torna ainda mais difícil de difundir. Por exemplo, quando lançou uma campanha de anúncios pré-jammed do Neon (a que acrescentou um falso "p" em spray, mudando "Hi" para "Hip"), a Chrysler inspirou Billboard Liberation

Front a fazer sua maior investida em anos. O BLF desfigurou dezenas de outdoors do Neon em Bay Área alterando "Hip" para "Hype" e acrescentando, na maior parte deles, uma caveira e ossos cruzados. "Não podemos descansar enquanto essas empresas cooptam nossos meios de comunicação", disse Jack Napier. "Além disso... eles são feios."

Talvez o erro de cálculo mais sério por parte dos mercados e da mídia seja a insistência em ver o *culture jamming* apenas como uma sátira inofensiva, um jogo isolado de um genuíno movimento ou ideologia política. Certamente, para alguns *jammers* a paródia é percebida, de uma forma pomposa, como um poderoso fim em si mesmo. Mas para muitos outros, como veremos nos próximos capítulos, é simplesmente um novo instrumento para enfeitar a artilharia anticorporativa, mais eficaz para romper a barreira da mídia que a maior parte deles. E como veremos, os *adbusters* estão atualmente agindo em muitas frentes diferentes: as pessoas que escalam outdoors são com freqüência as mesmas que organizam manifestações contra o Acordo Multilateral de Investimento, montando protestos nas ruas de Genebra contra a Organização Mundial do Comércio e ocupando bancos para protestar contra os lucros que estão obtendo com as dívidas dos estudantes. O *adbusting* não é um fim em si mesmo. É apenas uma ferramenta - uma entre muitas - que está sendo usada, emprestada e tomada em um movimento político muito maior contra a vida de marca.



CAPÍTULO TREZE

RESGATE AS RUAS

Retrato a realidade em que vivo em termos de ocupação militar. Fomos ocupados, como os franceses e noruegueses foram ocupados pelos nazistas durante a Segunda Guerra Mundial, mas hoje por um exército de profissionais de marketing. Temos de resgatar nosso país das mãos daqueles que o ocuparam em nome de seus mestres globais.

- Ursula Franklin, professora emérita, Universidade de Toronto, 1998

Isto não é um protesto. Repito. Isto não é um protesto. É uma espécie de expressão artística. E é só.

- Chamada ouvida no sistema de rádio da polícia de Toronto em 16 de maio de 1998, data da primeira Global Street Party

É uma das ironias de nossa época que agora, quando a rua se tornou a mercadoria mais quente na cultura da publicidade, a própria cultura das ruas esteja sitiada. De Nova York a Vancouver e Londres, punições policiais por grafites, colocação de pôsteres, mendicância, arte em calçadas, flanelinhas, jardinagem comunitária e vendedores de comida estão rapidamente criminalizando tudo que, na vida de uma cidade, pertencia à rua.

Essa tensão entre a mercantilização e a criminalização da cultura das ruas se revelou de uma forma particularmente dramática na Inglaterra. De inicio a meados anos 90, à medida que o mundo da publicidade passou a se utilizar dos sons e imagens da cena *rave* para vender carros, aviões, refrigerantes e jornais, os legisladores da Grã-Bretanha tornaram todas as *raves* ilegais, através da Lei de Justiça Criminal de 1994. A lei deu à policia amplos poderes para apreender aparelhos de som e lidar de forma severa com *ravers* em quaisquer confrontações publicas.

Para lutar contra a Lei de Justiça Criminal, a cena *club* (antes preocupada em encontrar o próximo lugar onde dançar a noite toda) forjou novas alianças com subculturas mais politizadas que também estavam alarmadas com esses novos poderes da policia. Os *ravers* se uniram a grileiros que enfrentavam ordens despejo, com os chamados viajantes Nova Era que enfrentavam punições por seu estilo de vida nômade, e com "ecoguerreiros" radicais que lutavam contra a pavimentação de áreas florestais britânicas construindo casas nas árvores e cavando túneis nos caminhos dos tratores. Um tema comum começou a surgir entre essas contraculturas em luta: o direito ao espaço não-colonizado - para morar, para árvores, para se reunir, para dançar. O que brotou

dessas colisões culturais entre DJs, militantes anticorporações, artistas políticos ou Nova Era e ecologistas radicais pode bem ser o movimento político mais vibrante e de mais rápido crescimento desde 68 em Paris: Reclaim the Streets (RTS, Resgate as ruas).

Desde 1995, o RTS vem seqüestrando ruas movimentadas, cruzamentos importantes e até trechos de rodovias para reuniões espontâneas. Em um momento, uma multidão de festeiros aparentemente improvisados transformam uma artéria de tráfego em um cercadinho de criança surrealista. Eis como funciona. Como a localização das *raves* originais, o local das festas RTS é mantido em segredo até o dia em que acontece. Milhares se reúnem no lugar de encontro escolhido, do qual partem em massa para um destino conhecido somente por uns poucos organizadores. Antes de a multidão chegar, uma van equipada com um potente sistema de som é sorrateiramente estacionada na rua a ser resgatada. Em seguida, são planejadas algumas formas teatrais de bloquear o trânsito - por exemplo, dois carros velhos deliberadamente batem e uma falsa luta é encenada entre os dois motoristas. Outra técnica é plantar tripés de andaimes de 6 metros no meio de uma rodovia com um corajoso militante pendurado no alto - a base do andaime evita que os carros passem, mas as pessoas podem circular entre elas livremente; e

uma vez que esbarrar no tripé mandaria a pessoa que está no topo direto para o chão, a polícia não tem alternativa a não ser ficar a postos e observar o desenrolar dos acontecimentos. Com o trânsito bloqueado de forma segura, a rodovia é declarada uma "rua aberta". São erguidas placas que dizem "Respire". "Sem carros" e "Resgate o espaço". A bandeira do RTS - um relâmpago com fundo em diversas cores - é hasteada e o sistema de som começa a berrar de tudo, do último *hit* eletrônico a "What a Wonderful World", de Louis Armstrong.

Então surge- aparentemente do nada, o carnaval itinerante dos membros do RTS: cliclistas, homens em pernas de pau, *ravers,* tambores. Em festas anteriores, brinquedos infantis foram instalados no meio dos cruzamentos, bem como caixas de areia, balanços, piscinas rasas, sofás, tapetes de lançamento de beisebol e redes de vôlei. Centenas de *frisbees* voavam pelo ar, houve distribuição gratuita de comida e começou a dança - sobre os carros, nos pontos de ônibus, nos telhados e perto dos sinais de trânsito. Os organizadores descrevem seu sonho acordado como algo que vai da realização de "uma fantasia coletiva" a "uma coincidência em larga escala". Como os *adbusters*, os participantes do RTS têm transposto a linguagem e as táticas da ecologia radical na selva urbana, exigindo espaço não comercializado na cidade, bem como áreas naturais no país ou nos mares. Nesse espírito, a proeza mais teatral do RTS ocorreu quando 10.000 festeiros ocuparam a M41de Londres, uma via expressa de seis pistas. Duas pessoas vestidas em elaborados trajes de carnaval sentaram-se 9 metros acima da rodovia, empoleiradas em andaimes que foram cobertos por imensas saias-balão.

> *A multidão nos seguiu e a estrada, de um engarrafamento, se transformou em uma* rave
>
> *com centenas de pessoas gritando e exigindo ar puro, transporte público* e *ciclovias.*
>
> - Relato por e-mail do RTS, Tel Aviv, Israel, 16 de maio de 1998

A polícia ficou a postos sem ter idéia de que por baixo das saias estavam jardineiros- guerrilheiros com britadeiras, abrindo buracos na via expressa e plantando mudas de árvores no asfalto. Os membros do RTS - admiradores intransigentes dos situacionistas - chegaram ao que queriam: "Sob o asfalto... uma floresta", uma referência ao *slogan* da Paris de 68, "Sob as pedras da rua... uma praia".

Os eventos levaram a outro nível a filosofia de *culture jamming* de resgatar o espaço público. Em vez de encher o espaço que não foi ocupado pelo comércio com paródias de anúncios, os membros do RTS tentam enchê-lo com uma visão alternativa de como a sociedade pode ser na ausência de controle comercial.

As sementes do ambientalismo urbano RTS foram plantadas em 1993 na Claremont Road, uma tranqüila rua de Londres que desapareceria sob uma nova via expressa. "A M11 Link Road", explica o membro do RTS John Jordan, "se estenderá de Wanstead a Hackney em East London. Para construí-la, o Departamento de Tranporte teve de derrubar 350 casas, deslocar vários milhares de pessoas, atravessar um dos mais antigos bosques de Londres e arrasar uma comunidade com uma extensão de asfalto de seis pistas ao custo de 240 milhões de libras, aparentemente para economizar seis minutos em uma viagem de carro."[1] Quando a cidade ignorou a feroz oposição local à rodovia, um grupo de artistas militantes assumiu a responsabilidade de tentar bloquear os tratores, transformando a Claremont Road em uma fortaleza escultural viva. Colocaram sofás nas ruas, penduraram aparelhos de TV nos galhos das árvores, pintaram um tabuleiro de xadrez gigante no meio da estrada e ergueram paródias de outdoors de desenvolvimento urbano em frente das casas previstas para demolição: "Bem-

vindo a Claremont Road - Casas modelo". Os militantes se instalaram em castanheiras, ocuparam gindastes de construção, berraram música e mandaram beijos aos policiais e trabalhadores de demolição abaixo deles. As casas agora vazias foram transformadas - ligadas entre si por túneis subterrâneos e recheadas de instalações de arte. Do lado de fora, carros velhos foram pintados com *slogans* e faixas zebradas e transformados em jardineiras de flores. Os carros não só ficaram mais bonitos como também funcionaram como barricadas eficazes, como uma torre de andaimes de 30 metros construída no telhado de uma das casas. A tática, explica Jordan, não era usar a arte para alcançar fins políticos, mas a transformação da arte em uma ferramenta política pragmática "tanto bela quanto funcional".[2]

Quando a Claremont Road foi resgatada em novembro de 1994, tornou-se a mais criativa, festiva e vibrante rua residencial de Londres. Era "um tipo de microcosmo temporário de uma cultura ecológica verdadeiramente liberada", de acordo com Jordan.[3] Quando todos os militantes foram retirados de suas casas nas árvores e fortalezas, a finalidade da ação - de que as estradas de alta velocidade sugam a vida de uma cidade - tinha conseguido a maior expressão gráfica e a maior eloqüência.

Embora outro grupo tenha usado o mesmo nome alguns anos antes, a encarnação atual do Reclaim the Streets foi formada em maio de 1995, com o propósito expresso de tornar o que aconteceu em Claremont Road um vírus transportado pelo ar que podia se disseminar a qualquer momento, em qualquer lugar na cidade - uma "zona autônoma temporária" ambulante, para usar a expressão cunhada pelo guru anarquista americano Hakim Bey. De acordo com Jordan, a idéia era simples: "Se não podemos mais resgatar a Claremont Road, vamos resgatar as ruas de Londres."[4]

Quinhentas pessoas apareceram na festa RTS na Camden Street em maio de 1995 para dançar com um sistema de som alimentado por uma moto, tambores e apitos. Com a Lei de Justiça Criminal em pleno vigor, a reunião atraiu a atenção da cena *rave* recém-politizada e uma importante aliança foi formada. No evento seguinte do RTS, 3 mil pessoas apareceram para uma festa na Upper Street, em Islington; dessa vez, dançaram música eletrônica que explodia de dois caminhões equipados com sistemas de som com a qualidade de boates.

A combinação de *rave* e ódio se mostrou contagiosa, espalhando-se por toda Grã- Bretanha para Manchester, York, Oxford e Brighton, e, no maior

evento isolado do RTS até esta data, 20.000 pessoas foram levadas à Trafalgar Square em abril de 1997. Na época, as festas Reclaim the Streets se tornaram internacionais, pipocando em cidades tão distantes como Sidney, Helsinque e Tel Aviv. Cada festa era organizada localmente mas, com a ajuda de listas de e-mail e web sites relacionados, ativistas de diferentes cidades podiam ler relatos de eventos em todo o mundo, trocar estratégias de driblar a policia, informações sobre bloqueios de rodovia eficazes e ler pôsteres, *press releases* e folhetos uns dos outros.

> *Os anarquistas entre a multidão tiraram vantagem da oportunidade de dar vazão a sua fúria em bancos, joalherias e franquias do McDonald's. Janelas foram quebradas, bombas de tinta arremessadas* e slogans *antiglobalização grafitados.*
>
> - Relato por e-mail de RTS, Genebra, Suíça, 16 de maio de 1998

Depois que as câmeras de vídeo e digitais se tornaram os acessórios favoritos das festas de rua, os participantes do RTS também buscaram inspiração em filmes de festas distantes, que circulavam por redes de vídeo de militantes, como a Undercurrents, de Oxford, e eram

transmitidos em vários web sites da RTS.

Em muitas cidades, as festas de rua harmonizavam-se com outro novo e explosivo movimento internacional - as corridas de bicicletas da Massa Crítica. A idéia começou em San Francisco em 1992 e se espalhou por cidades em toda a América do Norte, Europa e Austrália mais ou menos na mesma época da RTS. As corridas de bicicleta Massa Crítica também favoreciam a retórica da coincidência em larga escala: em dezenas de cidades, na última sexta- feira de cada mês, algo entre 17 e 7 mil ciclistas se reuniam em um cruzamento escolhido e partiam para correr juntos. Pela força do número, os ciclistas formam uma massa crítica e os carros devem se render a eles. "Não estamos bloqueando o trânsito", disse um corredor da Massa Crítica, "nós somos o trânsito." Uma vez que há uma forte sobreposição entre os festeiros do RTS e os corredores da Massa Critica, tornou-se uma tática popular para os locais de festas de rua ter o trânsito limpo por corredores "esnpontâneos" da Massa Crítica que varrem a área momentos antes de os bloqueios serem estabelecidos e os festeiros chegarem.

Talvez, considerando essas conexões, a mídia dominante quase invariavelmente descreva os eventos RTS como "protestos anticarros". A maioria dos membros do RTS, contudo, insiste que esta é uma supersimplificação profunda de suas metas.[5] O carro é um símbolo, dizem eles - a manifestação mais tangível da perda de espaço comunitário, ruas em que se possa caminhar e lugares de livre expressão Em vez de simplesmente se opor a o uso de automóveis, como diz Jordan, "o RTS sempre tentou abordar a questão do transporte e do carro como uma crítica mais ampla da sociedade (...) para sonhar com o resgate do espaço para uso coletivo do povo".[6] Para salientar essas conexões mais amplas, o RTS organizou uma festa de rua em Londres em solidariedade aos trabalhadores grevistas do metrô de Londres. Outra foi um evento conjunto com os queridinhos de estrelas do rock, jogadores de futebol e anarquistas britânicos - os estivadores demitidos de Liverpool. Outras ações disseram respeito a antecedentes de direitos humanos e ecológicos de Shell, British Petroleum e Mobil.

Essas coalizões tornam extremamente difícil categorizar o RTS. "Será que uma festa de rua é um comício político?", pergunta Jordan retoricamente. "Um festival? Uma *rave*? Ação direta? Ou apenas uma boa festa?" De muitas formas, as festas desafiam os rótulos fáceis: elas camuflam líderes identificáveis, e não têm centro ou ponto focal. As festas RTS são um "redemoinho", como diz Jordan.

Brincando de política

Não somente a confusão é deliberada, mas é precisamente essa ausência de rigidez que ajudou a RTS a capturar a imaginação de milhares de jovens em todo o mundo. Desde os dias em que Abbie Hoffman e os Yippies impregnaram absurdos de autoconsciência em seus "happenings", o protesto político tem se transformado em um negócio ritualizado, acompanhando um programa sem imaginação de cantilena repetitiva e confronto previsto com a polícia. O pop, nesse meio-tempo, tornou-se igualmente forma em sua recusa em permitir a que seriedade percebida da convicção política penetrasse seu irônico espaço de jogo. É onde entra o RTS. Os choques culturais deliberados das festas de rua misturam a cuidadosa previsibilidade da política com a ironia divertida do pop. Para muitas pessoas em sua adolescência ou em seus vinte anos, isso representa a primeira oportunidade de conciliar criaturas vivas de sua infância de desenhos animados das manhãs de sabado com uma autêntica preocupação política com suas comunidades e seu ambiente. O RTS é assim divertido e irônico o bastante para finalmente tornar a seriedade possível.

De muitas formas, Reclaim the Streets é a contrapartida urbana da florescente subcultura do faça-você-mesmo da Inglaterra. Colocados à margem da economia por décadas de governo conservador, e com poucos motivos para responder às políticas de centro-direita do Novo Trabalhismo de Tony Blair, uma infra-estrutura muito autoconfiante de cooperativas de alimentos, ocupação ilegal de terras, mídia independente e festivais gratuitos de música surgiu em todo o país. Festas espontâneas de rua são uma extensão do estilo de vida faça-você-mesmo, afirmando, como fazem, que as pessoas podem criar sua própria diversão sem pedir permissão a nenhum Estado ou depender da generosidade de nenhuma corporação.

> *Visitamos a Virgem na catedral, que certamente não nos espera e portanto não se une à dança. Apesar disso, oferecemos um espetáculo feliz muito legal até tarde naquela noite, passando das onze, resgatando a rua por cerca de cinco horas.*
>
> - Relato por e-mail de RTS, Valência, Espanha, 16 de maio de 1998

Na festa de rua, o simples comparecimento faz de você um participante e parte do entretenimento.

A festa de rua também difere do modo como nossa cultura tende a imaginar a liberdade. Sejam hippies caindo fora para viver em comunidades rurais, ou yuppies fugindo da selva urbana em veículos utilitários, a liberdade em geral se relaciona com abandonar a claustrofobia da cidade. A liberdade está na Rota 66, no "Pé na estrada". No ecoturismo. Em qualquer lugar, menos aqui. O RTS, por outro lado, não anula a cidade ou o presente. Ele utiliza a urgência de entretenimento e as *raves* (e seu lado mais sombrio - o desejo de assustar e criar tumulto) e as canaliza em um ato de desobediência civil que é também um festival. Por um dia, o desejo por espaço livre não é apenas fuga, mas transformação do aqui e agora.

É claro que se você quer ser realmente cínico, o RTS é também ecopoesia floreada sobre vandalismo. É uma conversa arrogante de bloquear o trânsito. São crianças singelamente vestidas e pintadas gritando com policiais extremamente confusos e possivelmente bem- intencionados sobre a tirania da "cultura do carro". E quando os eventos RTS dão errado - porque só um punhado de pessoas apareceu, ou a anti-hierarquia dos organizadores anarquistas é incapaz ou não tem vontade de se comunicar com a multidão - é

exatamente isso que se torna a festa: algum idiota exigindo o direito de se sentar no meio da rua por motivos malucos que só ele conhece. Mas na melhor das hipóteses, as ações RTS têm sido muito alegres e humanas, zombando do cinismo de muitos espectadores, da imprensa musical britânica moderninha, que declarou a festa na Trafalgar Square "a melhor *rave* ilegal ou festa de música e dança na história",[7] a um estivador grevista de Liverpool que observou que "os outros falam de fazer alguma coisa - esses caras real mente fazem".[8]

E, como todo movimento radical bem-sucedido, algumas vozes se preocupam que o apelo popular do RTS tenha ficado demais na moda, que a teoria sutil de "aplicar poesia radical a políticas radicais" esteja sendo dominada pelas batidas e pela mentalidade da plebe. Em outubro de 1997, Jordan me disse que a RTS estava passando por um processo de reexame rigoroso. Ele afirmou que a festa de 20.000 pessoas na Trafalgar Square não foi o tipo de clímax do RTS que tinham pretendido. Quando a polícia tentou apreender a van com o sistema de som, os manifestantes não mandaram beijos ousadamente como se esperava, eles atiraram garrafas e pedras e quatro pessoas foram acusadas de tentativa de homicídio (as acusações foram retiradas depois). Apesar dos esforços dos organizadores, a RTS resvalou em *hooliganismo* de futebol e,

como um porta-voz da RTS disse ao *Daily Telegraph*, quando os organizadores tentaram recuperar o controle, alguns baderneiros se voltaram contra eles. "Vi alguns dos nossos realmente tentando deter uns desordeiros que estavam cheios de cerveja e atiravam garrafas e pedras de forma irracional. Alguns de nós realmente se colocaram na linha de fogo e um foi atingido. (...)"[9] Tais nuances, contudo, foram perdidas na mídia britânica que cobriu Trafalgar Square com manchetes como "Frenesi de tumulto - Bandidos anarquistas levam o terror a Londres".[10]

"A resistência será transnacional como o capital"

Depois de Trafalgar Square, diz Jordan, ficou claro que "era fácil demais para festa de rua ser vista apenas como diversão, apenas uma festa com um toque de ação política. (...) Se as pessoas pensam que aparecer em uma festa de rua uma vez por ano, ficar feito louco e dançar até não poder mais em um pedaço resgatado de terra pública é o suficiente, então não estamos conseguindo alcançar nosso potencial" A próxima tarefa, diz ele, é imaginar uma tomada de controle maior do apenas uma rua. "A festa de rua é só o começo, um gostinho das futuras possibilidades. Até agora fizemos trinta festas de rua em todo o país. Imagine que aumentem para cem, imagine cada uma delas acontecendo no mesmo dia, imagine cada uma durante dias e crescendo. (...) Imagine a festa de rua criando raízes (...) la *fête permanente.*"[11]

Admito que na época em que conversei com Jordan eu estava cética de que esse movimento pudesse saltar para esse nível de coordenação. Nas melhores oportunidades, Reclaim the Streets andou por uma corda delicada, flertando abertamente com o impulso pelo tumulto mas tentando transformá-lo em um protesto mais construtivo. Os membros londrinos da RTS dizem que uma das metas das festas é "visualizar o colapso industrial" - o desafio, então, é que os participantes inspirem-se mutuamente o bastante para dançar e plantar árvores no cascalho, em vez de banhá-lo em gasolina e acender um Zippo.

> *O ataque policial foi tão violento que até o público tcheco ficou chocado (...) Sessenta e quatro pessoas foram detidas, incluindo 22 menores de idade e 13 mulheres. Durante a ação policial, pessoas inocentes (que estavam apenas passando) foram igualmente agredidas. Todos os detidos foram espancados, maltratados e humilhados até de manhã*
>
> - Relato por e-mail de RTS, República Tcheca, 16 de maio de 1998

Pouco tempo depois de nossa entrevista, porém, chegou a noticia de duas listas de discussão de militantes, espalhando a idéia de um dia coordenado de festas de rua simultâneas em todo o mundo. Sete meses depois, a primeira Global Street Party estava a caminho. Para estar absolutamente certo de que a base política do evento não se perderia, a data escolhida para a Global Street Party foi 16 de maio de 1998 - o dia em que os líderes do G-8 fariam uma reunião de cúpula em Birmingham, Inglaterra, e dois dias antes de eles seguirem para Genebra para celebrar o qüinquagésimo aniversário da Organização Mundial do Comércio. Com fazendeiros indianos, sem-terra brasileiros, franceses desempregados, trabalhadores italianos e alemães e grupos internacionais de direitos humanos planejando ações simultâneas em torno dos dois encontros, a RTS aconteceu em um movimento internacional inexperiente e popular contra as corporações transnacionais e seu programa de globalização econômica. Esta, definitivamente, não tratou apenas de carros.

Embora raramente relatados como mais do que armadilhas isoladas de tráfego, os trinta

eventos RTS conseguiram acontecer em todo o mundo, em vinte países diferentes. Em 16 de maio, mais de oitocentas pessoas bloquearam uma rodovia de seis pistas em Utrecht, na Holanda, dançando por cinco horas. Em Turku, na Finlândia, dois mil festeiros ocuparam pacificamente uma das principais pontes da cidade. Quase mil berlinenses fizeram uma *rave* em um cruzamento do centro da cidade, e em Berkeley, Califórnia, setecentas pessoas brincaram de Twist na Telegraph Avenue. De longe, a mais bem-sucedida das Global Street Parties aconteceu em Sidney, na Austrália, onde um comício político ilegal mesclado com festival de música aconteceu sem transtornos; entre três e quatro mil pessoas "seqüestraram" uma rodovia, montaram três palcos para os shows das bandas e apresentações de meia dúzia de DJs. Não houve patrocínio de Levi's, Borders, Pepsi ou Revlon (o tipo de apoio que supostamente tornou "possíveis" festivais caros como o Lilith Fair) mas, de alguma forma, a RTS de Sidney conseguiu oferecer "três quiosques de chá, um levantador de fundos para comida, uma pista de skate, cinco terminais de internet na calçada, dois escultores de areia, poetas, cinco balizas, jardineiros de rua... e um monte de atos violentos e muita frivolidade".[12]

A reação da polícia à Global Street Party variou muito de uma cidade para outra. Em Sidney, os policiais ficaram admirados, pedindo apenas que o volume do som fosse reduzido quando a festa se estendeu pela noite. Em Utrecht, a polícia foi tão amistosa que "a uma certa altura", relata um organizador local, "eles se misturaram com a multidão, sentada no chão à espera da chegada do sistema de som. Quando finalmente chegou, eles realmente ajudaram a colocar em funcionamento o gerador" Não é de surpreender que essas tenham sido exceções.

Da próxima vez *será maior...*

- Relato por e-mail de RTS, Berlim, Alemanha, 16 de maio de 1998

Em Toronto, na festa a que compareci, os policiais deixaram que o evento prosseguisse por uma hora, então misturaram-se com a multidão de 400 festeiros com canivetes abertos e (absurdamente) começaram a furar os balões coloridos e a golpear energicamente as bandeiras. Como resultado, a festa degenerou em uma série de escaramuças incoerentes de tiras-são- canalhas que chegaram ao noticiário das 6 horas. Mas o que aconteceu em Toronto não foi nada em comparação com os acontecimentos de outras cidades. Cinco mil

pessoas dançaram nas ruas de Genebra, mas por volta da meia-noite a festa "se transformou em um enorme tumulto. Um carro foi incendiado e milhares de policiais atacaram o acampamento principal, atirando bombas de gás lacrimogêneo contra a multidão. Os manifestantes quebraram centenas de janelas, principalmente de bancos e escritórios de empresas, até as 5 da manhã, causando um prejuízo de mais de meio milhão de libras". Com os manifestantes esperando a chegada dos líderes mundiais e autoridades do comércio para o aniversário da OMC, o tumulto continuou por vários dias.[13]

Em Praga, três mil pessoas compareceram à Global Street Party na praça Wenceslaus, onde quatro sistemas de som foram armados e vinte DJs estavam prontos para tocar. Minutos antes, contudo, um carro da policia dirigiu-se para a multidão a toda velocidade; o veículo foi cercado e virado, e novamente a festa se transformou em tumulto. Depois que os organizadores dissolveram o evento, trezentas pessoas, a maioria adolescentes, marcharam através das ruas de Praga, algumas parando para atirar pedras e garrafas nas janelas de vidro laminado das lojas do McDonald's e do Kentucky Fried Chicken. Mais garrafas foram atiradas em Berkeley, Califórnia, bem como ocorreram várias outras ações inúteis, incluindo atirar um colchão de espuma em uma fogueira na Telegraph Avenue (criando fumaça tóxica em um protesto

ambiental - brilhante!) e depredando a janela de uma livraria independente do bairro (uma forma de atingir aqueles caras corporativos maus).

> *Lamento pela estupidez, mas como somente dez de nós compareceram, decidimos, depois de andar pela cidade com cartazes e um tambor, ficar na praia pelo resto da tarde.*
>
> - Relato por e-mail de RTS, Darwin, Austrália, 16 de maio de 1998

O evento fora anunciado como uma celebração de "arte, amor e rebelião", mas a polícia o chamou de "um tumulto" - "o maior em oito anos".[14] Pelo menos 27 prisões foram feitas em Cambridge, quatro em Toronto, quatro em Berkeley, três em Berlim, 64 em Praga, dezenas em Brisbane e mais de duzentas durante o tumulto que durou dias em Genebra.

Essa emoção estava em plena força em 16 de maio em Birmingham, quartel-general da Global Street Party. Os oito políticos mais poderosos do mundo estavam ocupados trocando camisetas de times de hóquei, assinando acordos comerciais e - disse alguém - tendo sua própria cantoria global de "All You Need ls Love". Contra esse pano de fundo, oito mil militantes de toda a Grã-Bretanha assumiram o controle de um retorno, ligaram um sistema de som, jogaram vôlei na rua e recuperaram o espirito RTS de celebração. Como em outras cidades, houve confrontos com a polícia que cercava a festa com três filas de policiais. Dessa vez, contudo, o absurdo criativo venceu, apesar de tudo, e em vez de pedras e garrafas a arma escolhida foi aquela munição cada vez mais popular de comedia-pastelão: a torta de creme. E uma nova faixa - uma imensa pipa vermelha foi içada entre os andaimes, placas e bandeiras, portando os nomes de todas a cidades em que as festas de rua estavam acontecendo simultaneamente em vinte países em todo o mundo.[15] "A resistência", dizia uma placa, "será transnacional como o capital."



AGITROP RTS

A privatização do espaço público na forma do carro continua a erodir os bairros e comunidades que definem a metrópole. Esquemas de estradas, "parques" de empresas,

instalação de shoppings - tudo isso aumenta a desintegração da comunidade e o nivelamento de uma localidade. Todos os lugares ficam iguais. A comunidade se torna uma mercadoria - uma aldeia de compras, tranqüila e sob constante vigilância. O desejo de comunidade é então preenchido em outro lugar, através do espetáculo, vendido a nós, de uma forma simulada. Uma "rua" ou "praça" de novela de TV imita a área que o concreto e o capitalismo estão destruindo. A verdadeira rua, nesse cenário, é estéril. Um lugar por onde passar, não onde estar. Ele existe somente como auxiliar de outro lugar qualquer - através da janela de uma loja, de um outdoor ou de um tanque de petróleo.

- R d L

O que temos percebido é que todos aqueles eventos e ações tinham uma coisa em comum: RESGATAR. Estejamos nós resgatando a estrada dos carros, resgatando prédios de grileiros, resgatando excedentes de comida para sem-tetos, resgatando *campi* universitários como lugar de protesto e teatro, resgatando nossa voz das profundezas sombrias da mídia corporativa ou resgatando nosso ambiente visual dos outdoors, sempre estivemos resgatando. Recuperando o que devia ter sido nosso há muito tempo. Não "nosso" como "nosso clube", ou "nosso grupo", mas nosso como das pessoas. Todas as pessoas. "Nosso" como em "não os governantes" e "não as corporações". (...) Queremos devolver o poder às pessoas como coletividade. Queremos resgatar as ruas.

- R d T



CAPÍTULO QUATORZE

CRESCE O MAU HUMOR

A nova militância anticorporação

A terra não está morrendo, está sendo morta. E aqueles que a estão matando têm nomes e endereços.

Utah Phillips

Como vamos dizer a Steve que seu pai explora trabalhadores?

- Tori Spelling, como a personagem Donna em *Beverly Hills 90210 (Barrados no baile),* depois de descobrir que sua própria linha de roupas de grife era fabricada por mulheres imigrantes em uma fábrica que explorava trabalhadores em Los Angeles, 15 de outubro de 1997

Enquanto a última metade da década de 1990 viu o enorme crescimento da onipresença das marcas, um fenômeno paralelo surgiu nas margens: uma rede de militantes ambientalistas, trabalhistas e pelos direitos humanos determinados a expor o dano que existia por trás da superfície brilhante. Dezenas de novas organizações e publicações têm sido fundadas com o único propósito de "expor" as corporações que estão se beneficiando de políticas repressivas de governos em todo o planeta. Grupos mais antigos, antes concentrados em monitorar os governos, reconfiguraram seus objetivos de modo que seu papel primário é identificar violações cometidas por corporações multinacionais. Como observa John Vidal, editor de meio ambiente do *Guardian,* "Muitos ativistas estão grudando como sanguessugas no corpo das empresas".

Essa ligação de sanguessuga assume muitas formas, do socialmente respeitável a atividades que beiram o terrorismo. Desde 1994, o Program on Corporations, Law Et Democracy de Massachusetts, por exemplo, vem desenvolvendo alternativas políticas com a atribuição de "contestar a autoridade de corporações para governar". A Corporate Watch, de Oxford, enquanto isso, dedica-se a pesquisar - e ajuda outros a pesquisar - o crime corporativo. (Não confundir com a Com a Corporate Watch de San Francisco, que surgiu mais ou menos na mesma época com uma missão quase idêntica para os EUA..) JUSTICE. DO IT NIKE! é um grupo de militantes brigões do Oregon dedicados a culpar a Nike por suas práticas trabalhistas em seu próprio quintal. O Yellow Pages, por outro lado, é uma conspiração internacional clandestina de hackers que declararam guerra às redes de computador daquelas corporações que conseguiram, por *lobby,* desvincular os direitos humanos nos do comércio com a China. "Na verdade, os homens de negócios começaram a

ditar a política externa", diz Blondie Wong, diretora da Hong Kong Blondes um grupo de hackers chineses pró-democracia agora no exílio. "Privilegiando o lucro em detrimento da consciência, as empresas impuseram obstáculos a nossa luta e assim passaram a ser nossos opressores também."[1]

Assumindo uma abordagem claramente de tecnologia inferior (alguns diriam mesmo primitiva) está o belga Noel Godin e seu bando global de arremessadores políticos de tortas. Embora os políticos e estrelas de cinema tenham encarado tortas voadoras, o setor corporativo tem sido seu principal alvo: o CEO da Microsoft, Bill Gates; o CEO da Monsanto, Robert Shapiro; o CEO da Chevron, Ken Derr; o diretor da Organização Mundial de Comércio, Renato Ruggiero, todos foram atingidos, bem como o arquiteto do livre comércio global, Milton Friedman. "A suas mentiras, respondemos com tortas", diz Agent Blueberry, da Biotic Baking Brigade.[2]

A novidade se tornou tão incontrolável que em maio de 1999 a Tesco, uma das maiores cadeias de supermercado da Inglaterra, conduziu uma série de testes em suas tortas para ver quais delas seriam melhores para esse tipo de ataque. "Gostamos de estar em dia com o que os clientes estão fazendo, e é por isso que temos de fazer o teste", disse a porta-voz da empresa Melodie Schuster. Sua recomendação: "A torta de creme proporciona uma completa cobertura do rosto."[3] Ah, e fique tranqüilo, pois nenhuma torta da Tesco contém ingredientes que tenham

sido geneticamente modificados. A cadeia proibiu estes produtos um mês antes - uma resposta a um maremoto de sentimento anticorporação dirigido à Monsanto e a outras gigantes do setor agrícola.

Como veremos mais tarde, a Tesco tomou a decisão de se dissociar dos alimentos geneticamente modificados depois que vários protestos contra "comida Frankenstein" foram feitos à sua porta - parte de uma estratégia cada vez mais popular entre grupos de militantes. Comícios políticos, que no passado previsivelmente aconteceriam diante de prédios do governo e consulados, agora provavelmente ocorrerão em frente das lojas de gigantes corporativos: nas calçadas de Nike Town, Foot Locker, Disney Store e postos da Shell; no telhado da sede da Monsanto ou da British Petroleum; em shoppings e franquias da Gap; e até em supermercados.

Em resumo, o triunfo da globalização econômica inspirou uma onda de militantes investigativos seguros e *high-tech* que têm uma tendência tão global quanto as empresas que investigam. Essa forma poderosa de militância vai muito além dos sindicatos tradicionais de comerciários. Seus membros são jovens e velhos; vêm de escolas básicas e universidades que sofrem de fadiga de *branding* e de grupos religiosos com grandes carteiras de investimento, preocupados com a possibilidade de as corporações estarem se comportando de forma "pecaminosa". São pais preocupados com a devoção servil de seus filhos a "tribos de logo", e são também a *intelligentsia* política e o pessoal do marketing social que está mais preocupado com a qualidade da vida em comunidade do que com o aumento das vendas. De fato, em outubro de 1997 havia tantos protestos anticorporação diferentes ocorrendo em todo o mundo - contra a Nike, a Shell, a Disney, o McDonald's e a Monsanto - que o Earth First! imprimiu um calendário de última hora com todas as datas-chave e instituiu aqueles mês como o primeiro mês do fim do domínio corporativo, a ser celebrado anualmente. Cerca de um mês depois, *The Wall Street Journal* publicou uma matéria intitulada "Rápido! São somente 27 dias de protesto até o Natal".

"O ano da fábrica exploradora"

Na América do Norte, grande parte dessa atividade pode ter sua origem identificada em 1995-96, o período que Andrew Ross, diretor de Estudos Americanos da Universidade de Nova York, chamou de "O ano das fábricas exploradoras". Naquele ano, os norte-americanos não podiam ligar seus

aparelhos de TV sem ouvir histórias lamentáveis de exploração de mão-de-obra por trás das grifes mais populares e mais divulgadas do mundo da marca. Em agosto de 1995, a fachada recém-polida da Gap foi novamente arrancada para revelar uma fábrica ilegal em El Salvador, onde o gerente enfrentava protestos do sindicato por demitir 150 pessoas e prometer que "o sangue ia correr" se a sindicalização continuasse.[4] Em maio de 1996, militantes trabalhistas nos EUA descobriram que a linha roupas esportivas epônima da apresentadora de um programa de TV, Kathie Lee Gifford (vendida exclusivamente na Wal-Mart), estava sendo costurada por uma horrível combinação de mão-de-obra infantil em Honduras e trabalhadores em fábricas ilegais em Nova York. Mais ou menos na mesma época, o jeans Guess, que construiu sua imagem com ardentes fotos em preto e branco da supermodelo Claudia Schiffer, estava em guerra aberta com o Departamento do Trabalho dos Estados Unidos porque suas fábricas contratadas da Califórnia não pagavam o salário mínimo. Até Mickey Mouse teve sua dose de exploração de trabalhadores depois que uma contratada da Disney no Haiti foi apanhada fazendo pijamas Pocahontas sob condições de tal empobrecimento que as trabalhadoras tinham de alimentar seus bebês com água com açúcar.

Mais atrocidades foram reveladas depois que a NBC exibiu uma matéria invéstigativa sobre a Mattel e a Disney dias antes do Natal de 1996. Com a ajuda de câmeras ocultas, o repórter mostrou que crianças na Indonésia e na China estavam trabalhando praticamente em regime de escravidão, "para que as crianças americanas possam colocar roupas cheias de babadinhos na boneca favorita da América".[5] Em junho de 1996, a revista *Life* criou mais ondas, com fotos de crianças paquistanesas - parecendo assustadoramente novas e recebendo a miséria de 6 centavos de dólar por hora - curvadas sobre bolas de futebol que traziam o inconfundível logotipo da Nike. Mas não era só a Nike. Adidas, Reebok, Umbro, Mitre e Brine fabricavam bolas no Paquistão, onde cerca de 10.000 crianças trabalhavam na indústria, muitas delas vendidas como mão-de-obra escrava sob contrato a seus empregadores e marcadas como gado.[6] As imagens da *Life* eram tão deprimentes que galvanizaram pais, estudantes e educadores, muitos dos quais colocaram as fotos em placas e as ergueram em protesto nas calçadas de lojas de produtos esportivos nos Estados Unidos e no Canadá.

Correndo ao lado de tudo isso estava a história dos tênis Nike. A saga da Nike começou antes do Ano da Fábrica Exploradora e se tornou cada vez mais forte quando outras controvérsias corporativas foram reveladas ao público. O escândalo tinha perseguido a Nike, e novas revelações sobre as condições de produção revelaram os padrões de migração global da empresa. Primeiro vieram os relatos de punições a sindicatos na Coréia do Sul; quando os contratados partiram e montaram fábricas na Indonésia, os cães de guarda os acompanharam, relatando histórias de salários de fome e intimidação militar de trabalhadores. Em março de 1996, *The New York Times* relatou que depois de uma greve ilegal em uma fábrica javanesa, 22 trabalhadores foram demitidos e descobriu-se que um que fora apontado como sindicalista ficou trancado em uma sala ao lado da fábrica e foi interrogado por soldados por sete dias. Quando a Nike começou a tranferir a produção para o Vietnã, as acusações se mudaram com ela, com testemunhos em vídeo de fraude salarial e trabalhadores apanhando na cabeça com bicos de calçados. Quando a produção se transferiu finalmente para a China, as controvérsias sobre os salários e o estilo de gerenciamento "campo de treinamento militar" das fábricas a seguiram de perto.

Não são apenas as supermarcas e as celebridades que as endossam que sentiram o golpe do Ano da Fábrica Exploradora - cadeias de lojas de roupas, grandes varejistas e lojas de departamentos também se viram

responsabilizados pelas condições sob as quais são produzidos os brinquedos e roupas expostos em suas prateleiras. A questão voltou para a América em agosto de 1995, quando um complexo de apartamentos em El Monte, Califórnia, sofreu uma batida do Departamento do Trabalho dos Estados Unidos. Setenta e duas trabalhadoras tailandesas do setor de vestuário estavam sendo mantidas presas em regime de escravidão - algumas estavam no recinto há sete longos anos. O proprietário da fábrica era peixe pequeno no setor, mas as roupas que as mulheres costuravam eram vendidas por gigantes do varejo como a Target, a Sears e a Nordstrom.

É a Wal-Mart, contudo, que mais freqüentemente vem sofrendo reveses desde que as fábricas que exploram os trabalhadores fizeram seu grande retorno nos anos 90. A Wal-Mart, a maior varejista do mundo, é a principal distribuidora de muitos bens de marca que atraíram controvérsia: linha de roupas Kathie Lee Gifford, pijamas da Disney feitos no Haiti, roupas produzidas por crianças em Bangladesh, brinquedos e artigos esportivos produzidos em regime de exploração em fábricas na Ásia. Por que, perguntam os consumidores, se a Wal-Mart tinha o poder de reduzir os preços, alterar capas de CD e influenciar o conteúdo de revistas, não usou o mesmo poder para impor a seus fornecedores o cumprimento de padrões de trabalho éticos?

embora as revelações tenham chegado à imprensa isoladamente, os incidentes acabaram reunidos para nos dar uma rara visão do que oculta o capuz da América de marca. Poucos gostaram do que viram. A combinação perturbadora de marcas celebradas e condições de produção cruéis transformou a Nike, a Disney e a Wal-Mart, entre outras, em metáforas poderosas para uma nova e brutal forma de fazer negócios. Em uma só imagem, a exploração de mão-de-obra da produção de marca conta a história das obscenas disparidades da economia global: executivos corporativos e celebridades recebendo salários tão altos que desafiam a compreensão, bilhões de dólares gastos em *branding* e publicidade - sustentados por um sistema de favelas, fábricas miseráveis e a miséria e expectativas frustradas de jovens mulheres como aquelas que conheci em Cavite, lutando para sobreviver.

O ano do ataque à marca

Gradualmente, o Ano da Fábrica Exploradora se transformou no Ano do Ataque à Marca. Tendo sido apresentados aos trabalhadores que estavam por trás de brinquedos e roupas, os compradores conheceram as pessoas que cultivavam café que bebiam nas Starbucks de seus bairros; de acordo com o Projeto de Educação para o Trabalho Guatemalteco dos Estados Unidos, alguns dos cafés servidos na cadeia de lojas eram cultivados com o uso de mão-de-obra infantil, pesticidas perigosos e salários abaixo do nível de subsistência. Mas foi em um tribunal de Londres, na Inglaterra, que o mundo da marca foi virado pelo avesso da forma mais meticulosa. O muito divulgado julgamento McLibel começou com a tentativa do McDonald's, em 1990, de impedir a circulação de um folheto que acusava a empresa de um grande número de abusos - de arruinar sindicatos a exaurir florestas tropicais e poluir as ruas da cidade. O McDonald's negou as acusações e processou dois ambientalistas de Londres por difamação. Os militantes se defenderam sujeitando o McDonald's ao equivalente corporativo de uma colonoscopia: o caso durou sete anos, e nenhuma infração cometida pela empresa foi considerada pequena demais para levá-la aos tribunais ou divulgá-la na internet.

As alegações dos réus do McLibel sobre segurança alimentar combinavam com outro movimento anticorporação que teve início na Europa na mesma época: a campanha contra a Monsanto e suas safras agrícolas biomodificadas. No centro dessa disputa estava a recusa da Monsanto de informar os consumidores quais alimentos levados por eles aos supermercados

eram produtos de engenharia genética, dando origem a uma onda de ação direta que incluiu a destruição de safras-teste da Monsanto.

Como se não fosse o bastante, as multinacionais também se viram sob o microscópio por seu envolvimento com alguns dos regimes mais violentos e opressivos mundo: Birmânia, Indonésia, Colômbia, Nigéria e o Tibete ocupado pelos chineses. A questão não era de forma alguma nova mas, como as campanhas do McDonald's e da Monsanto, alcançou uma nova proeminência de meados ao final dos anos com grande parte da atividade dirigida contra a grande quantidade de marca familiares que operavam na Birmânia (agora oficialmente conhecida como Myanmar). O golpe sangrento que levou ao poder da Birmânia o atual regime militar ocorreu em 1988, mas a consciência internacional sobre as brutais condições no país asiático aumentou vertiginosamente em 1995, quando a líder de oposição e prêmio Nobel Aung San Suu Kyi foi libertada depois de seis anos de prisão domiciliar. Em um apelo gravado em vídeo e contrabandeado para fora do país, Suu Kyi condenava os investidores estrangeiros por apoiar a junta que desprezou a esmagadora vitória eleitoral de seu partido em 1990. As empresas que operavam na Birmânia, declarava ela, estavam lucrando direta ou indiretamente

com os campos de trabalho escravo administrados pelo Estado. "Os investidores estrangeiros devem perceber que não pode haver crescimento econômico e oportunidades na Birmânia até que se chegue a um acordo quanto ao futuro político do país."[7]

A primeira resposta de militantes dos direitos humanos foi fazer *lobby* junto aos governos da América do Norte, da Europa e da Escandinávia para impor sanções comerciais ao governo birmanês. Quando isso não foi suficiente para deter o fluxo de comércio, eles começaram a se voltar para as empresas sediadas nos países dos ativistas. Na Dinamarca, os protestos se concentraram na cervejaria nacional, a Carlsberg, que tinha assinado um grande contrato para construir uma cervejaria na Birmânia. Na Holanda, o alvo foi a Heineken; nos Estados Unidos e no Canadá, Liz Claiborne, Unocal, Disney, Pepsi e Ralph Lauren ficaram na mira.

Mas o marco mais significativo no crescimento da militância anticorporação também aconteceu em 1995, quando o mundo perdeu Ken Saro-Wiwa. O reverenciado escritor e líder ambientalista nigeriano foi preso pelo regime opressivo de seu país por ser ponta-de-lança da campanha do povo ogoni contra os devastadores efeitos humanos e ecológicos da perfuração de petróleo da Royal Dutch/ Shell no delta do Níger. Grupos de direitos humanos pressionaram seus governos para que interferissem, e algumas sanções econômicas foram impostas, mas tiveram pouco efeito. Em novembro de 1995, Saro-Wiwa e outros oito militantes ogonis foram executados por um governo militar que enriqueceu com o dinheiro do petróleo da Shell e com o uso da repressão sobre seu povo.

O Ano do Ataque à Marca se estendeu por dois anos, depois três e agora não mostra sinais de recuo. Em fevereiro de 1999, um novo relato revelava que trabalhadores que costuravam roupas Disney em várias fábricas chinesas estavam ganhando apenas 13,5 centavos de dólar por hora e eram obrigados a fazer horas extras.[8] Em maio de 1999, o programa *20/20* da ABC voltou à ilha de Saipan e trouxe de volta uma reportagem sobre jovens mulheres presas em fábricas exploradoras costurando para Gap, Tommy Hilfiger e Polo Ralph Lauren. Vieram à tona novas revelações sobre choques violentos em torno de atividades de perfuração da Chevron no delta do Níger, e sobre planos da Talisman Energy de fazer poços em território disputado no Sudão arrasado pela guerra.

O volume e a tenacidade do ultraje público dirigido contra elas têm

surpreendido as corporações, em grande parte porque as atividades pelas quais elas foram condenadas não eram particularmente novas. O McDonald's nunca foi amigo do trabalhador pobre; as petrolíferas têm uma longa e ininterrupta história de colaboração com governos repressores para extrair recursos valiosos com pouca preocupação para com as pessoas que vivem próximo dessas áreas; a Nike vem produzindo seus tênis em fábricas exploradoras na Ásia desde o inicio dos anos 70, e muitas cadeias de roupas têm feito o mesmo há muito mais tempo. Como escreve Bob Ortega, do *Wall Street Journal,* os sindicatos de trabalhadores vêm coletando evidências de mão-de- obra infantil em Bangladesh na fabricação de roupas vendidas na Wal-Mart desde 1991, "Mas embora os sindicatos tenham fotografias de crianças nas linhas de montagem (...) as acusações não foram muito eficazes, na imprensa ou na televisão".[9]

Obviamente, grande parte do atual foco nos abusos das empresas teve a ver com a tenacidade de militantes que se organizaram em torno dessas questões. Mas, uma vez que muitos dos abusos que foram destacados têm sido praticados por décadas, o maremoto atual de resistência levanta a questão: Por que agora? Por que o período 1995-96 se tornou o Ano da Fábrica Exploradora, transformado logo em seguida no Ano do Ataque à Marca? Por que não 1976, 1984, 1988, ou, talvez o mais pertinente de todos, por que não 1993? Foi em maio

daquele ano que a fábrica de brinquedos Kader em Bangkok ruiu em chamas. O prédio era um exemplo de falta de segurança contra incêndios, e quando as pilhas de pelúcia pegaram fogo, as chamas atravessaram a fábrica fechada, matando 188 trabalhadores e ferindo outros 469. A Kader sofreu o pior incêndio da história da indústria, levando mais vidas do que o incêndio da Triangle Shirtwaist Company, que matou 146 jovens trabalhadores na cidade de Nova York em 1911. Os paralelos entre a Triangle e a Kader - separadas por meio mundo e 82 anos do chamado desenvolvimento - são deprimentes: foi como se o tempo não tivesse passado, mas simplesmente mudado de lugar.

Na Triangle, como na Kader, quase toda a força de trabalho era composta de jovens mulheres - algumas com 15 anos, mas a maioria em torno de 19. Um relatório publicado depois do incêndio da Triangle revelou que a maioria dos mortos era de imigrantes italianos e russos, e quase a metade tinha vindo à América antes de suas famílias, em busca de emprego para financiar as viagens de pais e parentes - uma situação demasiado similar à dos camponeses migrantes que pereceram na Kader. Como na fábrica da Kader, o prédio da Triangle pedia para sofrer um acidente, com saídas de incêndio falsas, pilhas de material inflamável e portas que permaneciam fechadas o dia todo para manter os sindicalistas do lado de fora. Como as jovens trabalhadoras da Kader, muitas garotas na Triangle se enrolaram nas roupas e saltaram das janelas da fábrica para encontrar a morte - desta forma, raciocinaram elas, suas famílias poderiam pelo menos conseguir identificar os corpos. Um repórter do *New York World* descreveu a horrível cena na Triangle. "De repente algo que parecia um fardo de roupa escura foi atirado de uma janela do oitavo andar. (...) Depois outra aparente trouxa de roupas arremeteu da mesma janela, mas desta vez uma rajada de vento abriu as roupas e da multidão de quinhentas pessoas partiu um grito de horror. O vento revelou a forma de uma garota caindo no momento de sua morte."[10]

O incêndio da Triangle Shirtwaist Company foi o incidente que definiu o primeiro movimento contra o abuso da mão-de-obra nos Estados Unidos. Ele catalisou centenas de milhares de trabalhadores para a militância e promoveu uma resposta do governo que mais tarde levou a um máximo de 54 horas de trabalho, nenhum trabalho após as 21:00 horas e inovações nas regulamentações de saúde e prevenção de incêndio. Talvez o avanço mais significativo como resultado do incêndio tenha sido a introdução do que hoje seria chamado de monitoramento independente - a base da Comissão de Investigação de Fábricas de Nova York, que foi autorizada a fazer batidas

surpresa em operadoras suspeitas de exploração abusiva de mão-de-obra.

E o que resultou das 188 mortes no incêndio da Kader? Infelizmente, apesar do fato de vários grupos internacionais de trabalho e desenvolvimento terem denunciado a fábrica ilegal, a Kader não se tornou um símbolo da necessidade desesperada de reformas como acontecera no caso da Triangle Shirtwaist. Em *One World, Ready or Not,* William Greider descreve a visita à Tailândia e o encontro com vítimas e militantes que tinham lutado muito por uma reparação. "Alguns tinham a impressão de que um boicote mundial de produtos da Kader estava acontecendo, organizado por americanos e europeus com a consciência pesada. Tive de lhes informar que o mundo civilizado mal percebeu sua tragédia. (...) Um incêndio em Bangkok era como um tufão em Bangladesh, um terremoto na Turquia." Pouco surpreende, então, que somente seis meses depois tenha ocorrido outro incêndio devastador em uma fábrica exploradora - desta vez uma fábrica de brinquedos Zhili em Shenzhen, na China - levando consigo a vida de outros 87 trabalhadores.

Na época, a comunidade internacional parecia não se dar conta de que os brinquedos que

as mulheres da Kader costuravam destinavam-se às agradáveis prateleiras da Toys 'R' Us, a ser embalados e colocados sob árvores de Natal na Europa, nos Estados Unidos e no Canadá. Muitos noticiários sequer chegaram a mencionar os nomes das marcas que eram costuradas na fábrica. Como escreve Greider "O incêndio na Kader poderia ter mais significado para os americanos se eles pudessem ver os milhares de bonecos manchados de fuligem jogados pelos destroços, retalhos macabros entre os mortos. Pernalonga, Bart Simpson e os Muppets. Garibaldo e outros bonecos da *Vila Sésamo.* 'Water Pets' da Playskool".[11]

Mas em 1993 pouca gente no Ocidente - e certamente ninguém na midia ocidental - estava pronta para fazer a ligação entre o prédio incendiado em Bangkok, confinado à página 6 ou à 10 de seus jornais, e os brinquedos de marca que enchiam os lares americanos e europeus. Hoje isso não acontece mais. O que houve em 1995 foi uma espécie de "despertar" coletivo por parte da mídia e do público. A resposta cumulativa às histórias de horror de trabalho nas prisões chinesas, às cenas de garotas adolescentes recebendo uma miséria nas *maquiladoras* mexicanas e ardendo em chamas em Bangkok foi uma mudança lenta mas perceptível na visão que as pessoas do Ocidente têm dos trabalhadores do mundo em desenvolvimento. "Eles estão tirando nossos empregos" está dando lugar a uma reação mais humana: "Nossas corporações estão roubando suas vidas."

Grande parte disso tem a ver com noção de oportunidade. As preocupações expressas sobre trabalho infantil na índia e no Paquistão permaneceram no nível de uma lengalenga contínua por mais de uma década. Mas em 1995, a relação entre políticas de comércio e direitos humanos tinha sido eliminada dos programas da maioria dos governos, e quando Craig Kielburger, de 30 anos, deliberadamente interrompeu a missão comercial do primeiro-ministro canadense Jean Chrérien à índia para falar das crianças que estavam trabalhando em regime de escravidão, o problema parecia inoportuno e exótico. Além disso, na América do Norte, a usurpação total da política externa pelo programa de livre comércio provocou uma ruptura - o mundo estava pronto para ouvir.

O mesmo é verdade sobre o crime corporativo em geral. Pode não ser novidade nenhuma que bens de consumo sejam produzidos sob condições opressivas, mas o que é claramente *novo* é o papel tremendamente maior que as empresas de bens de consumo estão desempenhando em nossa cultura. A militância anticorporação está crescendo porque muitos de nós sentem, mais

intensamente do que nunca, as ligações internacionais de nome de marca que cruzam o globo - e a sentimos precisamente porque nunca tivemos um mundo "marcado" como o que temos hoje. O *branding*, como vimos, assumiu uma relação direta entre vendedor e comprador e - através da tentativa de transformar marcas em provedores de mídia, produtores de arte, praças públicas e filósofos sociais - tem se transformado em algo muito mais invasivo e profundo. Na década passada, multinacionais como Nike, Microsoft e Starbucks procuraram se transformar nos mais importantes comunicadores de tudo que é bom e prazeroso em nossa cultura: arte, esportes, comunidade, conexão, igualdade. Mas quanto mais bem-sucedido é o projeto, mais vulneráveis essas empresas se tornam: se as marcas estão mesmo intimamente enredadas em nossa cultura e nossa identidade, quando elas dão errado, seus crimes não são desprezados como apenas uma má conduta de outra corporação tentando ganhar dinheiro. Em vez disso, muitas pessoas que habitam seus mundos de marca sentem-se cúmplices de seus erros, culpadas e conectadas. Mas essa conexão é volátil: não é a lealdade no velho estilo entre empregado vitalício e chefe corporativo; em lugar disso, é uma conexão mais aparentada com o relacionamento de fã e celebridade: emocionalmente intensa, mas superficial o bastante para não ter valor algum.

Essa volatilidade é a conseqüência involuntária de gerentes de marca esforçando-se para ter uma intimidade sem precedentes com o consumidor enquanto forjam um papel mais informal com a força de trabalho. Para alcançar o nirvana de marcas-não-produtos, essas empresas têm perdido duas coisas que podem se provar' mais preciosas a longo prazo: a alienação do consumidor de suas atividades globais e o investimento do cidadão em seu sucesso econômico.

Isso nos conquistou durante algum tempo, mas se outro Kader acontecesse amanhã, a primeira pergunta que os jornalistas fariam seria: "Que brinquedos estavam sendo produzidos?", "Para onde estavam sendo embarcados?" ou "Que empresas contrataram a fábrica?" Os militantes trabalhistas na Tailândia entrariam em imediata comunicação com os grupos de solidariedade em Hong Kong, Washington, Berlim, Amsterdã, Sidney, Londres e Toronto. E-mails seriam disparados da Campaign for Labor Rights de Washington, da Clean Clothes Campaign de Amsterdã e encaminhados através de uma rede de web sites, listas de discussão e fax. O National Labor Committee, a UNITE!, a Labour Behind the Lab Coalition e o World Development Movement organizariam protestos em frente de lojas Toys 'R' Us, gritando: "Nossos filhos não precisam de brinquedos manchado de sangue!" Estudantes universitários se caracterizariam como os personagens de desenho animado de sua infância e distribuiriam panfletos comparando o pagamento do Pernalonga em *Space Jam* com o custo de construir uma saida de incêndio na Kader. Seriam programadas reuniões com associações nacionais de fabricantes de brinquedos; novos e mais rigorosos códigos de conduta seriam levados em consideração. A mente do público é não apenas capaz de, mas ansiosa por fazer as conexões globais que William Greider buscou mas não encontrou depois do incêndio da Kader.

Embora a militância anticorporação esteja conseguindo uma renovação s e m paralelo desde os anos 30, ela fez, é claro, algumas importantes campanhas anticorporativas dispersas entre os anos 30 e seu renascimento atual. O avô das modernas ações baseadas em marcas é o boicote contra a Nestlé, que chegou ao auge no final dos anos 70. A campanha atacou a empresa suíça por seu marketing agressivo de dispendiosas fórmulas infantis c o m o uma alternativa "segura" ao aleitamento materno no mundo em desenvolvimento. O caso da Nestlé teve um forte paralelo com o julgamento McLibel (a ser discutido detalhadamente no Capítulo 16), em grande parte

porque a questão não cativou o mundo até a empresa de alimentos cometer o erro de processar um grupo de militantes suíço por difamação em 1976.[12]

Como aconteceu no McLibel, o processo judicial resultante colocou a Nestle sob intenso escrutínio e levou a uma campanha internacional de boicote, lançada em 1977.

Os anos 80 viram o maior acidente industrial da história da humanidade: um vazamento maciço de produtos tóxicos em 1984 na fábrica de pesticidas da Union Carbide em Bhopal, na índia, matou duas mil pessoas imediatamente e levou mais 5 mil vidas nos anos seguintes. Hoje, o grafite no muro da dilapidada e abandona da fábrica diz, "Bhopal = Hiroshima".[13] Apesar dessa tragédia, amplamente reconhecida como o resultado de segurança negligente, incluindo um sistema de alarme desligado, os anos 80 foram uma temporada de seca para a maioria dos movimentos políticos que questionavam o poder benéfico do capital. Embora houvesse grande reconhecimento durante as guerras da América Central de que as multinacionais americanas estavam apoiando várias ditaduras, o trabalho de solidariedade na América do Norte enfocou primariamente as ações de governos, e não as corporações multinacionais. Como observa um relato do tema, "atacar [as corporações] tendia a ser visto como remanescente da 'tolice dos anos 70'."[14]

Houve, entretanto, uma importante exceção a essa regra: o movimento antiapartheid. Frustrados pela recusa da comunidade internacional de impor sanções comerciais significativas à África do Sul, os militantes antiapartheid desenvolveram uma série de bloqueios alternativos, planejados, se não para evitar que as multinacionais lucrassem com o regime racista, pelo menos para criar inconveniências se eles persistissem em fazê-lo. Estudantes e membros do corpo docente de várias universidades armaram barracas exigindo que as faculdades se livrassem de suas dotações provenientes de qualquer empresa que fizesse negócios com a nação africana. Grupos religiosos irromperam em reuniões corporativas de acionistas com pedidos de imediata retirada, enquanto investidores mais moderados pressionavam os conselhos corporativos a adotarem os princípios de Sullivan - um conjunto de regras para empresas na África do Sul que simulavam minimizar sua cumplicidade com o regime de apartheid. Enquanto isso, sindicatos retiravam suas pensões e contas bancárias de instituições que faziam empréstimos ao governo sul-africano, e dezenas de governos municipais aprovaram acordos de compras seletivas cancelando grandes contratos com empresas que investiam na África do Sul. O bloqueio mais criativo foi erguido pelo movimento internacional de sindicatos de trabalhadores. Várias vezes por ano, os sindicatos determinariam um dia de ação, durante o qual os estivadores se recusavam a descarregar a carga que vinha da África do Sul, e os agentes de passagens de companhias áreas se recusavam a reservar vôos para e de Johannesburgo. Nas palavras do organizador da campanha, Ken Luckhardt, os trabalhadores tornaram-se "ativistas à beira da produção".[15]

Embora existam claras similaridades, há somente uma importante diferença entre as ações contra o apartheid e o tipo de campanha anticorporação que ganha impulso hoje. O boicote à África do Sul foi uma campanha anti-racista que o comércio (seja a importação de vinho ou a exportação de dólares da General Motors) como um instrumento para derrubar o sistema sul- africano. Muitas campanhas anticorporação atuais estão também enraizadas em um ataque político - mas o que eles estão atacando é muito mais um sistema econômico global do que uma política nacional. Durante os anos do apartheid, empresas como a Royal Bank of Canada, Barclays Bank na Inglaterra e General Motors foram em geral consideradas forças moralmente neutras que por acaso se envolveram um governo anormalmente racista. Hoje, mais e mais participantes de campanhas estão culpando as multinacionais e as políticas que lhes dão rédeas soltas como a causa básica das injustiças políticas

em todo o planeta. Às vezes as empresas cometem essas violações em conluio com os governos, às vezes as cometem apesar dos melhores esforços dos governos.

Essa crítica sistêmica foi adotada, nos últimos anos, por vários grupos de direitos humanos estabelecidos, como a Anistia Internacional, o PEN e o Human Rights Watch, bem como por organizações de direitos ambientais como o Sierra Club. Para muitas destas organizações, isso representa uma significativa mudança na política. Até meados dos anos 80, o investimento corporativo externo no Terceiro Mundo era visto na comunidade de desenvolvimento dominante como essencial para aliviar a pobreza e a miséria. Em 1996, contudo, esse conceito foi abertamente questionado, e reconheceu-se que muitos governos no mundo em desenvolvimento estavam protegendo investimentos lucrativos - minas, represas, campos petrolíferos, usinas elétricas e zonas de processamento de exportação - deliberadamente fazendo vista grossa a violações flagrantes dos direitos por corporações estrangeiras contra seu povo. E no entusiasmo pelo comércio intensificado, as nações ocidentais, onde a maioria dessas corporações ofensivas estava sediada, também escolheram olhar para o outro lado, relutantes em arriscar sua competitividade global em função dos problemas de outro país qualquer. O

resultado foi que em regiões da Ásia, da América Central e do Sul e da África, a promessa de que o investimento traria maior liberdade e democracia estava começando a parecer uma brincadeira cruel. E pior: em um caso após outro, viam-se corporações estrangeiras solicitando, e até contratando diretamente, policiais e militares locais para desempenhar tarefas repugnantes, como expulsar camponeses e tribos de sua terra, punir greves de trabalhadores de fábricas e prender e matar manifestantes pacíficos - tudo em nome da salvaguarda do fluxo suave do comércio. As corporações, em outras palavras, estavam tolhendo o desenvolvimento humano, em vez de contribuírem para ele.

Arvind Ganesan, pesquisador do Human Righs Watch, é rude sobre o que sua organização classifica como "uma mudança nos termos do debate sobre a responsabilidade corporativa pelos direitos humanos".[16] Em vez da melhoria dos direitos humanos através do aumento do comércio, "os governos ignoram os direitos humanos em favor de vantagens comerciais".[17] Ganesan assinala que a separação entre investimento e melhoria dos direitos humanos é hoje mais evidente Nigéria, onde uma transição há muito esperada para a democracia foi acoplada a uma onda renovada de brutalidade militar contra as comunidades do delta do Níger que protestam contra as empresas petrolíferas.

A Anistia Internacional, distanciando-se de seu foco em prisioneiros perseguidos por suas convicções religiosas ou políticas, está também começando a tratar as corporações multinacionais como grandes responsáveis pela violação dos direitos humanos em todo o mundo. Cada vez mais, os recentes relatórios da Anistia têm revelado que pessoas como o falecido Ken Saro-Wiwa têm sido perseguidas em função do que um governo vê como uma atitude desestabilizadora anticorporação. Em um relatório de 1997, o grupo documenta o fato de que aldeões indianos e membros de povos tribais foram violentamente presos, e alguns mortos, por resistirem pacificamente à implantação de usinas de eletricidade privadas e hotéis de luxo em suas terras. Um país democrático, em outras palavras, estava se tornando menos democrático como resultado da intervenção corporativa. "O desenvolvimento", alertou a Anistia, está "sendo buscado à custa dos direitos humanos (...)".

> Esse padrão realça o grau ao qual as autoridades centrais e estaduais na Índia estão preparadas para utilizar a força do Estado e utilizar disposições legais no interesse dos projetos de desenvolvimento, restringindo o direito de liberdade de associação, expressão e reunião. As

> medidas da índia para liberalizar sua economia e implantar novas indústrias e infra-estrutura têm, em muitas áreas, marginalizado e deslocado comunidades e contribuído para violações maiores de seus direitos humanos.[18]

A situação da Índia, declara o relatório, não é "a única ou a pior" de todas, mas é parte de uma tendência a desconsiderar os direitos humanos em favor do "desenvolvimento" da economia global.

Onde o poder está

No coração dessa convergência de militância anticorporação e pesquisa está o reconhecimento de que as corporações são muito mais que fornecedoras dos produtos que todos queremos; elas são também as forças políticas mais poderosas de nossa época. Agora, todos ouvimos as estatísticas: como corporações como Shell e a Wal-Mart têm orçamentos maiores do que o produto interno bruto de muitas nações; como, das 100 maiores economias, 51 são

multinacionais e somente 49 são países. Temos lido (ou ouvido falar) de como um punhado de CEOs poderosos estão escrevendo as novas regras para a economia global, engendrando o que o escritor canadense John Ralston Saul chamou de "um *coup d'état* em câmera lenta". Em seu livro sobre o poder corporativo, *Silent Coup*, Tony Clark leva essa teoria um passo adiante quando afirma que os cidadãos devem atacar as corporações não porque não gostem de seus produtos, mas porque as corporações têm se tornado os organismos políticos dominantes de nossa época, estabelecendo o programa de globalização. Devemos enfrentá-las, em outras palavras, porque é lá que o poder está.

Assim, embora a mídia freqüentemente descreva campanhas como aquela contra a Nike como "boicotes do consumidor", isso conta apenas uma parte da história. É mais preciso descrevê-las como campanhas políticas que usam os bens de consumo como alvos prontamente acessíveis, como alavancas de relações públicas e ferramentas de educação popular. Em contraste com os boicotes de consumidores dos anos 70, há um relacionamento mais difuso entre escolhas de estilo de vida (o que comer, o que fumar, o que vestir) e a questão maior de como a corporação global - seu porte, influência política e falta de transparência - está reorganizando a economia mundial.

Por trás dos protestos do lado de fora da Nike Town, por trás da torta na cara de Bill Gates e a garrafa atirada na janela do McDonald's em Praga, há algo demasiado visceral a ser identificado na maioria das medidas convencionais - uma espécie de aumento do mau humor. E o seqüestro corporativo do poder político é tão responsável por esse humor quanto a ocupação cultural pelas marcas do espaço público e mental. Também prefiro pensar que isso não tem relação cor arrogância do *branding* em si: as sementes do descontentamento são parte de seu próprio DNA.

> *- Olha, Mike, existe um mercado real para a verdade sobre a Nike... Nosso produto de estréia será um banco de dados proprietário da exploração de trabalhadores pela Nike! Vejo uma presença na web e um CD-ROM de estatísticas, depoimentos de trabalhadores, relatórios de direitos humanos e vídeos de câmeras ocultas.*
>
> *- Tipo produto de nicho, não é?*
>
> *- Não. Será descomunal!*[19]

Assim era um diálogo em uma tirinha de Doonesbury, de Gary Trudeau - e é uma piada com uma forte alfinetada. Os ataques contínuos a marcas como Nike, Shell e McDonald's não apenas refletem a genuína indignação com as fábricas que exploram mão-de-obra, os derramamentos de óleo e a censura corporativa, eles também refletem a que tamanho chegou o público antagonista. O desejo (e a capacidade) de reafirmar o livre mal-estar anticorporativo com fatos legítimos, números e histórias da vida real é tão disseminado que chega a transcender velhas rivalidades dentro dos movimentos sociais e ecológicos. O sindicato United Food and Commercial Workers, que começou a se voltar contra a Wal-Mart por causa de seus baixos salários e táticas de destruição de sindicatos, agora coleciona e divulga informações sobre as lojas da Wal-Mart que estão sendo construídas em áreas sagradas de sepultamento dos nativos americanos. Desde quando um sindicato de trabalhadores de armazéns considerou as reivindicações indígenas de terras? Desde que a destruidora Wal-Mart começou a dar motivos em si e por si mesma. Por que os ecoanarquistas de Londres por trás do julgamento McLibel - que não acreditam em trabalhar para o Homem de forma alguma - tomaram as dores de trabalhadores adolescentes do McDonald's? Porque, para eles, este é outro ângulo do qual

atacar a besta dourada.

O pano de fundo político para esse fenômeno é bem conhecido. Muitos movimentos de cidadãos vêm tentando reverter as tendências econômicas conservadoras na última década elegendo governos liberais, trabalhistas ou social-democratas, somente para descobrir que a política econômica continua inalterada ou serve ainda mais diretamente aos caprichos das corporações globais. Séculos de reformas democráticas que ganharam maior transparência no governo subitamente parecem ineficazes no novo clima de poder multinacional. Que bem podia haver em um parlamento ou congresso abertos e responsáveis se corporações opacas estava [avarn] estabelecendo o programa político global nos bastidores?

A desilusão com o processo político foi ainda mais pronunciada no cenário internacional, onde tentativas de regulamentar multinacionais por meio das Nações Unidas e de organismos de regulamentação comercial têm sido bloqueadas a cada tentativa. Um significativo contratempo veio em 1986, quando o governo dos Estados Unidos efetivamente matou a pouco conhecida Comissão sobre Corporações Transnacionais das Nações Unidas. Criada em meados dos anos 70, a comissão tinha a intenção de elaborar um código universal de conduta para corporações multinacionais. Sua meta era evitar os abusos corporativos como lançamento pelas empresas, no Terceiro Mundo, de drogas que eram ilegais no Ocidente; examinar o impacto ambiental e no trabalho de fábricas de exportarão e extração de recursos; e pressionar o setor privado a mostrar maior transparência e responsabilidade.

O mérito dessas metas parece evidente por si mesmo hoje, mas a comissão, de muitas formas, foi um desastre em sua época. A indústria americana se opôs a sua criação desde o início, e no coração da mania da Guerra Fria conseguiu garantir a oposição do governo com base no argumento de que a comissão era uma conspiração comunista e que os soviéticos a estavam usando para fins de espionagem. Por que, perguntaram eles, as empresas do bloco soviético não estavam sujeitas à mesma devassa que as empresas americanas? Durante essa época, a crítica dos abusos de corporações multinacionais era tão atada à paranóia anticomunista que quando aconteceu a tragédia em Bhopal em 1984, a reação imediata de um funcionário da embaixada dos EUA em Nova Deli não foi demonstrar horror, mas dizer, "É uma festa para os comunistas. Vão falar nisso por semanas".[20]

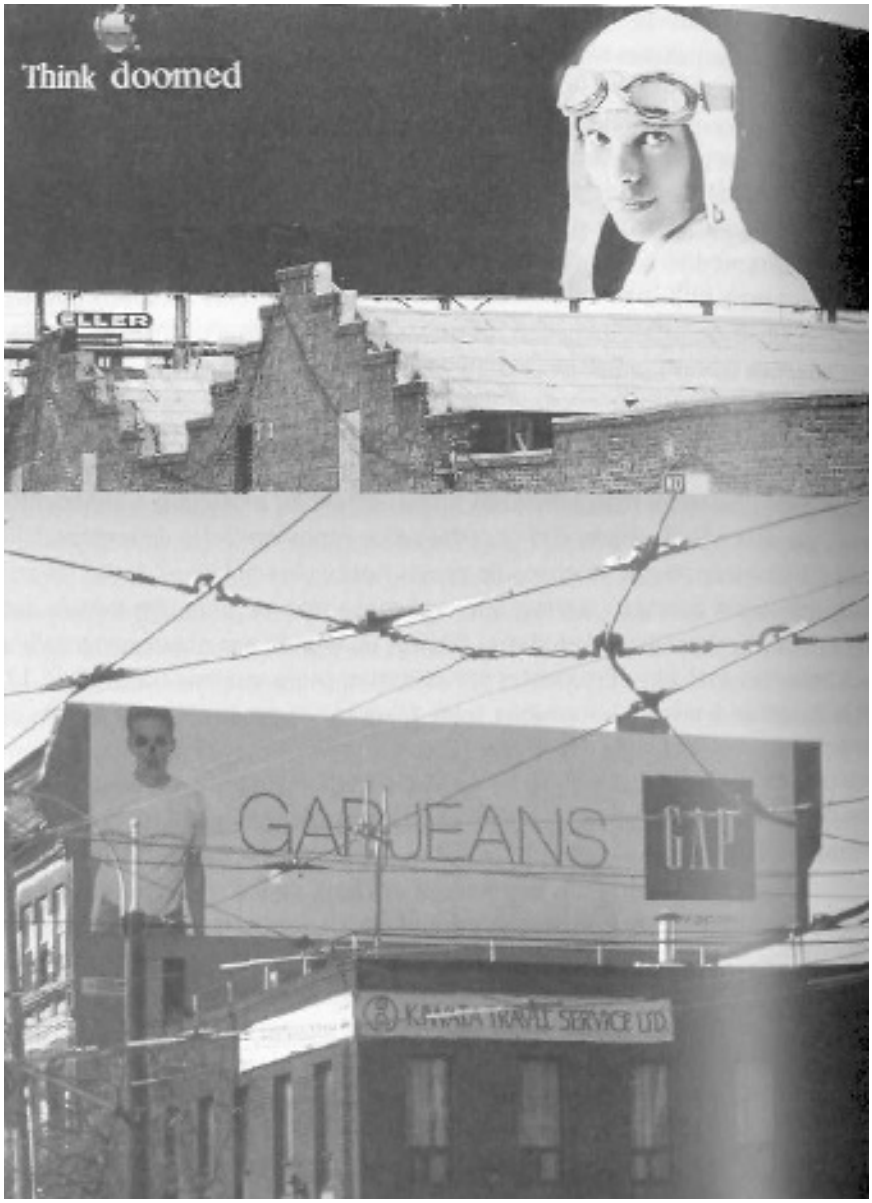
Mais recentemente, tentativas de obrigar a Organização Mundial do Comércio a incluir o cumprimento de leis trabalhistas básicas como uma

condição para o comércio global têm sido rejeitadas pelas nações que o compõem, que insistem que tal imposição é tarefa da Organização Internacional do Trabalho da ONU. A OIT "é o organismo competente para determinar e lidar com esses padrões, afirmamos nosso apoio a esse trabalho em promovê-los", diz a Declaração Ministerial de Cingapura da OMC de 13 de dezembro de 1996. Contudo, quando a OIT se envolveu em uma iniciativa para elaborar um importante código de core corporativo, ela também foi impedida.

A princípio, esses fracassos em regulamentar o capital deixaram muitos movimentos de reforma e oposição em um estado de quase paralisia: os cidadãos, ao que parecia, tinham perdido seu direito de se manifestar. Lentamente, contudo, um punhado de organizações não- governamentais e grupos de intelectuais progressistas têm desenvolvido uma estratégia política que reconhece que as marcas multinacionais, por causa de seu perfil público, podem ser alvos muito mais galvanizadores do que os políticos que eles financiam. E uma vez que as corporações estão sentindo a pressão, aprenderam eles, fica muito mais fácil atrair a atenção de politicos eleitos. Ao explicar por que escolhera dirigir seu ativismo contra a corporação Nike, o

militante trabalhista de Washington Jeff Ballinger disse claramente: "Porque temos mais influência sobre uma marca do que sobre nossos próprios governos".[21] Além disso, acrescenta John Vidal, "Os militantes sempre almejaram as pessoas que têm o poder (...) assim, se o poder sai do governo e vai para a indústria e as corporações transnacionais, as armas serão orientadas contra essas pessoas".[22]

Está surgindo um imperativo comum de movimentos dispares contra as corporações multinacionais: o direito que têm as pessoas de saber. Se as multinacionais se tornaram maiores e mais poderosas que os governos, prossegue o argumento, então por que não deveriam estar sujeitas aos mesmos controles de responsabilidade e transparência que exigimos de nossas instituições públicas? Assim, os ativistas que lutam contra as fábricas que exploram a mão-de- obra têm exigido que a Wal-Mart divulgue listas de todas a s fábricas no mundo que abastecem a cadeia com produtos acabados. Estudantes universitários, como veremos no Capítulo 17, estão exigindo a mesma informação sobre fábricas que produzem roupas com os símbolos de sua faculdade. Os ambientalistas, enquanto isso, têm usado os tribunais para devassar o trabalho interno do McDonald's. E em todo o mundo os consumidores exigem que empresas como a Monsanto forneçam rótulos claros de alimentos geneticamente modificados e abram sua pesquisa a investigação externa. Fazer exigências como essas às empresas privadas, cujo dever legal é para com seus acionistas, gerou um número surpreendente de êxitos. O motivo é que muitas multinacionais tem um ponto fraco de bom tamanho. Como veremos no próximo capítulo, militantes de todo o mundo estão fazendo uso liberal do mesmo ator que tem sido tema deste livro até agora: a marca. A imagem de marca, a de tanta riqueza corporativa, é também, ao que parece, o calcanhar de Aquiles das empresas.



Acima: Jams do Billboard Liberation Front em uma campanha da Apple nas ruas de San Francisco.

Abaixo: A Gap é vítima de uma epidemia de "encaveiramento" em outdoors de Toronto.

CAPÍTULO QUINZE

O BUMERANGUE DA MARCA

As táticas de campanhas baseadas na marca

Pode levar cem anos para construir uma boa marca , e trinta dias para derrubá-la.

- David D'Alessandro, presidente da John Hancock Mutual Life Insurance, 6 de janeiro de 1999

O *branding,* como vimos, é uma economia-balão: infla com rapidez espantosa, mas está cheia de ar quente. Não deveria surpreender que essa fórmula tenha gerado exércitos de críticos mordazes, ansiosos por furar o balão corporativo e ver os frangalhos caindo por terra. Quando mais ambiciosa foi uma empresa em "marcar" a paisagem cultural, e mais descuidada em seu abandono dos trabalhadores, mais provável é que tenha gerado um batalhão silencioso de críticos esperando para se atirar sobre ela. Além disso, a fórmula d e *branding* deixa as corporações sujeitas à mais óbvia tática do arsenal militante: lançar os segredos de produção da marca contra seu marketing de imagem. É uma tática que já funcionou antes.

Embora o marketing e a produção nem sempre tenham sido separados por tanto volume de água e camadas de subcontratados, os dois nunca ficaram exatamente à vontade um com o outro. Mesmo depois que as primeiras campanhas publicitárias criaram mascotes amigáveis para emprestar sentimentos familiares a bens produzidos em massa, foi o próprio negócio da indústria da publicidade que distanciou os produtos das fábricas que os faziam. Helen Woodward, redatora de publicidade influente na década de 1920, alertou admiravelmente seus colegas de que, "se vocês estão fazendo publicidade de qualquer produto, nunca vejam a fábrica em que é feito. (...) Não vejam as pessoas trabalhando (...) porque, quando você sabe a verdade sobre alguma coisa, quando vê a realidade íntima - é difícil redigir a baboseira agradável sobre o que está vendendo".[1]

Na época, imagens dicksenianas como aquelas do incêndio da Trianqle Shirtwaist ainda estavam frescas na memória dos consumidores ocidentais. Eles precisavam ser lembrados do lado sombrio da industrialização quando compravam sabão, meias, carros ou qualquer outro produto que prometesse felicidade para si e inveja nos outros. Além disso, muitos consumidores que eram alvo da publicidade eram trabalhadores fabris, e a última coisa que um redator publicitário queria fazer era avivar a memória da triste monotonia da linha de montagem

M a s à medida que os paises do Primeiro Mundo mudaram para "economia da informação", desenvolvemos uma certa nostalgia pela corajosa autenticidade da era da industrialização de Woodward. E assim a fábrica, por

muito tempo o maior tabu do marketing, recentemente encontrou um lugar na publicidade. O chão-de-fábrica é mostrado nas propagandas do carro Saturn, por exemplo onde encontramos trabalhadores do setor automobilístico com autonomia para "parar a linha" apenas porque algo parece um pouco errado. Tomadas interiores de uma fábrica também aparecem brevemente em uma propaganda do Subaru do inicio dos anos 90 - dessa vez para que a marca registrada Wieden Et Kennedy ressalte que é bom ter os carros não para impressionar seus vizinhos, mas para dirigir "a melhor máquina".

Contudo, as fábricas mostradas nas campanhas do Saturn e do Subaru não são o chão-de- fábrica suarento no qual Woodward alertou seus colegas redatores de publicidade a jamais colocar os olhos; são fábricas da nostalgia Nova Era - tão realistas quanto os técnicos tecnos dançantes da Intel. O papel dessas fábricas, como o da Tia Jemima e do mascote da aveia Quaker, é associar o Subaru e o Saturn com uma época mais simples, quando os bens eram produzidos nos países onde eram consumidos, quando as pessoas ainda conheciam seus vizinhos e ninguém tinha ouvido falar de uma zona de processamento de exportação. No inicio dos anos 90, uma época em que fábricas de carros estavam fechando aos bandos e o mercado estava sendo inundado com produtos importados, a publicidade - embora pretendesse nos

conquistar com seu glamour - não existia para iluminar o processo de fabricação, mas para obscurecê-lo.

Em outras palavras, a regra de Helen Woodward é mais verdadeira agora do que nunca; não há dúvida de que a vida dupla de nossos bens de marca ficou mais conflituosa. Apesar da retórica de primeiro-mundismo, o planeta continua fortemente dividido entre produtores e consumidores, e os enormes lucros auferidos pelas supermarcas dependem de que esses mundos continuem tão separados quanto possível. É uma fórmula respeitável: como os proprietários de fábricas contratadas nas zonas de exportação não vendem um único tênis Reebok ou suéter do Mickey Mouse diretamente ao público, eles não têm problemas com relações públicas ruins. Construir um relacionamento positivo com o público comprador, portanto, fica inteiramente nas mãos das multinacionais de nome de marca. O único problema é que, para que o sistema funcione sem atropelos, os trabalhadores devem saber pouco da vida comercial dos produtos que fazem e os consumidores devem continuar protegidos dos aspectos de produção das marcas que compram.

A fórmula funcionou por algum tempo. Nas duas primeiras décadas de sua existência, as zonas de processamento de exportação eram na verdade os pequenos segredos sórdidos da globalização - "depósitos de mão-de-obra" seguros onde o negócio repugnante da produção era contido atrás de muros altos e cercas de arame farpado. Mas a mania "marcas, não produtos" que tomou o mundo dos negócios desde o início dos anos 90 está voltando para assombrar a corporação livre e incorpórea. E não admira que seja assim. Separar as marcas tão decisivamente de seus locais de produção e transferir as fábricas para lugares industriais infernais como as ZPEs criou uma situação potencialmente explosiva. É como se a cadeia de produção global fosse baseada na crença de que os trabalhadores no Sul e os consumidores no Norte jamais encontrarão uma forma de se comunicar - de que, apesar do *hype info-tech*, somente as corporações são capazes de genuína mobilidade global. E essa suprema arrogância que torna marcas como a Nike e a Disney tão vulneráveis às duas principais táticas empregadas por militantes anticorporação: expor a riqueza do mundo de marca aos locais afastados de produção e trazer a imundície da produção à porta de entrada do consumidor de antolhos.

Militância de *designer:* o logo é o astro

Estou sentada em uma sala de aula lotada em Berkeley, Califórnia, e

alguém está virando meu colarinho para ver a etiqueta. Por um instante, sinto-me de volta à escola com Romi, a vigilante da grife, procurando impostores. Na verdade, estamos em 1997 e a pessoa que examina meu colarinho é Lora Jo Foo, presidente do Sweatshop Watch. Ela está dando um seminário chamado "O fim das fábricas exploradoras aqui e no exterior", como parte de uma conferência sobre globalização. Toda vez que Foo ministra um seminário sobre fábricas que exploram mão-de-obra, ela saca uma tesoura e pede a todos que cortem as etiquetas de suas roupas. Depois ela desenrola um mapa-múndi feito de roupa branca. Nossos nomes de marca libertados são costurados no mapa que, durante muitas dessas reuniões em vários países, torna- se uma colcha de retalhos de logotipos de Liz Claiborne, Banana Republic, Victoria's Secret, Gap, Jones New York, Calvin Klein e Ralph Lauren. A maior parte desses pequenos retalhos retangulares se concentram na Ásia e na América Latina. Foo em seguida traça as rotas de viagem de uma empresa: ela começa com a época em que os produtos ainda estão sendo feitos na América do Norte (somente algumas etiquetas continuam nessa parte do mapa);depois muda para o Japão e a Coréia do Sul; depois para a Indonésia e as Filipinas; em seguida para a China

e o Vietnã. De acordo com Foo, os logos de roupas são um grande auxiliar didático; eles tomam questões complexas e distantes e as fixam tão perto de casa quanto as roupas em nossas costas.

Deve ser dito que ninguém está mais surpreso com o poder e o apelo da militância baseada na marca do que aqueles que têm encabeçado as campanhas. Muitas pessoas que lideram movimentos contra a exploração de trabalhadores há muito trabalham em favor dos pobres e marginalizados do Terceiro Mundo. Nos anos 80, eles trabalharam arduamente em uma obscuridade quase completa em favor dos rebeldes sandinistas da Nicarágua e o partido de oposição FMLN de El Salvador. Depois que as guerras terminaram e a paz da globalização se acelerou, eles aprenderam que a nova zona de guerra para os pobres da América Central eram as fábricas exploradoras trancadas nas zonas de livre comércio protegidas pelos militares. Mas eles não estavam preparados para o grau de solidariedade que o público teria para com esse problema. "Acho que o que dá a essa questão um apelo tão amplo - torna-a muito mais real para as pessoas do que foram as guerras da América Central - é que as pessoas fazem uma relação direta com suas próprias vidas; não é mais uma coisa que está 'longe daqui'", diz Trim Bissell, da Campaign for Labor Rights de Washington. "Se eles comem em uma dessas franquias de lanchonetes, podem bem estar colocando em seus corpos comida que de uma forma ou outra depende da opressão de outras pessoas. Se compram brinquedos para seus filhos, esses brinquedos podem ter sido feitos por crianças que não têm infância. É tão direto, tão emocional e tão humano que as pessoas entram em contato *conosco* e dizem, 'como posso ajudar?' Nesse trabalho, não temos de dizer, 'Há um problema'. Dizemos principalmente, 'Esta é uma forma produtiva de você dirigir seu ultraje'".[2]

A autora americana Lorraine Dusky descreveu a dinâmica de sua ligação pessoal no *USA Today.* Assistindo a reportagens na TV sobre os tumultos de maio de 1998 na Indonésia, ela se viu se perguntando se suas grifes tinham alguma coisa a ver com a imagem de uma jovem indonésia chorando sobre o corpo morto de uma vítima do incêndio. "Seriam meus Nikes culpados de alguma forma?", escreve ela. "Aquela jovem destituída ainda podia ter um pai se a Nike insistisse que os trabalhadores recebessem melhores salários. Porque s e a Nike assim procedesse, outros empregadores de fábricas exploradoras podiam ter se ajustado depois." Pode parecer uma transição brusca - culpar o tênis de alguém pela morte de um manifestante pró- democracia na Indonésia -, mas isso proporciona a conexão necessária, como escreve Dusky, para ver que

"a globalização significa mais do que a troca fácil de moeda e bens; significa que todos somos zeladores de nossos irmãos e irmãs".[3]

Mas embora a eficácia das campanhas baseadas na marca possa ter relação imediata com nossas próprias vidas "marcadas", há outro fator que contribui para seu apelo, particularmente entre os jovens. A militância anticorporação desfruta os benefícios inestimáveis de se apropriar do moderno e do famoso - apropriar-se, ironicamente, das próprias marcas. Os logos que têm sido marcados a fogo em nossos cérebros por intermédio das campanhas de imagem mais sofisticadas que o dinheiro pode comprar, e sido alçados um pouco mais para perto do sol por seu patrocínio de amados eventos culturais, são perpetuamente banhados em um fulgor - o "loglo", o local/global, para usar um termo do escritor de ficção científica Neal Stevenson.[4] Como previu Alexis de Tocqueville, são criações fantásticas como essa que têm o poder de nos fazer "lamentar o mundo da realidade" - e nenhuma realidade veio a parecer mais comparativamente lamentável do que a de pessoas sofrendo com a pobreza e a opressão em lugares distantes. Assim, no final dos anos 70, quando o loglo se tornou mais fulgurante, o ativismo da justiça social esmoreceu; suas formas pesarosamente invendáveis não tinham mais

muito apelo para os jovens vigorosos ou para a mídia obcecada com a estética vistosa e vazia.

Mas hoje, com tantos militantes anticorporação adotando a estética e o humor do *culture jamming* e a atitude irreverente de resgatar as ruas, isso está começando a mudar. De sua nova posição vantajosa "como sanguessugas", os detratores das marcas estão se beneficiando do loglo de uma forma imprevista. O loglo é tão brilhante que os militantes são capazes de desfrutar sua luz, mesmo quando estão atacando uma marca. Esse *branding* vicário pode parecer uma erosão de sua pureza política, mas também claramente ajuda a atrair soldados para a causa. Com uma boa *ad bust,* as campanhas anticorporação extraem energia do poder e do apelo de massa do marketing, ao mesmo tempo em que lançam essa energia na costas das marcas que têm colonizado com tanto sucesso nossa vida cotidiana.

Você pode ver essa estratégia jiu-jítsu em ação no que se tornou um elemento principal de muitas campanhas anticorporação: convidar um trabalhador de um país do Terceiro Mundo a visitar uma superloja do Primeiro Mundo - com muitas câmeras filmando. Poucos noticiários podem resistir ao momento feito-para-a-TV de uma trabalhadora indonésia da Nike boquiaberta ao tomar conhecimento de que os tênis que ela produziu em grande quantidade por 2 dólares por dia são vendidos a 120 dólares na Nike Town de San Francisco. Desde 1994, houve pelo menos cinco turnês separadas de trabalhadores indonésios da Nike na América do Norte e na Europa - Cicih Sukaesih, que perdeu seu emprego por tentar organizar um sindicato em uma fábrica da Nike, voltou três vezes, suas viagens patrocinadas por coalizões de grupos trabalhistas, religiosos e universitários. Em agosto de 1995, duas costureiras da Gap - a hondurenha Claudia Leticia Molina, de 17 anos, e a salvadorenha Judith Yanira Vieira, de 18 anos - fizeram turnês na América do Norte, falando a multidões nas calçadas de dezenas de franquias da Gap. Talvez mais memoravelmente, os compradores puderam encarar a questão do trabalho infantil quando Wendy Diaz, de 15 anos, apareceu diante do Congresso dos Estados Unidos. Ela trabalhara em uma fábrica hondurenha costurando calças Kathie Lee Gifford desde os 13 anos. Diaz testemunhou a presença de "cerca de 100 menores como eu - de 13, 14, 15 anos - alguns com 12. (...) Às vezes eles nos mantinham a noite toda trabalhando. (...) Os supervisores gritavam conosco e berravam para que trabalhássemos mais rápido. Às vezes eles jogam a roupa na sua cara, ou agarram e empurram você. (...) Algumas vezes os gerentes tocam nas garotas. Fingindo estar brincando,

eles tocam nas nossas pernas. Muitas de nós gostariam de freqüentar a escola noturna, mas não podemos, porque eles constantemente nos obrigam a fazer horas extras".[5]

Nenhum grupo tirou mais proveito das várias revelações e falhas da economia *branding* com a precisão de um raio laser do que o National Labor Committe sob seu diretor, Charles Kernaghan. Nos cinco anos entre 1994 e 1999, o escritório de três funcionários do NLC em Nova York usou shows de mídia no estilo Greenpeace para atrair para a difícil situação dos trabalhadores explorados nas fábricas mais atenção que o milionário movimento sindical internacional de trabalhadores conseguiu em quase um século. Como afirma a bíblia da indústria de vestuário, *Women's Wear Daily,* "Charles Kernaghan e sua batalha antiexploração têm levantado a questão do abuso de mão-de-obra na indústria de roupas como nunca desde o incêndio da Triangle Shirtwaist".[6]

0 NLC não está conseguindo sua proeza impressionante fazendo *lobby* junto ao governo ou mesmo com trabalhadores sindicalizados. Ele tem conseguido começar a conspurcar algumas das mais refinadas grifes do mundo da marca. A fórmula de Kernaghan é bastante simples. Primeiro, escolha os maiores ícones de *cartoon* da América, sejam literais, como o

Mickey Mouse, ou virtuais, como Kathie Lee Gifford. Depois, crie choques frontais entre imagem e realidade. "Eles vivem ou morrem por sua imagem", diz Kernaghan de seus adversários corporativos. "Eles lhe dão um certo poder sobre eles (...) essas empresas são um alvo fácil."[7]

Como os melhores *culture jammers,* Kernaghan tem um sentimento natural pelo papo de vendedor. Ele sabia que podia "vender" fábricas exploradoras estrangeiras para a mídia americana - notória por sua tendenciosidade duplamente arriscada contra a mão-de-obra e os problemas em lugares onde as pessoas não falam inglês. Mas o que ele precisava fazer era passar ao largo de leis trabalhistas obscuras e acordos de comércio misteriosos e manter o foco diretamente nos logotipos por trás das violações. É uma fórmula que trouxe a história das fábricas exploradoras para um sério escrutínio no 60 *Minutes,* no *20/20* e no *New York Times* - e no fim no *Hard Copy,* que mandou uma equipe acompanhar Kernaghan em uma viagem a fábricas da Nicarágua no outono americano de 1997.

O programa de notícias de tablóide e o corajoso grupo trabalhista não formaram uma estranha cooperação, como se pode pensar. Vivemos em uma cultura obcecada por celebridade, e essa cultura está em sua forma mais pura quando um dos ícones mais amados é alvo de escândalo. 0 que Kernaghan percebeu é que a obsessão fanática com as grifes se estende não somente a sua construção, mas também a sua ruína. Embora em uma escala muito diferente, as fábricas da Nike representam para as reportagens sobre mão-de-obra o que o julgamento de O.
J. Simpson representa para o jornalismo policial: sujeira de grife. E o NLC, para o bem ou para o mal (definitivamente para o mal, dizem seus críticos), é na verdade o *Hard Copy* do movimento trabalhista, sempre buscando essa interseção entre a estratosfera deslumbrante da celebridade e a vida real das ruas miseráveis.

Assim, Kernaghan expõe os fatos e números da economia global em pijamas da Disney, calçados Nike, corredores da Wal-Mart e a riqueza pessoal dos indivíduos envolvidos - e mastiga os números em engenhocas estatísticas rudes que ele depois empunha como uma marreta. Por exemplo: todos os 50.000 trabalhadores da Yue Yuen Nike Factory na China teriam de trabalhar 90 anos para ganhar o que a Nike gasta em publicidade em um ano.[8] As vendas anuais da Wal-Mart eqüivalem a 120 vezes todo o orçamento anual do Haiti; o CEO da Disney, Michael Eisner, ganha US$ 9.783 por hora, enquanto um trabalhador haitiano ganha 28 centavos de dólar por hora; um trabalhador

haitiano levaria 16,8 anos para ganhar o que Eisner ganha em uma hora; os US$ 181 milhões em opções de ações de Eisner em 1996 são suficientes para sustentar 19.000 trabalhadores haitianos e suas famílias por quarenta anos.[9]

Um kernaghanismo típico é comparar as suntuosas condições de vida dos cães nos estúdios de *101 dálmatas* com as choupanas em que vivem os trabalhadores haitianos que costuram pijamas Disney decorados com personagens do filme. Os animais, diz ele, ficaram em "condomínios caninos" decorados com camas confortáveis e aquecimento por lâmpadas, onde eram cuidados por veterinários e a quem eram servidos carne e frango. Os trabalhadores haitianos moram em choças infestadas de malária e disenteria, dormem em catres e raramente podem comprar carne ou ir ao médico.[10] É neste choque entre a vida da marca e a realidade da produção que Kernaghan produz sua mágica de marketing.

Os eventos do NLC - longe dos habituais comícios trabalhistas cinzentos - tiram pleno proveito dos poderes do loglo. Uma manifestação em outubro de 1997 na cidade de Nova York foi um exemplo disso: começou na esquina da Times Square onde fica uma superloja da Disney, prosseguiu pela Seventh Avenue, passou pela vitrine da Tommy Hilfiger da Macy's, pela Barnes £t Noble e pela loja de departamentos Stern. No início da "Temporada de férias da

consciência", a manifestação tinha como cenário para os cantos e discursos, enormes logos em Manhattan: um logotipo gigante da Nike em vermelho na linha do horizonte, o cara da Maxell em sua cadeira de braços sendo varrido pelo som digital e *displays* em três dimensões de *Rei Leão* na Broadway. Quando Jay Mazur, presidente do UNlTE, declarou que "as fábricas exploradoras estão de volta e sabemos por quê", ele o fez com uma imensa Pequena Sereia em néon formando um halo sobre sua cabeça. Em outro protesto patrocinado pelo NLC, desta vez em março de 1999, os participantes estacionaram um rato de borracha gigante na calçada de uma loja da Disney. E como não exigem ascetismo pop-cultural em troca de participação, as táticas de Kernaghan têm tido um enorme apelo entre os estudantes, muitos dos quais comparecem às manifestações como *culture jams* ambulantes. Ecoando a estética de desenho animado da cultura *rave,* estudantes secundaristas e universitários vestem fantasias de animais felpudos: um porco rosa de 1,8 metro erguendo uma placa que diz, "Porcos contra a ganância", o Monstro do Biscoito ostentando um cartaz "Sem justiça não tem biscoito".

Para o NLC, os logos são tanto alvos quanto esteios. É por isso que, quando Kernaghan fala a uma multidão - em universidades, comícios trabalhistas ou conferências internacionais - ele nunca está sem sua sacola de compras repleta de roupas Disney, calças Kathie Lee Gifford e outras roupas de grife. Durante suas apresentações, ele ergue os recibos de pagamento e etiquetas de preço para ilustrar as enormes discrepâncias entre o que os trabalhadores recebem para produzir os artigos e o que nós pagamos por comprá-los. Ele também leva sua sacola de compras com ele quando visita as zonas de processamento de exportação no Haiti e em El Salvador, sacando os artigos de sua bolsa de truques para mostrar aos trabalhadores as etiquetas de preço reais dos bens que eles costuram. Em uma carta a Michael Eisner, ele descreve uma reação típica:

> Antes de partir para o Haiti, fui a uma loja da Wal-Mart em Long lsland e comprei várias roupas Disney que foram feitas no Haiti. Mostrei os artigos à multidão de trabalhadores, que imediatamente reconheceram as roupas que faziam (...) Ergui uma camiseta Pocahontas tamanho 4. Mostrei a eles a etiqueta de preço da Wal-Mart indicando US$ 10,97. Mas foi somente quando traduzi os US$ 10,97 para a moeda local - 172,26 gourdes
> - que todos os trabalhadores, em uníssono, gritaram de choque,

descrença, raiva e um misto de dor e tristeza, enquanto seus olhos continuavam fixos na camiseta Pocahontas. (...) Em um só dia, eles produziam centenas de camisetas Disney. Todavia o preço de venda de apenas uma camiseta nos Estados Unidos equivalia a quase cinco dias de seus salários![11]

O momento em que os trabalhadores haitianos da Disney choraram de descrença foi capturado por um dos colegas de Kernaghan em vídeo e incluído no documentário produzido pelo NLC, *Mickey Mouse Goes to Haiti.* Desde então, o documentário tem sido exibido em centenas de escolas e centros comunitário na América do Norte e na Europa, e muitos jovens militantes dizem que a cena teve um papel fundamental em persuadi-los a se unir à luta global contra as fábricas que exploram mão-de-obra.

Outro tipo de tráfico de logo

A informação sobre a disparidade entre salários e preços de varejo também pode se mostrar radicalizadora para os trabalhadores nas fábricas que, como aprendi em Cavite, mal

sabem o valor dos bens que produzem. Na fábrica All Ásia situada na Zona de Processamento de Exportação de Cavite, por exemplo, o chefe costumava deixar as etiquetas de preço de saias Sassoon à vista de todos - US$ 52, disse ele. "Essas etiquetas de preço eram colocadas ao lado dos botões, e podia-mos ver os preços quando passávamos as peças para a seção de empacotamento", contou-me uma costureira. "Assim, computamos a quantia em pesos e os trabalhadores disseram: 'então a empresa está tendo este tipo de venda? Então por que temos um pagamento tão baixo?'" Depois que a gerência soube dessas discussões veladas não houve mais etiquetas de preço deixadas à vista em toda a All Ásia.

Na verdade, fiquei sabendo que mesmo descobrir que nomes de marca eram produzidos por trás dos portões fechados da zona de Cavite requer uma boa dose de trabalho de detetive, trabalho que foi adotado pelo Centro de Assistência aos Trabalhadores fora da zona de exportação. Uma das paredes do centro é coberta com um quadro de avisos que se parece muito com a colcha de logos de Lora Jo Foo. As etiquetas de roupas são afixadas em todo o quadro: Liz Claiborne, Eddie Bauer, lzod, Guess, Gap, Ellen Tracy, Sassoon, Old Navy. Ao lado de cada etiqueta no quadro está o nome da fábrica de onde vem: V.T. Fashion, All Ásia, Du Young. Os organizadores do centro acreditam que essa informação, relacionando as marcas ao trabalho, é essencial em sua tentativa de fortalecer o ânimo dos trabalhadores da zona de exportação para que lutem por seus direitos legais, particularmente porque os chefes das fábricas estão sempre chorando miséria. Quando os trabalhadores aprendem, por exemplo, que os jeans Old Navy que costuram em troca de míseros centavos por peça são vendidos por uma empresa famosa chamada The Gao e custarão 50 dólares na América, é mais provável que exijam pagamento de horas extras, ou até o há muito prometido plano de saúde. Muitos trabalhadores também estão ansiosos por essa informação, e é por isso que eles assumem o grande risco de contrabandear essas etiquetas de roupas para fora de suas fábricas; eles as enfiam furtivamente em seus bolsos no trabalho, esperam que os seguranças não descubram os retalhos quando são vistoriados no portão e trazem-nos para o centro. A tarefa seguinte para o Centro de Assistência aos Trabalhadores é descobrir alguma coisa sobre a empresa que possui esses nomes - tarefa nem sempre fácil, porque muitas marcas não estão disponíveis para venda nas Filipinas, e aquelas que estão somente podem ser encontradas em shoppings caros do distrito de turistas de Manila.

Nos últimos anos, contudo, reunir essa informação se tornou mais fácil,

em parte como resultado de um acentuado aumento no tráfego de militantes em todo o mundo. Com a ajuda de viagens subsidiadas por organizações não-governamentais bem financiadas e sindicatos, representantes do minúsculo Centro de Assistência aos Trabalhadores de Rosário têm ido a conferências em toda a Ásia, bem como na Alemanha e na Bélgica. E somente dois meses depois de meu primeiro encontro com ela em Cavite, vi a organizadora Cecille Tuico, do centro de assistência, novamente em Vancouver na Cúpula dos Povos na APEC em novembro de 1997. À conferência compareceram vários milhares de militantes de quarenta países, e foi programada de forma a coincidir com uma reunião dos líderes das 18 economias do Pacífico e da Ásia - de Bill Clinton a Jiang Zemin -, que estavam reunidos em Vancouver naquela semana.

No último dia da conferência, Cecille e eu matamos um seminário e passamos uma tarde na movimentada Robson Street, pulando de uma loja para outra que vendiam muitas marcas produzidas na zona de Cavite. Corremos as prateleiras juncadas de macacões de dormir e sapatinhos Baby Gap, casacos Banana Republic, blusas Liz Claiborne e camisas lzod Lacoste, e quando cruzávamos com uma etiqueta "Made in Philippines", anotávamos os números dos modelos e os preços. Quando voltou para Cavite, Cecille converteu os preços para pesos

(levando em conta a desvalorização cambial da moeda em seu país) e cuidadosamente os afixou perto das etiquetas no quadro de avisos do escritório do Centro de Assistência aos Trabalhadores. Ela e seus colegas apontavam para esses números quando os trabalhadores paravam no centro aflitos com uma demissão ilegal, salarios devolvidos aos proprietários ou uma série sem fim de turnos noturnos. Juntos, eles calculavam quantas semanas uma costureira da zona de exportação teria de trabalhar para conseguir comprar um macacão de dormir da Baby Gap para seu filho, e os trabalhadores murmuravam esse número chocante para os outros quando retornavam a seus dormitórios apinhados, ou quando faziam um intervalo para o almoço em suas fábricas sufocantes. A notícia se alastrava como fogo por toda a zona de exportação.

Lembrei de nossa viagem por "lojas de exploração" (como o escritor Eyal Press de *The Nation* chama essas estranhas excursões) quando recebi um e-mail de Cecille alguns meses depois me contando que o centro finalmente conseguira sindicalizar duas fábricas de roupas dentro da zona de exportação. Os logos nas etiquetas? Gap, Arizona Jeans, lzod, J.C. Penney e Liz Claiborne.

Aja globalmente

Desde que a política de representação cativou pela primeira vez a atenção de feministas no início dos anos 70, houve mulheres instando suas irmãs de movimento a olhar para além de como as indústrias da moda e da beleza oprimem as ocidentais como consumidoras e considerar o empenho das mulheres em todo o mundo que suaram para se manter na moda. Durante os anos 20 e 30, Emma Goldman e o Sindicato Internacional de Operários da Indústria de Vestuário Feminino reuniram-se ao movimento das mulheres em apoio aos trabalhadores de fábricas exploradoras, mas nas últimas décadas essas conexões pareciam de certa forma fora de compasso com sua época. Embora sempre houvesse um componente de feminismo de segunda onda que buscava forjar conexões políticas com as mulheres nos países em desenvolvimento, a luta por internacionalismo nunca tomou o movimento como fizeram a igualdade de remuneração, a representação na mídia e o direito ao aborto. De certo modo, o grito de guerra dos anos 70, "o pessoal é político", parecia mais relacionado com a questão de como a moda fazia as mulheres se sentirem sobre si mesmas do que com os mecanismos globais de como a indústria da moda faz outras mulheres trabalharem.

Em 1983, a acadêmica americana Cynthia Enloe foi uma das vozes na multidão. Ela insistiu que as etiquetas "Made in Hong Kong" e "Made in China" que estavam aparecendo com maior freqüência em suas roupas proporcionavam um ponto de partida não-abstrato para as mulheres que queriam compreender as complexidades da economia global. "Podemos nos tornar mais capazes de discutir e de compreender alegadas 'abstrações' como 'capital internacional' e 'divisão sexual internacional do trabalho'. Ambos os conceitos, até agora suposta reserva intelectual de teóricos homens (cuja maioria nunca pergunta quem tece e quem costura) são na realidade somente tão 'abstratos' quanto os jeans em nossos armários e a roupa íntima em nossas gavetas", escreveu ela.[12]

Na época, graças a uma combinação de muito pouca consciência, barreiras culturais e provincianismo de Primeiro Mundo, poucos estavam prontos para ouvir. Mas muitos estão ouvindo agora. Mais uma vez, essa mudança pode ser um subproduto inesperado da onipresença do *branding*. Agora que as corporações teceram seu arco-íris global de logos e etiquetas, a infra-estrutura para a genuína solidariedade está aqui para ser vista e usada. A rede

de logos pode ter sido projetada para maximizar o consumo e minimizar os custos de produção, mas as pessoas comuns podem agora se transformar em "aranhas" (como os membros da Free Burma Coalition se denominam) e se deslocar pela teia com tanta facilidade quanto as corporações que a tecem. É onde entram os mapas de logotipos de Lora Jo Foo - e o quadro de avisos de Cecille Tuico, e a bolsa de compras de Charles Kernaghan, e a epifania do tênis de Lorraine Dusky. É como a internet em geral: pode ter sido construída pelo Pentágono, mas rapidamente se tornou playground de militantes hackers.

Assim, embora a homogeneização cultural - a idéia de todos no Burger King, vestindo calçados Nike e assistindo a vídeos do Backstreet Boys - possa inspirar a claustrofobia global, ela também fornece uma base para a comunicação global significativa. Graças à rede de marca, os trabalhadores do McDonald's em todo o mundo podem trocar histórias pela internet sobre o trabalho sob os arcos dourados; *dub kids* de Londres, Berlim e Tel Aviv podem se compadecer da cooptação corporativa da cena *rave;* e jornalistas norte-americanos podem falar com trabalhadores de fábrica de áreas rurais pobres na Indonésia sobre quanto Michael Jordan recebe para fazer comerciais da Nike. Essa teia de logos teve o poder sem precedentes de conectar estudantes que enfrentam o bombardeio de propaganda em seus banheiros nas universidades com trabalhadores de fábricas exploradoras que produzem seus bens e os divulgados e frustrados McTrabalhadores que vendem para eles. Podem não falar todos a mesma lingua, mas eles agora têm elementos comuns para começar uma discussão. Jogando com um *slogan* da Benetton, um organizador do Reclaim the Streets descreveu essas novas redes globais como as "United Colors of Resistance".

Um mundo unificado por *slogans* da Benetton, fábricas exploradoras da Nike e empregos no McDonald's pode não ser a aldeia global utópica de ninguém, mas seus cabos de fibra ótica e referências culturais comuns estão, todavia, assentando as fundações para o primeiro movimento popular internacional verdadeiro. Isso pode significar lutar com a Wal-Mart quando ela chega à cidade, mas também significa usar a net para entrar em rede com outras cinqüenta e tantas comunidades na América do Norte que têm travado a mesma batalha; significa levar soluções para os ataques à mão-de-obra global às câmaras de vereadores da cidade, e se unir à luta internacional contra o Acordo Multilateral de Investimento. Também significa se certificar de que os gritos do incêndio de uma fábrica de brinquedos em Bangkok sejam ouvidos alto e claro em frente das lojas Toys 'R' Us no shopping.

Seguindo a trilha do logo

À medida que conexões globais baseadas na marca ganham popularidade, fica mais fácil percorrer a trilha que vai do shopping até as fábricas que exploram mão-de-obra. Certamente eu não fui a primeira jornalista estrangeira a fuçar a roupa suja na Zona de Processamento de Exportação de Cavite. Nos poucos meses antes de minha chegada, houve, entre outros, uma equipe de televisão alemã e dois produtores de documentários italianos que esperavam desencavar algum escândalo sobre a marca de seu país, a Benetton. Na Indonésia, tantos jornalistas queriam visitar as infames fábricas da Nike que na época em que cheguei a Jacarta, em agosto de 1997, a equipe do grupo de direitos humanos Yakoma estava começando a se sentir como guias turísticos profissionais. Toda semana um jornalista - ou "turista de direitos humanos", como Gary Trudeau os chama em seus quadrinhos - surgia na área. A situação era a mesma na fábrica que tentei visitar nos arredores de Medan, onde crianças estavam costurando minúsculas roupas de festa da Barbie. Encontrei-me com militantes locais no Instituto

Indonésio de Defesa das Crianças e eles sacaram um álbum de fotografias recheado de fotos que a equipe da NBC havia produzido. "Ganhamos prêmios", informou-me orgulhoso o diretor de programa Muhammad Joni sobre o documentário *Dateline*. "Eles fingiram que eram importadores. Câmeras ocultas - muito profissional."[13] Joni olha meu pequeno gravador e a canga de praia de batik que comprei na semana anterior, nada impressionado.

> Depois de alguns anos de pesquisa, o que achei mais chocante é que o que tantos supunham ser "segredinhos sujos" abarrotam os armários de vassouras global com uma atitude tão descuidada. Nas ZPE, as violações ao trabalho acontecem às pencas - basta abrir uma frestinha da porta para que elas venham abaixo. Como escreve Bob Ortega, do *Wall Street Journal*, "na verdade, toda a indústria de vestuário era um contínuo e mal revelado escândalo".[14]

Com tal descuido corporativo em jogo, nenhum orçamento de relações públicas seria gordo o suficiente para dissociar claramente a marca da fábrica. E quanto maior era a disparidade entre imagem e realidade, mais difícil parecia ser para a empresa atingi-la. As marcas orientadas para a família, como Disney, Wal-Mart e Kathie Lee Gifford, têm sido obrigadas a encarar as condições sob as quais famílias reais produzem suas roupas. E quando o grupo do McLibel lançou muitas de suas medonhas notícias sobre os frangos torturados do McDonald's e hambúrgueres infestados da bactéria *E. Coli,* exibiram os dados sobre uma imagem da face de plástico maníaca de Ronald McDonald. O logo adotado pelos réus do McLibel era um gato gordo mastigando um charuto, escondido por trás de uma máscara de palhaço porque, como os réus do McLibel definiram, "As crianças adoram um segredo, e o de Ronald é especialmente repulsivo".[15]

Quando a marca alvejada é ancorada em uma personalidade bem conhecida, como acontece cada vez mais na era da supermarca, esses choques entre imagem e realidade são potencialmente ainda mais explosivos. Por exemplo, quando se revelou que a Kathie Lee Gifford usava fábricas exploradoras, ela não teve a opção de reagir como um CEO corporativo - de quem se espera ser motivado exclusivamente pelos lucros aos acionistas. A borbulhante apresentadora de talk-show é o Aspartame humano da TV no horário diurno. Dificilmente poderia começar ralando como um caubói capitalista calejado quando Wendy Diaz, de 15 anos, publicamente declarou: "Se pudesse falar com a Kathie Lee, pediria a ela para nos ajudar, para dar um

fim aos maus-tratos, assim eles poderiam parar de gritar conosco e nos bater, e assim eles nos deixariam ir à escola noturna e nos deixariam nos organizar para proteger nossos direitos."[16] Afinal, cinco minutos antes Gifford podia ter confessado ao mundo livre que uma criança doente a levara a lágrimas tão copiosas que ela foi obrigada a reduzir o inchaço sob os olhos com Preparation H. Ela é, como escreve Andrew Ross, "um fundo perfeito para revelações sobre trabalho infantil". Confrontada com as palavras de Diaz, Gifford teve duas opções: jogar fora toda sua persona multimilionária de mamãe da TV, ou se tornar a fada- madrinha das *maquiladoras.* A escolha foi bastante simples. "Foram necessárias apenas duas semanas para que Gifford ascendesse à santidade da cruzada trabalhista", conta Ross.[17]

E m uma reviravolta estranha do destino do marketing, o próprio patrocínio corporativo se tornou uma importante alavanca para os militantes. E por que não seria? Quando o Comitê Olímpico Internacional (C0I) foi alvo de escândalos de suborno e *doping* no final de 1998, a mídia imediatamente se concentrou em como a controvérsia afetaria os patrocinadores corporativos dos jogos - empresas que afirmavam estar horrorizadas com a perda de inocência do C0I. "Isso foi ao cerne do motivo pelo qual estamos envolvidos na Olimpíada. Qualquer

coisa que afete a imagem positiva da Olimpíada nos afeta", disse o porta-voz da Coca-Cola.[18] Mas certamente essa teoria tem conseqüências boas e ruins: se os patrocinadores podem ser manchados por corrupção nos eventos que patrocinam esses eventos podem também ser manchados pelas atividades dúbias de seus patrocinadores. Essa é uma relação que está sendo feita com freqüência cada vez maior à medida que infla a indústria do patrocínio. Em agosto de 1998, a turnê de Celine Dion foi alvo de piquetes de militantes dos direitos humanos em Boston, Filadélfia e Washington. Embora ela não estivesse consciente disso, o patrocinador de sua turnê - o celular Ericsson - estava entre os investidores mais intransigentes da Birmânia, recusando-se a abandonar seus acordos com a junta apesar da campanha por um boicote internacional. Mas quando o golpe à marca foi além da Ericsson e começou a se espalhar para a imagem de diva de Dion, foi preciso apenas uma semana de protestos para induzir a Ericsson a anunciar sua imediata retirada da Birmânia. Enquanto isso, os patrocinadores que não conseguiam proteger os artistas de campanhas anticorporativas empreendidas contra eles também se viram sob ataque de todos os lados. Por exemplo, na Marato Rock 'n' Roll da Suzuki em San Diego, Califórnia, em maio de 1999, as bandas se amotinaram contra seu patrocinador corporativo. A Hootie and the Blowfish - que não era conhecida por suas opiniões políticas radicais - decidiu unir forças com militantes que criticavam o evento por causa dos acordos de negócios da Suzuki com a junta birmanesa. Os membros da banda insistiram que uma faixa da Suzuki fosse retirada antes que eles subissem ao palco e depois se apresentaram vestindo camisetas e usando adesivos que diziam "Suzuki fora da Birmânia".[19]

Além do patrocínio agressivo, outra tendência de marketing que começou a sair pela culatra é a cooptação comercial de políticas de identidade, discutida no Capítulo 5. Em vez de suavizar sua imagem, os anúncios com temática feminista e *slogans* anti-racistas da Nike somente serviram para enfurecer grupos de mulheres e líderes de direitos civis, que insistem que uma empresa que enriqueceu à custa das jovens mulheres no Terceiro Mundo não podia operar usando os ideais do feminismo e da igualdade racial para vender mais calçados. "Acho que as pessoas ficaram insatisfeitas com o uso de imagens de justiça social em comerciais desde o início", explica o crítico de mídia Makani Themba, "mas elas não sabiam exatamente por quê. Então você ouve essas acusações e está pronto para atacar a Nike como hipócrita."[20]

Isso pode explicar por que a primeira empresa a sentir a cólera da polícia da exploração de mão-de-obra foi aquela que parecia ser o paradigma da corporação ética, a Levi Strauss. Em 1992, a Levi's tornou-se a primeira empresa a adotar um código corporativo de conduta depois que se descobriu que algumas de suas fábricas contratadas no estrangeiro tratavam seus trabalhadores como escravos contratados. Essa não era a imagem que a empresa apresentava em casa, com seu compromisso com a tomada de decisões coletivas não-hierárquicas e, mais tarde, seu patrocínio bem divulgado de gigantescos eventos Girl Power como o festival Lilith Fair. Da mesma forma, a Body Shop - que bem podia ser a empresa mais progressista do planeta - ainda tinha uma tendência a exibir seus bons feitos em suas vitrines antes de colocar a casa corporativa em ordem. A empresa de Anita Roddick foi tema de numerosas investigações criticas na imprensa, que têm questionado o uso de substâncias químicas pela empresa, sua resistência aos sindicatos e até suas alegações de que seus produtos não eram testados em animais.

Temos ouvido o mesmo refrão repetidamente de Nike, Reebok, Body Shop, Starbucks, Levi's e Gap: "Por que estão nos atormentando? Nós somos os caras bons!" A resposta é simples. Eles são escolhidos por que as políticas com as quais estão associados, que os têm

enriquecido - feminismo, ecologia, recuperar áreas pobres da cidade -, eram não apenas peças aleatórias de publicidade eficaz que seus gerentes de marca encontram abandonadas por aí. Elas são idéias sociais essenciais e complexas, pelas quais muitas pessoas passam a vida lutando. É o que confere integridade ao rancor de militantes em campanha contra o que eles vêem como distorções cínicas dessas idéias. Al Dunlap, o notório "passa a faca" nos empregados que construiu sua reputação com base em demissões implacáveis, pode ser capaz de responder aos pedidos por responsabilidade corporativa com um golpe de sua motosserra, mas empresas como a Levi's e a Body Shop não podem dar de ombros, pois desde o início apresentaram a responsabilidade como o fundamento de sua filosofia corporativa. Novamente, é quando as equipes de publicidade se superam criativamente que - como Icaro - elas caem.

Injustiça - em sinergia

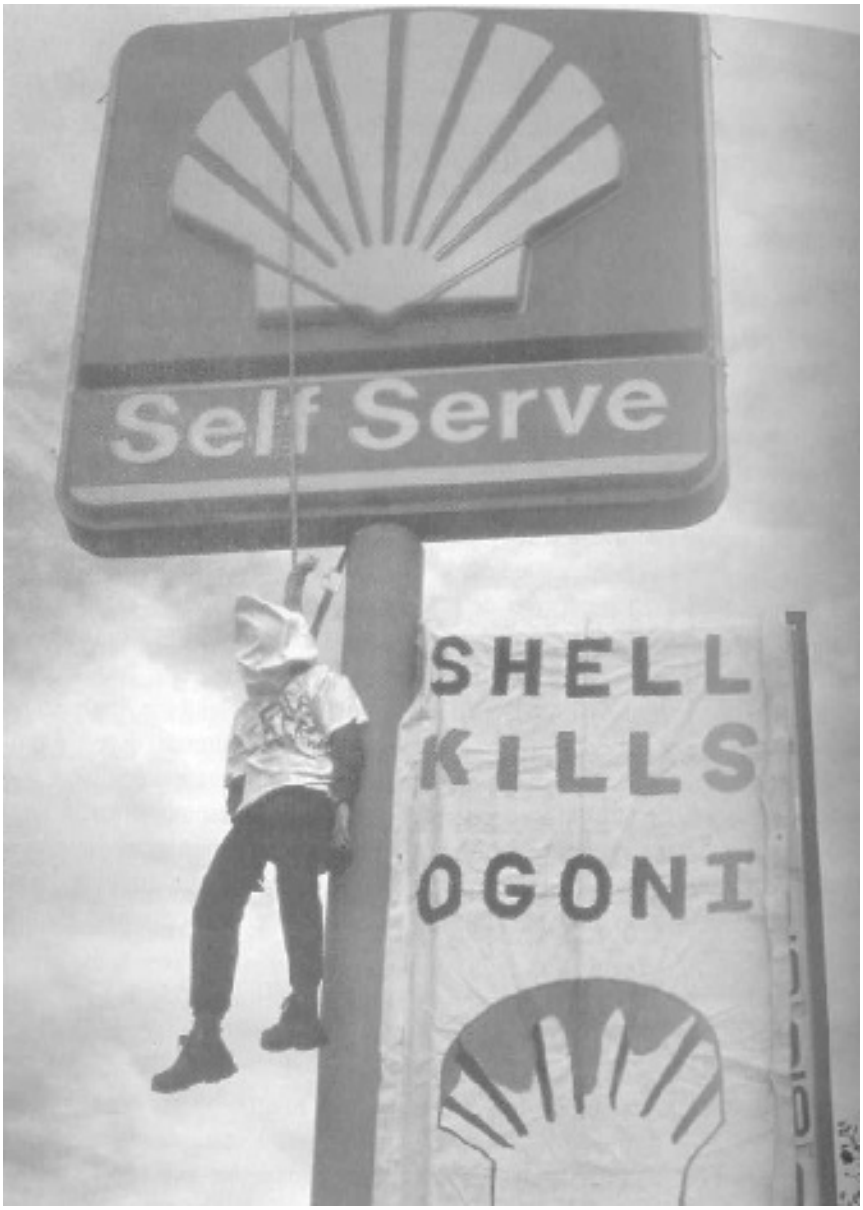
Por algum acidente do destino, em 25 de fevereiro de 1997 as múltiplas camadas do rancor anticorporação convergiram para a arena de hóquei de Might Ducks em Anaheim, na Califórnia. Era a reunião anual da Disney e cerca de 10.000 acionistas lotavam a arena para passar um pito em Michael Eisner. Eles estavam contrariados com o fato de ele ter pago mais de US$ 100 milhões em um pacote de rescisão ao superagente de Hollywood Michael Ovitz, que durou apenas 14 meses de escândalos na Disney como o segundo em comando. Eisner foi em seguida atacado por seu próprio pacote de pagamento multianual de US$ 400 milhões, bem como por entupir o conselho da Disney com seus amigos e consultores pagos. Como se os acionistas não estivessem aborrecidos o bastante, as obscenas quantias esbanjadas com Ovitz e Eisner ganharam relevo ainda maior pela resolução não relacionada dos acionistas de repreender a Disney por pagar salários de fome a trabalhadores em suas fábricas no exterior, e pedir monitoramento independente dessas práticas. Fora da arena, dezenas de manifestantes em apoio ao National Labor Committee gritavam e agitavam cartazes sobre a difícil situação da força de trabalho haitiana da Disney. É claro que a resolução de monitoração foi derrotada, mas o modo como as questões de exploração de mão-de-obra e remuneração de executivos colocaram uns contra os outros deve ter parecido música aos ouvidos de Charles Kernaghan.

Eisner, que aparentemente esperava que a reunião fosse pouco mais que assembléia animada, foi claramente apanhado de guarda baixa pela conjunção

de acontecimentos. Não estava ele simplesmente jogando de acordo com as regras - tornando seus acionistas ricos e a ele mesmo mais rico? Não tinham seus lucros aumentado saudáveis 16 por cento em relação ao ano anterior? Não era a indústria de entretenimento, como o próprio Eisner lembrou à agitada assembléia, "extremamente competitiva?" Sempre o especialista em repreender crianças, Eisner arriscou, "Não acho que as pessoas compreendam a remuneração de executivos".[21]

Ou talvez elas compreendessem tudo isso muito bem. Como comentou um acionista - sob fortes aplausos -, "Ninguém questiona que o Sr. Eisner não tenha feito um trabalho fantástico. Mais do que alguém como eu conseguiria em uma vida. Mais do que faz o presidente dos Estados Unidos - e olha que é ele quem manda!"[22] Além disso, a confusão de Eisner é compreensível. Ele não é de forma alguma o único CEO que ganha quantias verdadeiramente estonteantes de dinheiro - comparado com alguns executivos, ele positivamente tem uma vida difícil, com um salário-base anual de somente US$ 750.000 (com bonificações e opções de ações por fora, é claro). E a Disney certamente não está sozinha nessa desgraça da exploração de mão-de-obra. De acordo com o U.S. lnvestor Responsability Research Center, houve

resoluções de acionistas contra as fábricas exploradoras registradas para as principais multinacionais americanas entre 1996 e 1998, incluindo a Dayton Hudson, a Nike, The Gap, Land's End, J.C. Penney e Toys 'R' Us.[23] É claro que o que entrou em julgamento nessa reunião desordeira em Anaheim foi muito mais do que os excessos de uma única empresa - em questão estava o problema central da disparidade econômica global: disparidade entre executivo e trabalhador, entre Norte e Sul, entre consumidor e produtor, e mesmo entre acionistas individuais e o chefe. Os valores familiares do Camundongo proporcionaram uma útil estrutura de vidro na qual atirar pedras, mas a verdade é que quase todas as empresas da Fortune 500 podiam ter ficado em situação embaraçosa naquele dia.



CAPÍTULO
DEZESSEIS

UMA HISTÓRIA DE TRÊS LOGOS

A Nike, a Shell e o McDonald's

Dezenas de campanhas baseadas em marcas conseguiram sacudir seus alvos corporativos, em vários casos pressionando-os a alterar substancialmente suas politicas. Mas três campanhas se destacam por terem ido bem além dos círculos militantes e alcançado níveis profundos na consciência pública. As táticas que desenvolveram - entre elas o uso dos tribunais para impor transparência às corporações, e a internet para se desviar da mídia tradicional - estão revolucionando o futuro do engajamento político. Agora, não deve surpreender que os alvos dessas influentes campanhas sejam três dos mais familiares e mais cultivados logos na paisagem da marca: os logos da Nike, da Shell e do McDonald's.

A Nike: a luta por bons empregos

O CEO da Nike, Phil Knight, tem há muito sido o herói das faculdades de administração. Publicações acadêmicas de prestigio como *The Harvard Business Review* têm elogiado suas técnicas inovadoras de marketing, sua compreensão do *branding* e seu uso pioneiro de terceirização. Incontáveis candidatos a MBA e outros alunos de marketing e comunicação têm estudado a fórmula da Nike de "marcas, não produtos". Assim, quando Phil Knight foi convidado a ser orador na Faculdade de Administração da Universidade de Stanford - a *alma mater* de Knight - em maio de 1997, esperava-se que a visita fosse mais uma de um longo namoro com a Nike. Em vez disso, Knight foi recebido por uma turma de estudantes em piquete, e quando ele se aproximou do microfone foi atacado aos gritos de "Ei, Phil, sai do tablado. Pague a sua gente um salário honrado". A lua-de-mel com a Nike estava chegando a um triste fim.

Nenhuma história ilustra a crescente desconfiança da cultura do *branding* corporativo com mais clareza do que o movimento internacional anti-Nike - a mais divulgada e mais tenaz das campanhas baseadas em marcas. Os escândalos de exploração de mão-de-obra em fábricas da Nike foram tema de mais de 1.500 artigos em jornais e colunas de opinião. Suas fábricas na Ásia têm sido devassada por câmeras de quase todas as grandes organizações de mídia, da CBS ao canal de esportes da Disney, a ESPN. Acima de tudo, ela foi tema de uma série de quadrinhos de Doonesbury e alvo dos ataques do documentário de Michael Moore, *The Big One*. Como resultado, várias pessoas no departamento de RP da Nike lidam o tempo todo com a controvérsia das fábricas exploradoras - respondendo a queixas, reunindo-se com grupos locais

e desenvolvendo a reação da Nike - e a empresa criou um novo cargo executivo: vice- presidente de responsabilidade corporativa. A Nike recebeu centenas de milhares de cartas de protesto, enfrentou centenas de pequenos e grandes grupos de manifestantes, e é alvo de uma dezena de web sites críticos.

Nos últimos dois anos, as forças anti-Nike na América do Norte e na Europa têm tentado concentrar todos os golpes à Nike em um só dia. A cada seis meses eles declaram um Dia Internacional da Ação Nike, e levam suas exigências de salários justos e monitoramento independente diretamente aos clientes da Nike, compradores das Nike Towns em centros urbanos ou as menos glamourosas lojas Foot Locker nos shoppings suburbanos. De acordo com a Campaign for Labor Rights, o maior evento anti-Nike até agora aconteceu em 18 de outubro de 1997: participaram 85 cidades em trinta países. Nem todos os protestos atraíram grandes multidões, mas como o movimento é tão descentralizado, o mero número de eventos anti-Nike deixou o departamento de relações públicas da empresa assoberbado para atender às dezenas de noticiários locais. Embora você jamais possa deduzir uma coisa dessas a partir de sua onipresença de marca, nem mesmo a Nike pode estar em toda parte ao mesmo tempo.

Uma vez que tantas das lojas que vendem produtos Nike são localizadas em shoppings, os protestos em geral terminam com um segurança escoltando os participantes para o estacionamento. Jeff Smith, um militante de Grand Rapids, Michigan, relatou que, "quando perguntamos se os direitos de propriedade privada têm precedência sobre os direitos de livre expressão, o segurança hesitou e depois disse enfaticamente, SIM!" (Entretanto, na cidade economicamente deprimida de St. John's, em Newfoundland, os manifestantes anti-Nike relataram que depois de serem atirados para fora do shopping, "foram abordados por um se segurança que lhes pediu para assinar sua petição".)[1] Mas muita coisa pode ser feita na calçada ou no estacionamento do shopping. Manifestantes têm dramatiza as práticas de trabalho da Nike através do que eles chamam de "Desfile de moda de exploradores", e "Leilão de capital transnacional: um jogo de sobrevivência" (ganha o menor lance), e uma roda da economia global (corra rápido para ficar no mesmo lugar). Na Austrália, manifestantes anti-Nike estão ficando conhecidos por desfilar com bolsas de chita pintadas com o *slogan* "Use uma bolsa em vez da Nike". Estudantes da Universidade do Colorado em Boulder dramatizaram a diferença entre o salário mínimo legal e o salário mínimo justo realizando uma corrida de levantamento de fundos em que "os participantes pagam uma taxa de entrada de US$ 1,60 (salários diários de um trabalhador da Nike no Vietnã) e o vencedor ganhará US$ 2,10 (o preço de três boas refeições no Vietnã)".[2] Enquanto isso, militantes em Austin, Texas, fizeram um tênis-abacaxi gigante e m papier-maché, e em um protesto do lado de fora de um shopping em Regina, Saskatchewan, havia uma barraca para deformar o logo da Nike. A última proeza é um tema comum a todas ações anti-Nike: o logo e o *slogan* da Nike têm sido *jammed* tantas vezes - em camisetas, adesivos, cartazes, faixas e broches - que as contusões semióticas se transformaram em hematomas (ver lista no rodapé).

Notavelmente, o movimento anti-Nike é mais forte no estado natal da empresa, o Oregon, muito embora a área tenha obtido benefícios econômicos substanciais do sucesso da Nike (a Nike é o maior empregador em Portland e um importante filantropo local). Nem todos os vizinhos de Phil Knight, todavia, correram em sua defesa em sua hora de necessidade. De fato, desde que a revista *Life* publicou a história da bola de futebol, muitos moradores do Oregon decidiram se vingar. As manifestações em frente à Nike Town de Portland estão entre as maiores e mais combativas do país, às vezes ostentando um boneco gigante e ameaçador de Phil Knight com cifrões no lugar dos olhos

e um logo da Nike de 6 metros arrastado por crianças pequenas (para dramatizar o trabalho infantil). E em uma transgressão aos princípios de não-violência que regem o movimento anti-Nike, um protesto em Eugene, Oregon, levou a atos de vandalismo que incluíam a derrubada de uma cerca em torno da construção de uma nova Nike Town, acessórios e roupas arrancados de uma prateleira em uma loja da Nike e, de acordo com uma testemunha, toda uma estante de roupas (...) desabando de um balcão sobre uma fonte".[3]

Os jornais locais do Oregon têm acompanhado agressivamente (às vezes alegremente) os escândalos de exploração de mão-de-obra de Knight, e o jornal *The Oregonian* mandou um repórter ao Sudeste da Ásia para fazer sua longa investigação das fábricas. Mark Zusman, editor do jornal *The Willamette Week*, do Oregon, admoestou publicamente Knight em um "memo" de 1996: "Francarnen te, Phil, é hora de sofisticar um pouco mais essa orgia da midia (...) Os cidadãos do Oregon já sofreram com a vergonha de Tonya Harding, Bob Packwood e

SLOGANS DO MOVIMENTO INTERNACIONAL ANTI-NIKE:

Just Don't Do It (Não faça isso) Just Don 't (Não faça) Nike, Do *It Just (Nike, seja justa) Justice. Do it, Nike (Justiça. Faça, Nike)*

We Cooley. Poupe-nos da humilhação adicional de sermos conhecidos como o lar do capitalista mais explorador do mundo livre."[4]

Até as doações de caridade da Nike se tomaram controversas. Em meio a uma campanha crítica de levantamento de fundos para cobrir um déficit de US$ 15 milhões, a Junta de Educação de Portland entrou em desespero com o debate sobre se aceitaria a doação de US$ 500.000 da Nike em dinheiro e roupas de atletismo com seu logo. A junta terminou aceitando a doação, mas não sem antes olhar publicamente os dentes do cavalo dado. "Perguntei a mim mesmo", disse Joseph Tam, curador da junta de educação, a *The Oregonian,* "a Nike contribuiu com esse dinheiro para que meus filhos tenham uma educação melhor, mas à custa de quê? À custa das crianças que trabalham por seis centavos de dólar a hora? (...) Como imigrante, e como asiático, tenho de encarar esse dilema ético e moral."[5]

Os escândalos de patrocínio da Nike foram muito além do estado natal da empresa. Em Edmonton, Alberta, professores, pais e alguns estudantes tentaram impedir que a Nike patrocinasse um programa de hóquei para as crianças porque "uma empresa cujos lucros vêm do trabalho infantil no Paquistão não deve ser tratada como um herói pelas crianças de Edmonton".[6] Pelo menos uma escola envolvida no programa municipal devolveu o equipamento com o logotipo da Nike à sede da empresa. E quando a Nike abordou a Câmara de Vereadores de Ottawa em março de 1998 para sugerir a construção do piso de um de seus ginásios com seu logo em um centro comunitário local, enfrentou questionamentos relacionados com "dinheiro sujo de sangue". A Nike retirou sua oferta e deu uma quadra a um centro mais agradecido, administrado pelos Boys and Girls Clubs. O dilema de aceitar dinheiro de patrocínio da Nike foi também explorado nas universidades, como veremos no próximo capítulo.

A princípio, grande parte do ultraje originou-se do fato de que quando o escândalo das fábricas exploradoras ganhou os jornais, a Nike não pareceu realmente si desculpar por eles. Enquanto Kathie Lee Gifford e a Gap pelo menos demonstraram arrependimento quando foram apanhadas pelas manifestações de exploração de mão-de-obra, Phil Knight praticamente tentou enrolar: negando a responsabilidade, atacando jornalistas, chamando as fábricas contratadas de trapaceiras e mandando a artilharia antiaérea para falar em nome da empresa. Enquanto Kathie Gifford estava chorando na TV, Michael Jordan encolhia os ombros e dizia seu trabalho era arremessar a bola,

e não fazer política. E enquanto a Gap concordava em permitir o monitoramento de uma fábrica particularmente problemática em El Salvador por grupos locais de direitos humanos, a Nike prestava falsos louvores a um código de conduta de que seus trabalhadores asiáticos, quando indagados, jamais ouviram falar.

Mas havia uma diferença fundamental entre a Nike e a Gap nesse ponto. A Nike não entrou em pânico quando seus escândalos atingiram os shoppings do americano médio, porque o shopping, embora fosse o lugar onde a maior parte dos produtos da Nike é vendida, não é o local onde é feita a imagem da Nike. Ao contrário da Gap, a Nike recorreu aos bairros pobres da cidade, fundindo-se, como vimos, com os estilos de jovens negros e latinos pobres para criar sua imagem e atitude. O poder de *branding* da Nike está completamente entrelaçado com os heróis afro-americanos que têm endossado seus produtos desde meados dos anos 80: Michael Jordan, Charles Barkley, Scottie Pippen, Michael Johnson, Spike Lee, Tiger Woods, Bo Jackson - para não falar nos rappers que vestem Nike no palco. Embora o estilo hip hop tivesse uma influência importante nos shoppings, Phil Knight devia saber que como a Nike era Rainha da Marca entre os fãs de Jordan em Compton e no Bronx, ela podia ser sacudida, mas não

abalada. Certamente, seus pais, professores e líderes religiosos podiam expressar seu desapontamento com a exploração de mão-de-obra, mas no que dizia respeito à demografia básica da Nike, de garotos de 13 a 17 anos, seu logo ainda era feito de Teflon.

Em 1997, tornou-se claro para os críticos da Nike que se quisessem mesmo enfrentar a Nike em uma guerra de imagem, teriam de ir à fonte da qualidade característica da marca - e como escreveu Nick Alexander, da revista multicultural *Third Force*, no verão americano daquele ano, eles sequer estavam chegando perto. "Ninguém imaginou como fazer a Nike desmoronar e chorar. O motivo é que ninguém envolveu os afro-americanos na luta. (...) Para ganhar apoio significativo das comunidades de cor, as campanhas anticorporativas precisam fazer conexões entre as operações estrangeiras da Nike e as condições daqui, neste país."[7]

As conexões estavam prestes a ser feitas. Na mais cruel ironia da fórmula "marcas, não produtos" da Nike, as pessoas que fizeram a maior parte do trabalho de rechear o logo da empresa com significado moderninho são as mesmas pessoas atingidas pelos preços inflacionados da empresa e pela inexistência de uma base de fabricação. É a juventude dos bairros mais pobres que tem sentido mais diretamente o impacto da decisão da Nike de fabricar seus produtos fora dos Estados Unido tanto nas altas taxas de desemprego quanto na erosão da base de impostos da comunidade (que acabou levando à deterioração das escolas públicas locais).

Em vez de empregos para seus pais, o que os garotos dos bairros pobres conseguem da Nike é a visita ocasional de seus profissionais de marketing e *designers* em peregrinações de *"bro-ing"*. "Ei, *bro,* o que você acha desses Jordans - são diferentes ou o quê?" O efeito de *cool hunters* dispendiosos atiçando o frenesi da marca nas quadras de basquete de cimento rachado do Harlem, do Bronx e de Compton já foi discutido: os garotos incorporam as marcas em uniformes de gangue; alguns querem tanto as roupas que são capazes de vender drogas, roubar, agredir e até matar por elas. Jessie Collins, diretora executiva do Edenwald-Gun Hill Neighborhood Center, a nordeste do Bronx, me conta que às vezes o dinheiro vem das drogas ou das gangues, mas com mais freqüência vêm dos salários mínimos de suas mães ou cheques da previdência social que são gastos na roupa de *status* que estiver disponível. Quando perguntei sobre os relatos da mídia sobre garotos se esfaqueando para pegar os Air Jordans de US$ 150, ela disse friamente, "Eles bateriam na própria mãe para ter esse dinheiro... Cento e cinqüenta dólares é

dinheiro pra caramba".[8]

Proprietários de lojas de calçados como Steven Roth, da Essex House of Fashion, com freqüência ficam pouco à vontade com o papel do chamado *street wear* nas ruas pós-industriais de Newark, Nova Jersey, onde sua loja está localizada.

> Estou cansado, esgotado de tudo isso. Sempre sou forçado a encarar o fato de que ganho meu dinheiro com os pobres. Muitos deles dependem da previdência social. Às vezes vem uma mãe com seu filho, e o garoto está sujo e malvestido. Mas o garoto quer um par de calçados de 120 pratas, e a idiota da mãe compra os tênis para ele. Posso sentir a necessidade íntima do menino - seu desejo de possuir essas coisas e ter os sentimentos que vêm com elas -, mas dói ver que as coisas são assim.[9]

The Swooshtika (A suástica do swoosh) Just Boycott It (Boicote-a) Ban the Swoosh (Proíba o Swoosh) Nike - Fair Play? (Nike - Jogo limpo?) Nike, Nien, Ich Kaufe Es Nicht! (Nike - Não, não compro!)

É fácil culpar os pais por fazerem concessões a seus filhos, mas essa "profunda necessidade íntima" de roupas de grife se tornou tão intensa que têm confundido a todos, de líderes comunitários a políticos. Todos concordam plenamente que marcas como a Nike estão desempenhando um forte papel substituto no gueto, tomando o lugar de tudo, da auto-estima à história cultural afro-americana e ao poder político. O que eles não sabem ao certo é como preencher essa necessidade com valorização e uma noção de valor pessoal que não provêm necessariamente de um logotipo. Até tocar no assunto do fetichismo da marca com esses garotos é arriscado. Com tanta emoção investida em bens de consumo famosos, muitos garotos consideram as críticas à Nike ou à Tommy como um ataque pessoal, tão grave como transgressão quanto insultar diretamente a mãe de alguém.

Não é de surpreender que a Nike veja esse apelo entre garotos destituídos de forma diferente. Apoiando programas em Boys and Girls Clubs, pagando para repavimentar quadras de basquete urbanas e transformando roupas esportivas de alto desempenho em moda de rua, a empresa afirma que está mandando a mensagem inspiradora de que até os garotos pobres podem "Just D o It". Em seu material para a imprensa e em sua publicidade, há uma qualidade quase messiânica no retrato que a Nike faz de seu papel nos bairros pobres: crianças problemáticas que têm auto-estima mais elevada, um menor índice de gravidez indesejada e mais ambição - tudo porque na Nike "Nós os vemos como atletas". Para a Nike, seus Air Jordans de 150 dólares não são calçados, mas uma espécie de talismã com o qual a garotada pobre poderá sair do gueto e melhorar de vida. Os sapatos mágicos da Nike os ajudarão a voar - como fazem com Michael Jordan.

Será uma proeza impressionante e subversiva? Talvez. Mas pode ser útil pensar que uma das principais razões para que a juventude negra urbana só consiga sair do gueto com o rap e os arremessos do basquete é que a Nike e outras multinacionais estão reforçando imagens estereotípicas da juventude negra e ao mesmo tempo acabando com todos os empregos. Como os deputados americanos Bernie Sanders e Marcy Kaptur declararam em uma carta à empresa, a Nike teve um papel essencial no êxodo industrial dos centros urbanos. "A Nike liderou o abandono dos trabalhadores na produção dos Estados Unidos e suas famílias. (...) Aparentemente, a Nike acredita que os trabalhadores nos Estados Unidos são bons o bastante para comprar seus produtos, mas não valem o suficiente para fabricá-los."[10]

E quando a estratégia de *branding* urbano da empresa é considerada em

conjunção com seu histórico de empregos, a Nike deixa de ser a salvadora das áreas pobres e se transforma no cara que rouba seu emprego, depois lhe vende um par de tênis caríssimos e grita, "Vai, corre!" Ei, esse é o único modo de sair do gueto, garoto. *Just do it.* Era o que pensava Michael Gitelson, de qualquer forma. Assistente social do Edenwald-Gun Hill Neighborhood Center do Bronx, ele ficou impressionado com o poder do logo da Nike como um guru de auto-ajuda em seus projetos e "doentw de ver os garotos calçando tênis que não podiam comprar e pelos quais seus pais não podiam pagar".[11] Os críticos da Nike nas universidades e no movimento trabalhista podem ser estimulados e m grande parte pelo ultraje moral, mas Mike Gitelson e seus colegas simplesmente se sentem arrasados. Assim, em vez de falar às crianças das virtudes da frugalidade, eles começam lhes contando como a Nike faz os calçados que eles tanto querem. Gitelson contou a eles dos trabalhadores na Indonésia que ganham 2 dólares por dia, contou que custa apenas 5 dólares fabricar os tênis que eles compram por preços entre 100 e 180 dólares, e lhes contou como a Nike não fabrica nenhum de seus calçados nos Estados

Nike *Soyez Sport! (Nike, leve na esportiva!)*

Unidos, parte do motivo pelo qual seus pais lutam tanto para encontrar um emprego. "Estamos com muita raiva mesmo", diz Gitelson, "porque eles estão ganhando dinheiro demais de nós aqui e indo para outros países para explorar pessoas em situação ainda pior do que a nossa. (...) Queremos que nossas crianças vejam como isso os afeta aqui nas ruas, mas também como as ruas daqui afetam as pessoas do Sudeste da Ásia." Seu colega no centro, o jovem trabalhador Leo Johnson, aborda a questão usando a linguagem dos garotos. "É, cara", diz ele a públicos pré-adolescentes, "cês tão sendo ferrados quando pagam 100 dólares por um tênis que custa 5 dólares para fazer. Se alguém se ferrou aqui, vocês sabem quem foi."[12]

Os garotos no centro ficaram chateados quando souberam das fábricas exploradoras, mas ficaram mais irritados com o fato de Phil Knight e Michael Jordan os estarem fazendo de idiotas. Mandaram a Phil Knight cem cartas sobre quanto dinheiro tinham gasto em produtos da Nike ao longo dos anos - e como, segundo sua concepção, a Nike lhes devia sua enorme fama. "Acabei de comprar um par de Nikes por US$ 100", escreveu um garoto. "O que vocês estão fazendo não é certo. Um preço justo seria de US$30. Podem, por gentileza, me devolver US$ 70?" Quando a empresa respondeu aos garotos com uma carta formal, Foi ai que ficamos realmente irritados e começamos a bolar o protesto", diz Gitelson.

Eles decidiram que o protesto usaria calçados na Nike Town da Quinta Avenida e na rua
57. Uma vez que a maioria dos garotos do centro eram completamente e viciados no logo da Nike, seus armários estavam abarrotados de Air Jordans e Air Carnivores velhos que eles não julgavam mais apropriado usar. Para dar aos calçados obsoletos uma utilidade prática, eles decidiram juntá-los em sacos de lixo e despejá-los na porta de entrada da Nike Town.

Quando os executivos da Nike souberam que um bando de garotos negros e latinos do Bronx estava planejando demonstrar publicamente seu desgosto com a empresa, as cartas formais pararam abruptamente. Até aquele ponto, a Nike tinha enfrentado muita censura por atacar seus críticos como membros de "grupos marginais", mas isso era diferente: uma reação que se enraizasse nos bairros pobres poderia afundar a marca nos shoppings. Como colocou Gitelson, "Nossos garotos são exatamente aqueles de quem a Nike depende para estabelecer as tendências para eles, de forma que o resto do país compre seus tênis. Se adultos brancos de classe média estão lutando contra

elas, bom, tudo bem. Mas quando jovens de cor começam a falar contra a Nike, eles ficam apavorados".[13]

Sem dúvida os executivos no Oregon também sabiam que Edenwald era apenas a ponta do *iceberg.* Nos últimos dois anos, grassaram debates em ambientes hip hop sobre rappers "prostituindo-se para a Nike e a Tommy" em vez de apoiar empresas de roupas de propriedade de negros como a FUBU (For Us By Us). E o rapper KRS-One planejou lançar o Templo do Hip Hop, um projeto que prometia arrancar a cultura da juventude afro-americana das gravadoras e etiquetas de roupas de brancos e devolvê-la às comunidades que as construíram. Foi contra esse cenário que, em 10 de setembro de 1997 - duas semanas antes do dia programado para o protesto - o chefe de relações públicas da Nike, Vada Manager, tomou a atitude inédita de tomar um avião no Oregon com um colega para tentar convencer o centro de que a Nike era amiga dos projetos.

"Ele se esforçou muito para tentar nos convencer", disse Gitelson. Não deu certo. Na reunião, o centro fez três exigências muito concretas:

Just Duit (It's just money) (Nike, seja justa - É só dinheiro)

1. Quem trabalha para a Nike no estrangeiro devia receber um salário decente, com monitoramento independente para garantir que isso estava ocorrendo.

2. Os tênis Nike deviam ser vendidos por preços menores na América, sem prejudicar a força de trabalho americana (isto é, sem redução de quadros, ou perda de benefícios).

3. A Nike devia reinvestir seriamente nos bairros pobres da América, especialmente em Nova York, porque temos sido tema de grande parte de sua publicidade.[14] Gitelson pode ter compreendido que a Nike ficou assustada - mas não *tão* assustada assim. Uma vez que ficou claro que as duas partes estavam em um impasse, a reunião virou uma sessão de censuras na qual os dois executivos da Nike tiveram de ouvir a diretora de Edenwald, Jessie Collins, comparar as fábricas exploradoras asiáticas da empresa com sua experiência na colheita de algodão quando jovem no Sul. No passado, no Alabama, disse ela a Manager, ela ganhava 2 dólares por dia, como os indonésios. "E talvez muitos americanos não possam se identificar com a situação desses trabalhadores, mas eu certamente posso."[15]

Vada Manager voltou ao Oregon derrotado e o protesto ocorreu como planejado, com duzentos participantes de onze centros comunitários de Nova York. Os garotos - a maioria entre onze e 13 anos - vaiaram, gritaram e despejaram vários sacos de Nikes velhos e fedorentos aos pés de uma fila de seguranças que tinham sido trazidos com a tarefa especial de proteger as sagradas instalações da Nike. Vada Manager novamente voou para Nova York para controlar a situação, mas havia pouco a fazer. Equipes de emissoras de TV locais cobriram o evento, bem como uma equipe do noticiário da ABC e o *New York Times.*

E m um exemplo gritante do momento ruim para a empresa, o *Times* publicou outra história sobre a Nike. Destacando graficamente a urgência do protesto, essa matéria relatava que um rapaz de 14 anos de Crown Heighs tinha sido assassinado por um garoto de 15 anos que o espancou e o atirou nos trilhos do metrô à aproximação de um trem. "Polícia afirma que adolescente morreu por seus tênis e seu *pager",* dizia a manchete. E a marca de seus tênis? Air Jordan. O artigo citava a mãe do assassino dizendo que seu filho tinha se misturando com gangues porque queria "ter coisas legais". Um amigo da vítima explicou que vestir roupas de grife e ter um *pager* era uma forma de os garotos pobres "se sentirem importantes".

Os garotos afro-americanos e latinos na calçada da Nike Town na Quinta

Avenida - atropelados por câmeras e cercados de espectadores curiosos - estavam se sentindo muito importantes, também. Pagar à Nike "dente por dente", como disseram, foi muito mais divertido do que calçar Nikes. Com a câmera da Fox News apontada para seu rosto, um dos jovens militantes - um garoto de 13 anos Bronx - encarou as lentes e mandou um recado para Phil Knight: "Nike, nós fizemos você. Nós vamos destruir você."

O que talvez seja mais impressionante na reação à Nike é sua durabilidade. de quatro sólidos anos aos olhos do público, a história da Nike ainda tinha força (assim como a marca Nike, é claro). Além disso, a maioria dos escândalos corporativos foram abafados com sucesso com uma declaração de "arrependimento" e algumas peças publicitárias elegantes de crianças brincando felizes sob o logo ofensor. Não com a Nike. Os relatos dos jornais, os estudos de trabalho e a pesquisa acadêmica documentando a exploração por trás da grife tinha reduzido de ritmo, mas os críticos da Nike continuavam dissecando incansavelmente o fluxo estável de material produzido aos borbotões pela máquina de RP da Nike. Eram indiferentes à presença de Phil Knight na Força-tarefa da Casa Branca contra a Exploração de Mão-de-Obra - apesar de sua foto impagável ao lado do presidente Clinton na conferência de imprensa em Rose Garden. Eles retalharam o relato encomendado pela Nike ao líder de direitos civis Andrew Young,

assinalando que Young fugiu completamente da questão de se os salários nas fábricas da Nike eram desumanamente exploradores, e o atacaram por confiar em intérpretes fornecidos pela própria Nike quando visitou as fábricas da Indonésia e do Vietnã. Como ocorreu em outros estudos encomendados pela Nike - um deles realizado por um grupo de estudantes de administração de Dartmouth que concluiu que os trabalhadores do Vietnã tinham uma boa vida com menos de 2 dólares por dia -, bem, todos trataram de ignorá-lo completamente.

Por fim, em maio de 1998, Phil Knight saiu de trás da cortina de fumaça e convocou uma coletiva em Washington para tratar diretamente das críticas. Knight começou dizendo que tinha sido retratado como um "vigarista corporativo, o perfeito vilão corporativo da época". Reconheceu que seus calçados "têm se tornado sinônimo de salários de escravos, horas extras forçadas e abusos arbitrários". Depois, com muita fanfarra, revelou um plano para melhorar as condições de trabalho na Ásia. Continha alguns novos regulamentos rigorosos sobre a qualidade do ar na fábrica e o uso de derivados d o petróleo. Prometeu providenciar aulas dentro de algumas fábricas indonésias e não contratar ninguém com menos de 18 anos nas fábricas de calçados. Mas nada havia de substancial no plano sobre permitir o monitoramento externo independente para inspecionar as fábricas, e nenhum aumento de salário para os trabalhadores. Knight prometeu, contudo, que os contratados da Nike não teriam mais permissão de apelar ao governo da Indonésia para não pagar o salário minimo.

Não foi o bastante. Naquele setembro, em San Francisco, o grupo de direitos humanos Global Exchange, um dos mais ferozes críticos da empresa, divulgou um relatório alarmante sobre a situação dos trabalhadores indonésios da Nike em meio à crise econômica e política do país. "Embora os trabalhadores que produzem os calçados Nike recebessem salários baixos antes que sua moeda, a rupia, começasse a despencar no final de 1997, o valor em dólar de seus salários caiu de US$2,47/dia em 1997 para 80 centavos/dia em 1998." Ao mesmo tempo, o relatório observou que, com os preços de mercadorias nas alturas, os trabalhadores "estimavam que seu custo de vida tinha aumentado de 100 a 300 por cento".[16] O Global Exchange pediu à Nike para dobrar os salários de sua força de trabalho indonésia, uma prática que lhe custaria US$ 20 milhões por ano - exatamente o que ganhava Michael Jordan anualmente para endossar a empresa.

Não é surpreendente que a Nike não tenha dobrado os salários mas, três

semanas depois, deu a 30 por cento da força de trabalho indonésia um aumento de 25 por cento.[17] Isso também não conseguiu silenciar as turbas do lado de fora das superlojas, e cinco meses depois a Nike avançou novamente, desta vez como que a vice-presidente de responsabilidade corporativa Maria Eitel chamou de "um programa agressivo de responsabilidade corporativa da Nike".[18] Em 1º de abril de 1999, os trabalhadores receberam outro aumento de 6 por cento. A empresa também permitiu a entrada, em uma fábrica vietnamita perto da cidade de Ho Chi Mihn, de monitores externos de saúde e segurança, que encontraram condições muito melhores. Dara 0'Rourke, da Universidade da Califórnia em Berkeley, relatou que a fábrica tinha "implementado importantes mudanças nos últimos 18 meses que parecem ter reduzido significativamente a exposição dos trabalhadores a solventes, adesivos e outras substâncias tóxicas". O mais extraordinário no relato é que a inspeção de 0'Rourke foi genuinamente independente: de fato, menos de dois anos antes ele tinha enfurecido a empresa por divulgar um relatório conduzido pela Ernst Et Young mostrando que a Nike ignorava completamente amplas violações na mesma fábrica.

As descobertas de 0'Rourke não foram de todo arrebatadoras. Havia ainda problemas persistentes com a qualidade do ar, o superaquecimento da fábrica e os trajes de segurança - e

ele tinha visitado somente uma das fábricas.[19] Além disso, o aumento de 6 por cento no pagamento de trabalhadores indonésios, anunciado com fanfarras pela Nike, ainda estava muito aquém do desejado; eqüivalia a um aumento de 1 centavo de dólar a hora e, com a inflação e a flutuação de câmbio, levou os salários para apenas metade do que os cheques de pagamento da Nike valiam antes da crise econômica. Mesmo assim, foram gestos significativos, partindo de uma empresa que dois anos antes desempenhava o papel do poderoso comprador global, afirmando que só os contratados tinham autoridade para fixar salários e estabelecer as regras.

A persistência da campanha contra a Nike diante da violenta investida de relações públicas é prova convincente de que o marketing invasivo, junto com o abandono do trabalhador, afeta uma ampla gama de pessoas de diferentes posições sociais de forma flagrantemente injusta e insustentável. Além disso, muitas dessas pessoas não estão interessadas em livrar a Nike do embaraço simplesmente porque sua fórmula se tornou o padrão do capitalismo. Ao contrário, isso parece fazer parte da psique pública, que gosta de chutar a mais macho e radical de todas as empresas de produtos esportivos nas canelas - quero dizer, gosta *mesmo.* Os críticos da Nike mostraram que não querem que s u a história seja varrida para baixo do tapete com uns poucos gestos tranqüilizadores de RP corporativo; eles querem que ela saia para espaço aberto, onde eles podem manter estreita vigilância sobre a empresa.

Em grande parte, isso ocorre porque os críticos da Nike sabem que os escândalos de exploração de mão-de-obra da empresa não são resultado de uma série de acidentes inesperados: eles sabem que as criticas feitas à Nike se aplicam a todas as empresas de calçados baseadas em marca que terceirizam a produção a um labirinto global de empresas. Mas em vez de isso servir como uma justificativa, a Nike - como líder de mercado - tornou-se um pára-raios desse ressentimento mais amplo. Agarraram-se a isso como a história essencial dos extremos da atual economia global: as disparidades entre os que lucram com o sucesso da Nike e os que são explorados por ela são tão abissais que uma criança pode compreender o que está errado com esse quadro e, na verdade (como veremos no capítulo seguinte), são as crianças e os adolescentes que devem realmente fazê-lo.

Assim, quando começará o boicote total aos produtos da Nike? Não em breve, aparentemente. Uma rápida olhada por qualquer cidade do mundo

mostra que seu logo ainda é onipresente; alguns atletas ainda o tatuam em seus umbigos, e muitos estudantes secundaristas ainda se vestem com as cobiçadas roupas. Mas, ao mesmo tempo, há pouca dúvida de que os milhões de dólares que a Nike economizou em custo de mão-de-obra ao longo dos anos estão começando a cobrar um tributo em seu resultado financeiro. "Não pensávamos que a situação da Nike ficaria tão ruim como parece estar", disse um analista de ações da Nikko, Tim Finucane, ao *Wall Street Journal* em março de 1998.[20] Wall Street realmente não tinha alternativa a não ser voltar-se contra a empresa que fora sua queridinha por muitos anos. Apesar do fato de que as moedas em queda da Ásia significam que os custos de mão-de-obra da Nike na Indonésia, por exemplo, eram um quarto que eram antes da crise, a empresa ainda estava sofrendo. Os lucros da Nike caíram, os pedidos caíram, o preços das ações *estavam* caindo e, depois de um crescimento médio anual de 34 por cento desde 1995, os ganhos trimestrais subitamente despencaram 70 por cento. No terceiro trimestre, que terminou em fevereiro de 1999, os lucros da Nike aumentaram mais uma vez 70 por cento - mas, pelas contas da empresa, a recuperação não resultava de repercussão das vendas, mas da decisão da Nike de cortar empregos e contratos. Na verdade, em 1999 a receita da Nike e os pedidos futuros estavam

caindo pelo segundo ano consecutivo.[21]

A Nike colocou a culpa por seus problemas financeiros em tudo, *exceto* na campanha de direitos humanos. A crise monetária asiática foi o motivo para que a Nike não vendesse bem no Japão e na Coréia do Sul; ou foi porque os americanos estavam comprando "calçados marrons" (calçados e botas de caminhada) em vez de grandes tênis brancos. Mas a desculpa dos calçados marrons caiu no vazio. A Nike fez muitos calçados marrons - tinha uma linha de calçados de caminhada, e era proprietária da Cole Haan (e recentemente economizou milhões fechando a fábrica da Cole Haan em Portland, Maine, e transferindo a produção para o México e o Brasil).

[22] O que é mais importante, a Adidas encenou um retorno pesado durante aquele ano em que a Nike estava em queda livre. No trimestre em que a Nike afundou, as vendas da Adidas aumentaram 42 por cento, sua renda líquida 48 por cento, para US$ 255 milhões, e o preço de suas ações triplicou em dois anos. A empresa alemã, como vimos, fez sua fortuna copiando a estrutura de produção da Nike, e só faltou xerocar sua abordagem do marketing e dos patrocínios (as implicações políticas disso serão abordadas no Capítulo 18). E m 1997-98, a Adidas chegou a redesenhar seus calçados de basquete de forma que se parecessem com Nikes: grandes, brancos e tremendamente *high-tech.* Mas ao contrario dos Nikes, eles venderam rapidamente. Adeus teoria do calçado marrom.

Ao longo dos anos, a Nike tentou dezenas de táticas para silenciar as queixas de seus críticos, mas a mais irônica, de longe, foi a tentativa desesperada da empresa de se ocultar por trás de seu produto. "Não somos militantes políticos. Somos uma fabricante de calçados", disse a porta-voz da Nike, Donna Gibbs, quando começou a surgir o escândalo da exploração de mão-de-obra.[23] Uma fabricante de calçados? Isso partindo de uma empresa que tomou a decisão planejada em meados dos anos 80 de não se envolver com coisas corpóreas e enfadonhas como calçados - e certamente nada tão grosseiro como a fabricação. A Nike queria ser uma empresa de esportes, disse-nos Knight, queria estar envolvida com o conceito de esporte, depois a idéia de transcendência através dos esportes; em seguida quis se relacionar com a determinação pessoal, os direitos das mulheres, a igualdade racial. Queria que suas lojas fossem templos, sua publicidade uma religião, seus clientes uma nação, seus trabalhadores uma tribo. Depois de nos falar essa baboseira de marca, voltar atrás e dizer, "Não olhe para nós, nós só fazemos calçados", parece risivelmente cínico.

A Nike foi a mais inflada de todas as marcas-balão, e quanto maior ficou, mais barulhento foi seu estouro.

A Shell: a luta por espaço aberto

Na América do Norte, a Nike esteve na vanguarda do movimento político nascente que tinha como alvo o poder das multinacionais, mas na Grã-Bretanha, na Alemanha e na Holanda, essa honra duvidosa pertenceu à Royai Dutch/Shell.

Começou em fevereiro de 1995, quando a Shell concluiu seu plano de se desfazer de uma plataforma de petróleo enferrujada e obsoleta conhecida como Brent Spar, afundando-a no oceano Atlântico, a 240 quilômetros da costa da Escócia. O grupo ambientalista Greenpeace se opôs ao plano, afirmando que as 14.500 toneladas de equipamento deviam ser rebocadas para a terra, onde os resíduos de petróleo poderiam ser retirados e partes do equipamento recicladas. A Shell argumentou que se desfazer em terra era inseguro, para não dizer impossível. Então, em 30 de abril, assim que a Shell começou a rebocar a plataforma para seu túmulo de água, um grupo de militantes do Greenpeace apareceu em um helicóptero e tentou aterrissar na Brent

Spar. A Shell rechaçou a aeronave com canhões de água, mas todo o episódio foi capturado em video e as imagens mandadas via satélite para emissoras de TV de todo o mundo.

Era o estilo do Greenpeace, de militantes feitos para a TV. Mas o impacto daquelas imagens da Brent Spar no público europeu pegou o Greenpeace de surpresa. Antes do incidente da Brent Spar, o grupo oscilou à beira da obsolescência - o movimento ecológico estivera sob ataque, e parecia estar tartamudeando na esteira da recessão, e o próprio Greenpeace tinha perdido credibilidade por causa de divisões internas e políticas financeiras e táticas questionáveis. Quando decidiu lançar uma campanha contra o afundamento da Brent Spar, o Greenpeace não tinha idéia de que uma questão tão misteriosa iria se tornar *cause célèbre*. Como prontamente admite Robin Grove-White, presidente do conselho do Greenpeace U.K., "Ninguém, e certamente ninguém dentro do Greenpeace, previu os profundos e contínuos efeitos".[24]

Ao contrário do ambientalmente desastroso derramamento de óleo do *Exxon Valdez* quatro anos antes (um caso claro de negligência envolvendo um capitão bêbado), a Shell não estava fazendo nada ilegal. O plano tinha recebido plena aprovação do governo conservador de John Major, e o afundamento se tornara uma forma padrão de se desfazer de plataformas de petróleo. Além disso, sequer se discutia se a alternativa de descarte em terra do Greenpeace era ecologicamente mais segura do que a proposta da Shell de afundá-la no mar profundo. Mas a imagem que o Greenpeace criou - de uma geradora de poluição feia, gigante e enferrujada rechaçando os bons militantes verdes que estavam zumbindo como mosquitos teimosos - prendeu a atenção das pessoas, e lhes deu uma rara e conveniente oportunidade de parar e pensar no que estava sendo proposto. E grande parte do público concluiu que a Shell queria afundar seu trambolho de metal e óleo porque a corporação mais lucrativa do mundo era ordinária demais para aparecer com um plano melhor para se livrar de seu lixo. Essa visão foi reforçada por um estudo condenatório que revelou que o descarte em terra da Brent Spar custaria à Shell US$ 70 milhões, enquanto o afundamento custaria meros US$ 16 milhões. Vindo de uma empresa de US$ 128 bilhões, essa aparente mesquinharia não impressionou o público comprador de gasolina.

Que as ações da Shell eram legais e as do Greenpeace não parecia completamente irrelevante. Aos olhos de muitos europeus, a Shell estava moralmente errada. Milhares de pessoas protestaram em postos de gasolina, e na Alemanha o escritório da Shell relatou uma queda entre 20 e 50 por cento

nas vendas depois do início do escândalo - "A pior que já experimentamos", disse o chefe alemão da multinacional do petróleo, Peter Duncan.[25] Uma bomba incendiaria explodiu em um posto Shell em Hamburgo ("Não afunde a plataforma Brent Spar, dizia a mensagem deixada no posto), e houve tiros de um carro em movimento em franquia de Frankfurt. (Ninguém ficou ferido.) O boicote não-oficial também espalhou para Grã-Bretanha, Dinamarca, Áustria e Holanda.

Quatro meses depois do início dos protestos, em 20 de junho de 1995, algo em precedentes aconteceu: a Shell voltou atrás. A empresa gastaria os milhões a mais para rebocar a plataforma até a Noruega, onde seria desmontada em terra. De acordo com o *Wall Street Journal*, foi "uma meia-volta humilhante e dolorosa."[26] Grove-White define a extensão da vitória de Brent Spar: "Pela primeira vez, um grupo ambientalista catalisou a opinião internacional para produzir o tipo de mudança de política que perturbou a base da autoridade executiva. Embora brevemente, o mundo virou de pernas para o ar - o livro de regras tinha sido reescrito."[27]

Antes do lançamento da campanha Brent Spar, houve batalhas internas no Greenpeace

sobre se o grupo podia "vender" o descarte de um monte de lixo industrial como uma questão galvanizadora e de interesse da mídia. O militante holandês do Greenpeace Giys Thieme lembra as preocupações dentro da organização: "Não foi uma campanha de petróleo, não foi uma campanha pela atmosfera, não foi uma campanha para conter o cloro."[28] Nem foi uma luta pelos peixes, ou baleias, ou mesmo bebês focas engraçadinhos. Brent Spar, ao que parecia, tratava-se da idéia de preservar o espaço intocado, assim como os protestos contra a derrubada de madeira em Clayquot Sound, na Colúmbia Britânica, um ano antes relacionavam-se com a proteção de uma das últimas florestas virgens e antigas remanescentes. Clayquot foi sobre biodiversidade, mas foi também sobre preservar a idéia do ambiente selvagem, e Brent Spar foi em grande parte a mesma coisa. Embora o Greenpeace tenha apresentado estudos científicos sobre o impacto ecológico que a plataforma de petróleo teria sobre o leito do oceano (descobrindo, com o correr dos protestos, que alguns de seus dados estavam errados), a luta não era tanto sobre proteção ambiental no sentido tradicional, mas a necessidade de manter o leito do oceano Atlântico livre de ser utilizado como aterro sanitário. Os planos da Shell de sepultar a monstruosidade nas profundezas do mar ressoaram na psique do público em todo o mundo: aqui estava a prova de que, se as multinacionais fizessem o que bem entendessem, não restaria espaço aberto na Terra
- até as profundezas do oceano, o último grande meio selvagem, seriam colonizadas.

A Shell, o governo britânico e grande parte da imprensa de negócios assinalaram que essa reação era inteiramente irracional. "Ciência perde para João-ninguém", anunciou uma manchete do *Wall Street Journal,* enquanto *The Economist* declarava, "Uma derrota para a tomada racional de decisões". Eles estavam certos, de certa forma. Esse conceito de proteger o incognoscivel - por nenhum motivo empírico a curto prazo exceto de que nos conforta que esteja lá - foi na verdade amorfo, mas foi também poderoso. Como a colunista do *Guardian* Suzanne Moore escreveu, Brent Spar tinha pelo menos tanto a ver com misticismo quanto com ciência: "Nas profundezas ocultam-se estranhas espécies, e embora jamais possamos vir a vê- las, sentimos em nossos corações que elas devem ficar em paz. Por que deveriam tais seres compartilhar a imensa e escura profundeza com uma mixórdia de peças de uma plataforma de petróleo desmembrada?"[29]

A lição que o Greenpeace extraiu de sua vitória em Brent Spar, escreve Grove-White, era sobre a santidade de "propriedades públicas globais" -

lugares que não têm nome em nenhum mapa, nem são de propriedade particular e portanto não pertencem a ninguém. O grupo também aprendeu outra lição, algo que os militantes anti-Nike também descobriram: atacar uma corporação multinacional grande, rica e onipresente é, para os anos 90, o que salvar as baleias era para o final dos anos 80. É populista e popular, e foi o bastante para trazer o Greenpeace de volta da beira da morte. Depois de Brent Spar, o grupo foi inundado de membros e dinheiro e, como relatou o *Guardian*, até recebeu imóveis como herança. "Uma mulher telefonou para dizer que tinha mudado seu testamento. 'Deixei tudo para o Greenpeace', diz a nota. Ela quer que 'compremos um barco inflável e acabemos com a Shell'."[30] No obituário de Brent Spar, o *Wall Street Journal* observou sombriamente que, no clima atual, "o bem-estar econômico pode ser a melhor maneira de travar a guerra ecológica".[31]

A capitulação da Shell também ofereceu outra lição aos militantes. Depois de fracassar defendendo a pertinência e a inevitabilidade do plano original da Shell, o primeiro-ministro John Major ficou parecendo um cãozinho de estimação corporativo - e um cãozinho mal amado. Quando a Shell mudou de posição, Major só pôde resmungar que os executivos eram "fracos de caráter" por ceder à pressão pública. Sua posição ficou tão comprometida que bem pode ter desempenhado um papel em sua decisão, somente dois dias depois da meia-volta da

Shell, de si afastar do cargo de presidente do Partido Conservador e forçar uma votação para sua liderança. Desta forma, Brent Spar mostrou que as corporações - mesmo uma empresa notoriamente cautelosa e fechada como a Royal Dutch/Shell - às vezes são tão vulneráveis à pressão pública quanto governos democraticamente eleitos (ocasionalmente, ainda mais vulneráveis).

A lição se mostrou particularmente relevante no desafio seguinte contra a Shell - a necessidade de atrair a atenção mundial para o papel da multinacional na espoliação da Nigéria, sob a proteção do governo corrupto do falecido general Sani Abacha. Se o general não era vulnerável à pressão, a Shell certamente era.

Do oceano como cova sanitária à terra como mancha de óleo

Desde a década de 1950, a Shell Nigéria extraiu o equivalente a US$ 30 bilhões de petróleo das terras do povo ogoni, no delta do Niger. A receita do petróleo representa mais de 80 por cento da economia nigeriana - US$ 10 bilhões anualmente - e, desta, mais da metade provém da Shell. Mas não só o povo ogoni tem sido privado dos lucros de seu rico recurso natural, muitos ainda vivem sem água encanada ou eletricidade, como sua terra e sua água têm sido envenenadas por oleodutos, vazamentos de óleo e queima de gás.

Sob a liderança do escritor e indicado ao prêmio Nobel Ken Saro-Wiwa, o Movimento pela Sobrevivência do Povo Ogoni (MOSOP) lutou por reformas e exigiu compensações da Shell. Em resposta, e para manter os lucros do petróleo fluindo para os cofres do governo, o general Sani Abacha mandou militares nigerianos mirar nos ogonis. Eles mataram e torturaram milhares de pessoas. Os ogonis não só culparam Abacha pelos ataques, também acusaram a Shell de tratar as forças armadas nigerianas como polícia particular, pagando-as para sufocar protestos pacíficos na terra ogoni, além de dar apoio financeiro e legitimidade ao regime de Abacha.

Diante de tantos protestos na Nigéria, a Shell se retirou das terras ogoni em 1993 - um movimento que só pressionou ainda mais os militares para remover a ameaça ogoni. Um memorando do chefe das Forças de Segurança Interna de Rivers State do Exército nigeriano foi bastante explícito: "Operações da Shell ainda impossíveis, a menos que operações militares implacáveis sejam empreendidas para facilitar o início de atividades econômicas. (...) Recomendações: Operações devastadoras durante reuniões do MOSOP e outras tornando presença militar constante justificável. Alvos de

ataque atravessando comunidades e quadros de liderança, especialmente porta-vozes de vários grupos."[32]

Em 10 de maio de 1994 - cinco dias depois da redação do memorando - Ken Saro-Wiwa disse, "então é isso. Eles [os militares nigerianos] vão nos prender e nos executar. Tudo para a Shell".[33] Vinte dias depois, ele foi preso e julgado por homicídio. Antes de receber sua sentença, Saro-Wiwa disse ao tribunal, "Eu e meus companheiros não somos os únicos em julgamento. A Shell está aqui no tribunal. (...) A empresa escapou desse julgamento em particular, mas seu dia certamente chegará". Então, em 10 de novembro de 1995 - apesar da pressão da comunidade internacional, incluindo os governos canadense e australiano, e em menor grau, os governos da Alemanha e da França - o governo militar nigeriano executou Saro- Wiwa junto com outros oito lideres ogonis que protestaram contra a Shell. Tornou-se um incidente internacional e, mais uma vez, as pessoas levaram seus protestos a postos da Shell, boicotando amplamente a empresa. Em San Francisco, membros do Greenpeace encenaram uma reconstituição do assassinato de Saro-Wiwa, com o nó corredio preso em uma placa

elevada da Shell.

Como disse John Jordan, do Reclaim the Streets, sobre as multinacionais: "Inadvertidamente, elas nos ajudaram a ver todo o problema como um sistema" E aqui estava esse sistema interligado em ação: a Shell, preocupada em afundar uma monstruosa plataforma de petróleo longe da costa da Grã-Bretanha, estava simultaneamente enredada em um debate sobre direitos humanos na Nigéria, no mesmo ano em que demitiu trabalhadores (apesar de seus imensos lucros), tudo para que pudesse colocar gasolina nos carros de Londres - a própria questão que tinha lançado o Reclaim the Streets. Como Ken Saro-Wiwa era poeta e dramaturgo, seu caso foi também reivindicado pelo grupo internacional de defesa da liberdade de expressão, o PEN. Escritores, incluindo o dramaturgo inglês Harold Pinter e a romancista e Prêmio Nobel Nadine Gordimer, levantaram a causa do direito de Saro-Wiwa expressar sua opinião contra a Shell, e transformaram a perseguição a ele no caso de livre expressão mais divulgado desde que o governo do Irã declarou um *fatwa* contra Salman Rushdie, oferecendo um prêmio por sua cabeça. Em um artigo para o *New York Times,* Gordimer escreveu que "comprar o petróleo nigeriano sob as atuais condições é comprar petróleo em troca de sangue. O sangue de outro povo; a exação da pena de morte sobre os nigerianos".[34]

A convergência de questões de justiça social, trabalho e ambiente nas duas campanhas contra a Shell não aconteceu por um acaso feliz - ela atinge o cerne do espírito emergente de militância global. Ken Saro-Wiwa foi morto por lutar para proteger seu meio ambiente, mas um ambiente que encerra mais do que a paisagem física que estava sendo arrasada e espoliada pela invasão do delta pela Shell. Os maus-tratos que a Shell impôs à terra ogoni são uma questão tanto ambiental quanto social, porque as empresas de recursos naturais são notórias por reduzir seus padrões quando perfuram e mineram no Terceiro Mundo. Os oponentes da Shell prontamente traçaram paralelos entre as ações da empresa na Nigéria, sua história de colaboracionismo com o antigo regime de apartheid na África do Sul, sua presença contínua no Timor Leste ocupado pela Indonésia e embates violentos com o povo nahua na Amazônia peruana - bem como sua frieza com o povo u'wa dos Andes colombianos, que em janeiro de 1997 ameaçaram cometer suicídio em massa se a Shell prosseguisse com seus planos de perfuração.

Em Saro-Wiwa, as liberdades civis uniram-se ao anti-racismo; o anticapitalismo com o ambientalismo; a ecologia com os direitos trabalhistas. O logotipo amarelo brilhante da Shell - o Golias para um oponente como Saro-

Wiwa - tornou-se um inimigo comum para todos os cidadãos conscientes, ao ponto de seus governos em todo o mundo serem solicitados a colocar a questão na agenda internacional. O PEN protestou contra a Shell, como fez o departamento de campanha da Body Shop, os acionistas ativistas que colocaram a situação ogoni no programa de três reuniões anuais consecutivas da Shell e milhares de outros. Em junho de 1998, Owens Wiwa, irmão de Ken, escreveu sobre a situação da empresa:

> Por séculos, as corporações declararam imensos lucros provenientes de práticas perversas como o comércio de escravos transatlântico, o colonialismo, o apartheid e [de] ditaduras cujas ações são genocidas. Elas também com freqüência partiram com seus despojos, deixando aos governos a tarefa de se desculpar. Neste caso, no crepúsculo do século XX, a Shell foi apanhada no triângulo de destruição do ecossistema, desrespeito aos direitos humanos e dano à saúde do povo ogoni. Um pedido de desculpas não será o bastante. Esperamos uma limpeza de nosso solo, nossa água e nosso ar; compensação adequada, justa e equitativa para (a) danos ambientais, (b) violação de direitos humanos devidos

direta ou indiretamente a atividades da Shell e (c) impactos negativos sobre a saúde que seus serviços têm sobre o povo.[35]

Segundo o que diz a Shell, essas reparações já estão a caminho. "A Shell continua a investir em projetos comunitários e ambientais na Nigéria", informa-m e o porta-voz da Shell Canada, R. B. Blakely. "No ano passado, a Shell gastou US$ 20 milhões criando hospitais, escolas, programas educacionais e bolsas de estudo" (o MOSOP coloca o número mais perto de US$9 milhões, e diz que somente uma fração dessa quantia foi gasta nas terras ogoni). A empresa, de acordo com Blakely, também revisou sua "declaração de princípios empresariais. Estes princípios, que incluem o desempenho ecológico da empresa, bem como sua responsabilidade para com as comunidades onde operamos, aplicam-se a todas empresas do Shell Group em todos os cantos do mundo".[36]

Para chegar a esses princípios, a Shell vasculhou profundamente sua psique corporativa, utilizou grupos de pesquisa e se desconstruiu ao ponto de se ferir. No interesse da reinvenção, os executivos da Shell, de acordo com a revista *Fortune* "ajudaram-se mutuamente a escalar paredões na enregelante chuva holandesa. Cavaram na lama em projetos de casas de baixa renda e fizeram videoteipes deles mesmos caminhando de olhos vendados. Eles avaliaram suas atividades para saber se estavam agregando algum valor. Chegaram a fazer testes de personalidade Myers-Briggs para ver quem se ajustava e quem não se ajustava à nova Shell".[37]

P a r t e da inspeção da imagem da Shell envolveu estender-se a comunidades negras na Europa e na América do Norte, uma estratégia que criou divisões amargas em bairros pobres, que estão desesperados por fundos mas suspeitam dos motivos da Shell. Por exemplo, em agosto de 1997, a Junta de Educação de Oakland, na Califórnia, debateu acaloradamente a ética de aceitar um donativo da Shell no valor de US$2 milhões - US$ 100.000 para bolsas de estudos e o restante para a criação de uma Academia Shell de Treinamento de Jovens. Uma vez que Oakland tem uma grande população afro-americana que inclui exilados nigerianos, o debate foi angustiante. "As crianças da Nigéria não têm a oportunidade de obter uma bolsa de estudos da Shell", disse Tunde Okorodudu, um pai de Oakland e militante pró-democracia nigeriano. "Precisamos de dinheiro para as crianças, mas não queremos dinheiro manchado de sangue."[38] Depois de meses de impasse, a junta (como a Junta de Educação de Portland que debateu se aceitaria ou não a doação da

Nike) acabou votando pela aceitação do dinheiro.

Mas mesmo à medida que a nova Shell se tornava zen, lançando termos gerenciais modernosos como "novo paradigma ético", "agentes de mudança", "ponto decisivo" e "economia dos envolvidos", e mesmo à medida que a Shell Nigéria falava de "curar as feridas", a velha Shell continuava.[39] Embora ainda não tenha conseguido retornar às terras ogoni, a Shell continua a operar em outras partes do delta do Niger, e no outono americano de 1998 as tensões na região mais uma vez explodiram. Todas as questões eram demasiado familiares: comunidades reclamavam de terras poluídas, pesca destruída, queima de gás e de ver enormes lucros sendo retirados de sua terra rica em petróleo enquanto eles continuavam a viver na pobreza. "Você vai às estações de escoamento, vê que eles estão muito bem equipados, com toda as instalações modernas. Você vai a uma aldeia vizinha, não há água para beber, nem comida para comer. Isso está causando os protestos", explicou Paul Orieware, politico local.[40] Só que dessa vez a Shell encarou adversários bem menos comprometidos com a não-violência do que os ogoni. Em outubro, manifestantes nigerianos apoderaram-se de dois helicópteros, nove estações de transferência e uma perfuradora da Shell, impedindo, de acordo com a Associated Press, "a transferência de cerca de 250.000 barris de óleo bruto por dia".[41] Mais

postos Shell foram atacados e ocupados em março de 1999. A Shell negou qualquer dano que estivesse causando e culpou os conflitos étnicos pela violência.

Os arcos dourados: a luta por alternativas

Ao mesmo tempo em que as campanhas anti-Shell estavam irrompendo, o julgamento McLibel, que estava pendente havia alguns anos, transformou-se em um problema internacional. Em junho de 1995, o julgamento chegou a seu primeiro aniversário nos tribunais, quando os dois réus, Helen Steel e Dave Morris, deram uma coletiva do lado de fora do tribunal londrino. Eles anunciaram que o McDonald's (que os havia processado por calúnia) propusera um acordo. A empresa doaria dinheiro a uma causa da escolha de Steel e Morris se os dois ambientalistas que iriam depor em juizo parassem de criticar o McDonald's; depois, todo aquele pesadelo confuso seria deixado para trás.

Steel e Morris recusaram desfiadoramente a proposta. Eles não viam motivo para ceder agora. O julgamento, que fora planejado para conter o fluxo de publicidade negativa - e para amordaçar e arruinar Steel e Morris - tinha sido um desastre de relações públicas de proporções épicas para o McDonald's. Teve um papel quase igual ao da doença da vaca louca na promoção do vegetarianismo, certamente fez mais do que levantar a questão das condições de trabalho no setor de McEmpregos que qualquer pressão sindical e inflamou um debate mais profundo sobre a censura corporativa do que qualquer outro caso de livre expressão recentemente.

O folheto que estava no centro do processo foi publicado pela primeira vez em 1986 pelo London Greenpeace, um grupo dissidente do Greenpeace International (que os londrinos mais radicais consideravam centralizado demais e careta demais para seu gosto). Foi um estudo de caso pioneiro no uso de um único nome de marca para conectar todos os pontos do programa social: questões de desmatamento de florestas tropicais (para criação de gado), pobreza do Terceiro Mundo (obrigando os camponeses a deixar suas fazendas para abrir caminho para as safras para exportação e a necessidade de criação de gado do McDonald's), crueldade com animais (no tratamento do gado), geração de lixo (embalagens de papéis descartáveis), saúde (alimentos congelados cheios de gordura), condições de trabalho ruins (baixos salários e sindicatos arruinados no setor de McEmpregos e publicidade perniciosa (no marketing do McDonald's dirigido a crianças).

Mas a verdade é que o McLibel nunca tratou realmente do conteúdo do folheto. De muitas formas, o caso contra o McDonald's é menos forte do que os contra a Nike e a Shell, ambos apoiados por fortes evidências de sofrimento humano em larga escala. Com o McDonald's, a evidência era menos direta e, de certa forma, as questões mais datadas. A preocupação com os restaurantes de fast-food que produziam lixo alcançou seu auge no final dos anos 80, e a campanha do London Greenpeace contra a empresa claramente surgiu de um ponto de vista vegetariano do tipo carne-é-assassina: uma perspectiva válida, mas para a qual havia um eleitorado político limitado. O que fez o McLibel decolar como campanha equivalente às dirigidas contra a Nike e a Shell não foi o que a cadeia de fast-food fez com as vacas, as florestas ou mesmos seus próprios trabalhadores. O movimento McLibel decolou devido ao que o McDonald's fez a Helen Steel e Dave Morris.

Franny Armstrong, que produziu um documentário sobre o julgamento, assinala que a lei britânica de calúnia mudou em 1993, "de forma que os organismos governamentais, como câmaras de vereadores, não pudessem mais processar por calúnia. Isso foi feito para proteger o direito das pessoas de criticar os órgãos públicos de sua cidade. Não estão as multinacionais se

tornando rapidamente mais poderosas que os governos - e até menos responsáveis -, e assim essas regras não se aplicam a elas também? Com os orçamentos de publicidade na casa dos bilhões, não é como se eles precisassem se voltar para a lei para garantir que sua opinião seja ouvida".[42] Em outras palavras, para muitos que o apoiam, o caso Steel e Morris relacionava-se menos com os méritos do fast-food do que com a necessidade de proteger a liberdade de expressão em um ambiente de crescente controle corporativo. Se Brent Spar tratou de perda de espaço, e Nike de perda bons empregos, o McLibel tratou de perda de voz - de censura corporativa. Em 1990, quando o McDonald's emitiu intimações de calúnia a cinco militantes do Greenpeace por causa do conteúdo do agora notório folheto, três membros do três grupo fizeram o que a maioria das pessoas faria quando diante da perspectiva de se erguer contra uma corporação de US$ 11 bilhões: eles se desculparam. A empresa tinha uma longa e bem- sucedida história com essa estratégia. De acordo com o *Guardian:* "Nos últimos 15 anos, o McDonald's ameaçou entrar com processos contra mais de 90 organizações no Reino Unido, incluindo a BBC, o Channel 4, o *Guardian,* o *Sun,* o Scottish TUC, o New Leaf Tea Shop, jornais estudantis e um grupo de teatro infantil. Até o príncipe Philip recebeu uma carta constrangedora. Todos eles voltaram atrás e muitos se desculparam formalmente em juízo."[43]

Mas a escolha de Helen Steel e Dave Morris foi outra. Eles usaram o julgamento para lançar um experimento de sete anos para atormentar os arcos dourados na economia global. Por 313 dias de julgamento - o mais longo julgamento da história da Grã-Bretanha - um carteiro desempregado (Morris) e uma jardineira comunitária (Steel) entraram em guerra com os diretores executivos do maior império de alimentos do mundo.

Durante o julgamento, Steel e Morris elaboraram meticulosamente cada um dos ítens do panfleto, com a assistência de especialistas em nutrição e meio ambiente e estudos científicos. Com 180 testemunhas chamadas a depor, a empresa suportou humilhação após humilhação quando o tribunal ouvia histórias de envenenamento de alimentos, não pagamento de horas extras de acordo com a lei, falsas afirmações de reciclagem e espiões corporativos infiltrados nas fileiras do London Greenpeace. Em um incidente em particular, os executivos do McDonald's foram desafiados a justificar a afirmação da empresa de que servia "alimentos nutritivos": David Green, vice-presidente sênior de marketing, expressou sua opinião de que a Coca-Cola é nutritiva porque "fornece água, e acho que isso é parte de uma dieta equilibrada".[44] Em

outra declaração constrangedora, o executivo do McDonald's Ed Oakley explicou a Steel que o lixo do McDonald's que entope os aterros sanitários é "um benefício, do contrário você terminará com montes de cascalheiras vazias no país".[45]

Em 19 de junho de 1997, o júri finalmente deu o veredicto. O tribunal estava apinhado de um sortimento extraordinário de executivos corporativos, anarquistas de cabelo cor-de-rosa e bandos de jornalistas. Pareceu uma eternidade para a maioria de nós, sentados ali, quando o juiz Rodger Bell leu sua decisão de 45 páginas - um resumo do veredicto verdadeiro, que tinha mais de mil páginas. Embora tenha julgado a maior parte das afirmações do panfleto como hiperbólicas demais para que fossem aceitáveis (ele não se convenceu especialmente da ligação direta do McDonald's com os "famintos do Terceiro Mundo"), o juiz considerou que outras eram baseadas em fatos puros. Entre as decisões a favor de Steel e Morris estavam que o McDonald's "explora as crianças (...) usando-as como objetos mais suscetíveis a publicidade"; que o tratamento que destinava a alguns animais era "cruel"; que era anti-sindicato e pagava "baixos salários"; que sua gerência podia ser "autocrática" e "muito injusta"; e que uma dieta consistente em alimentos do McDonald's contribuía para o risco de doença cardíaca. Steel e

Morris foram sentenciados a pagar danos de US$ 95.490 ao McDonald's. Mas em março de 1999 um juiz da Corte de Apelações achou que o juiz Bell fora severo demais e tomou partido mais vigorosamente de Steel e Morris nas afirmações de "nutrição e riscos para a saúde e nas alegações sobre pagamento e condições para os empregados do McDonald's". Ainda considerando infundadas suas alegações de envenenamento de alimentos, câncer e pobreza mundial, o tribunal todavia reduziu a quantia por danos para US$61.300.[46] 0 McDonald's nunca tentou recolher esse pagamento e decidiu não colocar em prática uma injunção para deter a disseminação ainda maior do folheto.

Depois do primeiro veredicto, o McDonald's rapidamente declarou sua vitória, mas poucos se convenceram. "Desde Pirro que um vencedor não surgia tão sujo", disse o editorial do *Guardian* no dia seguinte. "Com o prosseguimento do fiasco de relações públicas, essa ação tem como recompensa uma resposta imprudente e desproporcional à crítica do público."[47] De fato, enquanto tudo isso continuava, o panfleto original assumira o *status* de um ítem de colecionador, com três milhões de cópias distribuídas só no Reino Unido. John Vidal publicou seu livro, aclamado pela crítica, *McLibel: Burger Culture on Trial;* o *60 Minutes* produziu um longo programa sobre o julgamento; o Channel 4 inglês fez uma reconstituição de três horas; e o documentário de Franny Armstrong, *McLibel: Two Worlds Collide,* correu o circuito de filmes independentes (e foi rejeitado por todas as principais emissoras por causa das - ironicamente - preocupações com calúnia). Para Helen Steel, Dave Morris e os que os apoiavam, o McLibel nunca foi somente uma questão de vencer nos tribunais - foi sobre o uso dos tribunais para sobrepujar o público. E a julgar pelas multidões do lado de fora das lojas McDonald's dois dias após o pronunciamento do veredicto, eles tinham razão em declarar vitória. Parados na calçada do McDonald's de seu bairro ao norte de Londres em uma tarde de sábado, Steel e Morris mal conseguiram alimentar a demanda pelo panfleto "O que há de errado com o McDonald's?" que começara tudo aquilo. Os transeuntes pediam exemplares, os motoristas estacionavam para pegar suas lembranças do McLibel e mães com criancinhas paravam para falar com Helen Steel sobre como era difícil para um pai atarefado quando seu filho queria uma comida que não era saudável - o que uma mãe podia fazer?

Em todo o Reino Unido, uma cena similar estava acontecendo em mais de 500 franquias do McDonald's, simultaneamente, em 21 de junho de 1997, junto com trinta na América do Norte. Como ocorreu com os protestos contra a

Nike, cada evento era diferente. Em uma franquia britânica, a comunidade fez uma *performance* na rua mostrando um Ronald McDonald brandindo um machado, uma vaca e muito ketchup. Em outra, as pessoas distribuíram comida vegetariana gratuitamente. Em todas elas, os apoiadores distribuíam o famoso panfleto: 400.000 cópias só naquele fim de semana. "Estão voando de suas mãos", disse Dan Mills, da McLibel Support Campaign, divertido com a ironia: antes de o McDonald's decidir pelo processo, a campanha do London Greenpeace estava se esvaziando, e somente algumas centenas de exemplares do folheto controverso haviam sido distribuídos. Agora tem tradução para 26 idiomas e é um dos bens mais procurados do ciberespaço.

Lições dos três grandes: use os tribunais como um instrumento

Pode-se apostar que muitos gigantes de marca, além do McDonald's, prestaram muita atenção ao que acontecia naquele tribunal britânico. Em 1996, a Guess retirou um processo por calúnia que havia lançado contra o grupo feminista Common Threads de Los Angeles, em

resposta a uma leitura de poesia sobre a penosa situação dos trabalhadores do setor de vestuário que costuravam os jeans Guess.[48] Da mesma forma, embora a Nike consistentemente acusasse seus críticos de falsidade, não tentou limpar seu nome nos tribunais. E não surpreende: o tribunal é o único lugar onde as corporações privadas são obrigadas a abrir as janelas e permitir que o público veja o que há dentro delas.

Como escrevem Helen Steel e Dave Morris,

> Se as empresas escolhem usar leis opressivas contra seus críticos, então o casos judiciais não têm a ver somente com procedimentos legais e veredictos. Eles podem ser transformados em um fórum público e foco de protesto, e servirem à divulgação maior da
>
> verdade. Foi o que aconteceu com o McLibel (...) Talvez pela primeira vez na história, uma instituição poderosa (que por acaso era uma cadeia de lanchonetes, mas podia ser qualquer organização financeira ou departamento de Estado) foi sujeita a escrutínio público longo, detalhado e crítico. Isso só pode ser uma coisa boa![49]

A mensagem não se perdeu para os companheiros de militância de Steel e Morris em todo o mundo; todos os que acompanharam o McLibel viram a eficácia de um julgamento longo e dramático na construção de um corpo de provas e no coração de um sentimento contra um oponente corporativo. Alguns militantes, sem esperar ser processados, estão levando seus oponentes corporativos aos tribunais. Por exemplo, em janeiro de 1999, quando militantes trabalhistas dos Estados Unidos decidiram atrair a atenção para as contínuas violações das fábricas exploradoras no território americano de Saipan, lançaram um processo pouco convencional na Corte da Califórnia contra 17 varejistas americanos, incluindo a Gap e a Tommy Hilfiger. O processo, organizado em nome de milhares de trabalhadores do setor de vestuário de Saipan, acusa os varejistas e fabricantes de marca de participarem de uma "conspiração de extorsão" em que jovens mulheres do Sudeste da Ásia são atraídas a Saipan com promessas de empregos bem pagos nos Estados Unidos. O que conseguem em vez disso é o barateamento dos salários e a "pior exploração de mão-de-obra da América", nas palavras de Al Meyerhoff, principal advogado do caso. Um processo judicial associado alega que, ao

rotular os bens de Saipan com "Made in U.S.A", ou "Made in the Northern Marianas, U.S.A.", as empresas estão envolvendo-se em falsa publicidade, deixando os clientes com a impressão de que os fabricantes estão sujeitos às leis trabalhistas dos Estados Unidos, quando eles não estão.[50]

Enquanto isso, o Center for Constitutional Rights iniciou um programa de ação similar com a Royal Dutch/Shell, entrando com um processo federal contra a empresa em um tribunal de Nova York no primeiro aniversário de morte de Ken Saro-Wiwa. De acordo com David A. Love, do centro, "O processo - movido em nome de Ken Saro-Wiwa e outros militantes ogonis executados pelo regime militar da Nigéria em novembro de 1995 - alega que as execuções foram realizadas com 'o conhecimento, consentimento e/ou apoio' da Shell Oil". Em seguida alega que os enforcamentos foram parte de uma conspiração "para reprimir violenta a cruelmente qualquer oposição à conduta da Royal/Dutch Shell em sua exploração de petróleo e gás natural ogoni no delta do Niger". A Shell nega as acusações e está contestando a legitimidade do processo. Na época em que este livro estava sendo escrito, nem o caso de Saipan nem o da Shell haviam sido decididos.[51]

Lições dos três grandes: use a net para acender um McRefletor

Se os tribunais estão se tornando um instrumento popular para forçar a abertura de corporações fechadas, é a internet que rapidamente se tomou o instrumento preferido para divulgação de informação sobre multinacionais em todo o mundo. Todas as três campanhas descritas neste capítulo se distinguiram pelo uso pioneiro de tecnologias da informação, uma abordagem que continua a amedrontar seus alvos corporativos.

A cada dia, informação sobre a Nike flui livremente por e-mail entre o U.S. National Labor Committee e a Campaign for Labor Rights; a Clean Clothes Campaign da Holanda; a Australian Fairwear Campaign; o Asian Monitoring and Resource Centre de Hong Kong; a British Labour Behind the Label Coalition and Christian Aid; o Agir Ici e os Artisans du Monde da França; o Werkstatt Okonomie da Alemanha; Les Magasins de Monde, da Bélgica; e Maquila Solidarity Network do Canadá - para citar apenas alguns. Em um *press release* de setembro de 1997, a Nike atacou seus críticos como "grupos marginais, que sempre usam a internet e fax-modems para promover suspeita e distorções para seus próprios propósitos. Mas, em março de 1998, a Nike estava pronta para tratar seus críticos on-line com um pouco mais de respeito. Ao explicar por que tinha introduzido outro pacote de reformas trabalhistas, o porta- voz da empresa, Vada Manager, disse, "mudanças são feitas porque isso é a coisa certa a se fazer. Mas é evidente nossas ações foram claramente aceleradas por causa da web".[52]

A Shell foi igualmente humilhada pela mobilidade da campanha Brent Spar e do movimento de apoio aos ogonis. As empresas de recursos naturais acostumaram-se a lidar com militantes que não tinham como fugir dos limites de sua nacionalidade: um oleoduto ou mina podiam incitar a revolta de camponeses nas Filipinas ou no Congo, mas esta continuaria restrita, divulgada somente pela midia local e conhecida apenas das pessoas da área. Mas hoje, a cada vez que a Shell espirra, um relato é enviado ao hiperativo servidor de lista de discussão "Ação da Shell na Nigéria", saltando para as caixas de entrada dos muitos organizadores envolvidos na campanha, de líderes nigerianos que vivem no exílio a militantes estudantis em todo o mundo. E quando um grupo de militantes ocupou parte da sede da Shell no Reino Unido em janeiro de 1999, asseguraram-se de levar uma câmera digital com ligação por celular, que lhes permitiu transmitir sua manifestação na web, mesmo depois de

funionários da Shell terem desligado a eletricidade e os telefones.

> *Grandes empresas são grandes alvos. (...) Milhares de empresas são ou foram alvo de militância anticorporação on-line. Com o WeberWorks/Monitor powered por eWatch, não somente os clientes WeberWorks/Monitor serão alertados quando se tornarem um alvo, como também receberão insights críticos sobre como lidar eficazmente com a situação.*
>
> - James M. Alexander, presidente da eWatch, uma empresa de monitoramento na internet, maio de 1998.

A Shell respondeu à ascensão do ativismo na net com uma estratégia agressiva na in ternet: em 1996, contratou Simon May, um "gerente de internet" de 29 anos. De acordo com May, "Houve uma mudança no equilíbrio de poder, os militantes não dependem mais inteiramente da mídia existente. A Shell aprendeu essa lição da forma mais difícil com o episódio Brent Spar, quando muita informação foi divulgada fora dos canais regulares".[53] Mas se o equilíbrio de poder havia mudado, é trabalho de May alterá-lo novamente a favor da Shell: ele supervisiona o monitoramento de todas as menções on-line à empresa, responde a perguntas por e-mails sobre questões sociais e ajudou a estabelecer a discussão "de conteúdo social" on-

line da Shell no web site da empresa.

A internet teve um papel semelhante durante o julgamento McLibel, catapultando o movimento popular anti-McDonald's londrino para uma arena tão global quanto aquela em que opera a multinacional. "Obtivemos tanta informação sobre o McDonald's que pensamos em montar uma biblioteca", explica Dave Morris e, com isso em mente, um grupo de militantes da internet lançou o web site McSpotlight. O site não somente mantém o controverso panfleto on- line, ele também contém a transcrição completa das 20.000 páginas do julgamento, oferece uma sala de debates onde trabalhadores do McDonald's podem trocar histórias de terror sobre o McTrabalho nos Arcos Dourados. O site, um dos mais populares da web, foi acessado aproximadamente 65 milhões de vezes.[54]

Ben, um dos programadores diligentemente *low-profile* do McSpotlight, contou-me que "esse é um meio que não requer que os manifestantes saltem nos arcos fazendo malabarismos publicitários, nem depende da boa vontade de um editor para transmitir suas mensagens".[55] É também menos vulnerável que a mídia mais tradicional a processos de calúnia. Ben explica que embora o servidor do McSpotlight esteja localizado na Holanda, ele tem "mirror sites" na Finlândia, nos Estados Unidos, na Nova Zelândia e na Austrália. Isso significa que se um servidor em um país for atacado pelos advogados do McDonald's, o site continuará disponível em todo o mundo a partir de outros *mirrors.* Nesse meio-tempo, todos que visitam o site são convidados a dar sua opinião sobre se o McSpotlight será ou não processado. "Será o McSpotlight o próximo a ser levado aos tribunais? Clique em sim ou não."

Mais uma vez, o grande mundo corporativo está lutando para aprender as lições dessas campanhas. Falando em uma conferência em Bruxelas em junho de 1998 sobre o crescente poder dos grupos anticorporação, Peter Verhille, da empresa de RP Entente International observou que "uma das maiores forças dos grupos de pressão - na verdade, o fator nivelador em sua confrontação com as empresas poderosas - é sua capacidade de explorar os instrumentos da revolução das telecomunicações. Seu uso ágil de ferramentas globais como a internet reduz a vantagem proporcionada no passado pelos orçamentos corporativos".[56] Na verdade, a beleza da net para os militantes é que ela permite coordenar ações internacionais com recursos e burocracia mínimos. Por exemplo, nos Dias Internacionais da Ação Nike, militantes locais simplesmente baixam panfletos informativos do web site da Campaign for

Labor Rights para levar em seus protestos, depois enviam relatos detalhados por e-mail da Suécia, da Austrália, dos Estados Unidos e do Canadá, que são em seguida passados adiante para todos os grupos participantes. Um modelo de carteira de compensação eletrônica semelhante foi utilizado para coordenar as festas globais Reclaim the Streets e o piquete montado diante das franquias do McDonald's depois do veredicto do McLibel. Os programadores do McSpotlight colocaram à disposição dos usuários uma lista de todas as 793 lojas McDonald's na Grã-Bretanha, e nas semanas anteriores ao veredicto militantes locais alistaram-se para "adotar uma loja (e ensinar a ela algum respeito)" no dia do protesto. Mais da metade das franquias foi adotada. Acompanhei tudo de perto do Canadá, mas quando finalmente tive a oportunidade de conhecer a sede londrina da McLibel Support Campaign - a base a partir da qual centena ações políticas foram lançadas em todo o mundo, ligando milhares de manifestantes e se tornando um arquivo vivo de todas as coisas anti-McDonald's -, fiquei chocada. Em minha mente, imaginava um escritório apinhado de pessoas controlando equipamento de alta tecnologia. Eu devia ter calculado: a sede do McLibel nada mais é do que uma minúscula sala nos fundos de um apartamento de Londres com as escadas pichadas. As paredes do escritório são revestidas de agitprop anarquista e

subversivo. Helen Steel, Dave Morris, Dan Mills e umas poucas dezenas de voluntários acompanharam o McDonald's de perto por sete anos com um raquítico PC, um modem velho, um telefone e um aparelho de fax. Dan Mills se desculpou comigo pela ausência de uma cadeira extra.

Tony Juniper, do grupo ambientalista britânico Friends of the Earth, chama a internet de "a arma mais poderosa na caixa de ferramentas da resistência".[57] Pode ser isso mesmo, mas a net é mais do que uma ferramenta de organização - ela se tornou um modelo de organização, um projeto para a tomada de decisão descentralizada, porém cooperativa. Ela facilita o processo de compartilhamento de informação a tal grau que muitos grupos podem trabalhar em harmonia com outros sem a necessidade de obter consenso monolítico (o que é freqüentemente impossível, de qualquer forma, dada a natureza das organizações de militância). E porque são tão descentralizados, esses movimentos estão prestes a forjar ligações com suas várias ramificações em todo o mundo, surpreendendo-se continuamente com o fato de suas pequenas vitórias pouco noticiadas viajarem tão longe, com a minúcia com que fragmentos de pesquisa são reciclados e absorvidos. Esses movimentos estão apenas começando a perceber seu próprio alcance e, como mostrarão os estudantes e comunidades locais descritos no próximo capítulo, estão percebendo seu próprio poder.

CAPÍTULO DEZESSETE

POLÍTICA EXTERNA LOCAL

Estudantes e comunidades entram na briga

Mais um pouco e *teremos de fazer nossas próprias perfurações no mar.*

- Polly Armstrong, vereadora de Berkeley, Califórnia, sobre a decisão de proibir a compra municipal de gasolina de
todas as grandes empresas petrolíferas

"Muito bem. Preciso de gente postada em cada porta. Vamos lá!", gritou Sean Hayes com o barítono apocopado característico de um treinador de basquete, o que por acaso ele era. "Vamos!", berrou o treinador Hayes novamente, batendo suas mãos carnudas alto o bastante para que o som ricocheteasse pelas paredes do imenso ginásio da St. Mary's Secondary School em Pickering, Ontário (uma cidade mais conhecida por sua proximidade de uma usina nuclear de qualidade questionável).

Hayes me convidara a participar de seu primeiro "Desfile de moda de fábrica exploradora", um evento que ele começou a planejar quando descobriu que os tênis Nike "Made in Indonésia" do time de basquete provavelmente tinham sido fabricados sob condições de exploração de mão-de-obra. Ele é um atleta intransigente mas consciente e, junto com um punhado de estudantes um tanto atrapalhados, organizou o evento de hoje para fazer com que outros duzentos alunos da St. Mary's pensassem nas roupas que vestiam em termos além de *"cool"* ou "idiota".

O plano era simples: à medida que os estudantes, vestidos como modelos de roupas de grife, se pavoneavam em uma passarela improvisada, outro estudante ao lado da passarela leria uma narrativa preparada sobre a vida dos trabalhadores do Terceiro Mundo que faziam as

roupas. Os estudantes rapidamente compreenderiam isso, com cenas de *Mickey Mouse Goes to Haiti* e uma paródia sobre como os adolescentes se sentem "sem amor, rejeitados, não aceitos e impopulares se você não tem as roupas certas". Minha parte viria no final, quando eu daria uma palestra sobre minha pesquisa nas zonas de processamento de exportação depois participaria de uma seção de perguntas e respostas. Parecia bastante fácil.

Enquanto esperávamos a sineta tocar e os estudantes aparecerem, Hayes virou-se para mim e disse, "Espero que as crianças realmente entendam a mensagem e não pensem que é um desfile de moda comum". Depois de ler a narração preparada dos estudantes, não pude deixar de achar essa preocupação francamente paranóica. Na verdade, os desfiles de moda tornaram-se tão fortes nas escolas secundárias que agora rivalizam com lavagens de carro como atividade favorita de levantamento de fundos para bailes de estudantes. Mas será que Hayes realmente pensava que seus alunos eram tão insensíveis que podiam ouvir o testemunho sobre salários de fome e maus-tratos físicos e esperar que a roupa em questão fosse vendida com desconto depois do evento? Foi então que dois adolescentes colocaram a cabeça na porta para checar as preparações frenéticas. "Oi, gente", disse um deles. "Estou esperando o desfile... vai ser muito engraçado." O treinador Hayes parecia nervoso.

Quando duzentos estudantes se aboletaram nas arquibancadas, a sala parecia viva com a zoeira que acompanha qualquer falta às aulas em massa, seja para jogos, palestras educacionais sobre a Aids, greves de professores ou alarmes de incêndio na escola. Um rápido exame da sala não revelou nenhum logotipo naquela garotada, mas não era por opção deles, de forma alguma. A St. Mary's é uma escola católica e os estudantes vestem uniformes - uma questão delicada que eles tentam contornar com o máximo empenho. É difícil fazer com que calças de flanela cinza e suéteres de fio sintético azul-marinho pareçam roupa *gangsta,* mas os garotos dão o máximo de si, vestindo suas calças arriadas quase até os joelhos, como calções folgados presos pelos cintos. As garotas também se superam, combinando suas blusas insipidas com mocassins plataforma e batons pretos.

Como se pôde constatar, a preocupação do treinador Hayes era bem fundamentada. Quando o hip hop começou a tocar e os primeiros garotos desceram a passarela em calçados Nike e roupa de treinamento esportivo, o ginásio veio abaixo com gritos e aplausos. No momento que a menina encarregada de ler a narração séria começou, "Bem-vindos ao mundo da Nike...", sua voz foi abafada por aplausos e assobios. Não foi difícil concluir

que eles não estavam aplaudindo a ela, mas a menção à palavra Nike - a marca celebridade favorita de todos.

Eu esperava por minha deixa e estava a ponto de fugir do moderno mundo adolescente para sempre, mas, depois de algumas ameaças ribombantes do treinador Hayes, a turba por fim se aquietou. Minha palestra pelo menos não foi vaiada, e a discussão que se seguiu foi uma das mais animadas que testemunhei. A primeira pergunta (como em todos os eventos semelhantes a este) foi, "Que marcas não são produzidas em fábricas que exploram a mão-de-obra?" - Adidas?, perguntavam. Reebok? The Gap? Disse aos alunos da St. Mary's que comprar em uma loja de roupas que não esteja envolvida em exploração de mão-de-obra era quase impossível, dada a forma como todas as grandes marcas são produzidas. A melhor maneira de fazer uma diferença, disse a eles, é manter-se informado navegando na net, e dizer às empresas o que você pensa escrevendo cartas e fazendo um monte de perguntas na loja. Os garotos da St. Mary's ficaram profundamente céticos com essa não-resposta. "Olha, eu não tenho tempo para ser tipo uma militante política a cada vez que vou ao shopping", disse uma garota, a mão direita firmemente plantada no lado direito do quadril. "Só me diga que tênis são legais para comprar, tá bem?"

Outra garota, que parecia ter uns 16 anos, requebrou-se ao microfone. "Só queria dizer que isso é capitalismo, tá legal? E as pessoas podem ganhar dinheiro, e se você não gosta disso talvez seja por inveja."

As mãos dispararam como resposta. "Não, o que eu *quis* dizer é que você está totalmente errada, e só porque alguém está fazendo uma coisa não quer dizer que seja certa... Você tem de defender o que acredita em vez de se limitar a ficar na frente do espelho tentando parecer perfeita!"

Depois de assistir a milhares de episódios de Ricki e Oprah, esses garotos assumiram o formato *talk-show* com tanta naturalidade quanto Elizabeth Dole. Assim como aplaudiram a Nike momentos antes, os estudantes agora aplaudiam-se mutuamente - no estilo torcida, com muitos "É isso aí, garotas". Momentos antes da sineta para o período seguinte, o treinador Hayes ainda deu tempo para uma última pergunta. Um garoto em calças caídas perambulou pelo ginásio puxando com dois dedos seu suéter azul-marinho padrão, afastando-o de seu corpo magricela, como se detectasse um cheiro fétido. Depois, inclinou-se para o microfone e disse, no impecável tom monocórdio dos adolescentes, "Hmmm, treinador Hayes, se as condições de trabalho são tão ruins na Indonésia, então por que temos de usar estes uniformes? Compramos milhares dessas coisas e aqui diz que são 'Made in Indonésia'. Só queria saber, como você sabe que não foram feitos em fábricas exploradoras?"

O auditório explodiu. E foi um incêndio daqueles. Outro estudante correu ao microfone e sugeriu que os alunos deveriam tentar descobrir quem fabrica seus uniformes, um projeto para o qual não faltaram voluntários. Quando saí da St. Mary's naquele dia, a escola tinha interrompido suas atividades para isso.

Não há dúvida de que a motivação por trás da recém-descoberta preocupação dos alunos da St. Mary's sobre as condições de trabalho na Indonésia era que ele tinham acabado de encontrar uma desculpa nobre para se recusar a vestir seus uniformes idiotas - não foi uma preocupação inteiramente desinteressada. Mas mesmo inadvertida, eles também esbarraram com uma das mais poderosas alavancas usadas para forçar a reforma de corporações multinacionais aparentemente amorais.

Quando escolas secundárias, universidades, lugares de culto, sindicatos, câmaras de vereadores e outras instâncias de governo aplicam padrões éticos a suas grandes decisões de compra, a campanha anticorporação dá um passo significativo para além da guerra principalmente simbólica de *adbusting* e protesto nas superlojas. Tais instituições comunitárias não são apenas

conjuntos de consumidores individuais, são elas próprias consumidoras - e consumidoras poderosas. Milhares de escolas como a St. Mary's encomendam milhares de uniformes cada uma - o que soma uma montanha de uniformes. Elas também compram equipamento esportivo para seus times, comida para suas cantinas e bebidas para venda nas máquinas automáticas. Os governos municipais compram uniformes para suas forças policiais, gasolina para seus caminhões de lixo e computadores para suas repartições; e também investem seus fundos de pensão no mercado de ações. As universidades, por sua vez, selecionam empresas de telecomunicações para seus portais na internet, usam bancos para guardar seu dinheiro e investir dotações que podem chegar a bilhões de dólares. E, é claro, elas também estão cada vez mais envolvidas em acordos de patrocínio direto com as corporações. Mais importante, as grandes compras institucionais e acordos de patrocínio estão entre os contratos mais visados do mercado, e as corporações sempre tentam vencer os concorrentes nas licitações.

O que todos esses acordos de negócios têm em comum é que eles ocorrem em uma interseção distinta entre a vida civil (ostensivamente regida pelos princípios do "bem público") e a motivação de lucrar das corporações. Quando patrocinam um evento em uma universidade ou assinam um acordo com um governo municipal, as corporações cruzam uma importante linha que separa o espaço público do privado - uma linha que não é parte de uma interação do consumidor com uma corporação como comprador individual. Não esperamos moralidade no shopping - mas, até certo ponto, ainda a esperamos em nossos espaços públicos - em nossas escolas, parques nacionais e praças municipais.

Assim, embora possa parecer um pequeno consolo para alguns, há um efeito colateral positivo no fato de que, cada vez mais, as corporações privadas estão afirmando seus direitos sobre esses espaços públicos. Nos últimos quatro anos, houve uma percepção coletiva entre muitas instituições públicas, cívicas e religiosas de que ter uma corporação multinacional como hóspede em sua casa - seja como fornecedora ou como patrocinadora - é uma importante oportunidade política. Com seu imenso poder de compra, as instituições públicas e sem fins lucrativos podem exercer verdadeira pressão de interesse público sobre corporações privadas que de outra forma estariam desembaraçadas. Em nenhum lugar isso é mais verdadeiro do que nas escolas e universidades.

Os estudantes ensinam uma lição às marcas

Como já vimos, as empresas de refrigerantes, tênis e fast-food vêm forjando uma imensidão de compromissos de sujeição aos logos com escolas secundárias, faculdades e universidades. Como os jogos olímpicos, muitas universidades têm companhias aéreas, bancos, transportadoras de longa distância e fornecedores de computadores "oficiais". Para as empresas patrocinadoras, esses arranjos de exclusividade oferecem oportunidades para fomentar ardentes e obscuras lealdades ao logo durante aqueles anos de formação universitária - para não falar da chance de conseguir alguma legitimidade quase acadêmica. (Ser o fornecedor oficial de uma universidade bem-conceituada parece quase como se um painel de catedráticos se unisse e determinasse cientificamente que Coca-Cola é que é!, ou Nossos Biscoitos São Mais Crocantes! Para algumas corporações de sorte, pode ser como ganhar um título honorário.)

Contudo, essas mesmas corporações têm há tempos descoberto que pode haver um inesperado lado negativo nessas "parcerias": a noção de propriedade que acompanha o patrocínio nem sempre é o tipo de submissão passiva do consumidor que as empresas procuram em suas negociações. Em um clima de preocupação crescente com a ética corporativa, os estudantes estão descobrindo que uma ótima maneira de atrair a atenção de multinacionais arredias é armar uma barulheira sobre atividades extracurriculares da marca oficial de sua universidade - seja ela Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Starbucks ou Northern Telecom. Em vez de simplesmente se queixar de "corporatização" amorfa, jovens militantes começaram a usar seu *status* de patrocinados procurados para retaliar as forças eles consideram invasivas em seus *campi*. Nesse contexto volátil, um acordo de patrocínio particularmente agressivo pode agir como catalisador político, instigando amplos debates sobre tudo, de condições de trabalho injustas a comércio com ditadores. Pergunte à Pepsi.

A Pepsi (como vimos no Capítulo 4) esteve na vanguarda da tendência de comprar estudantes como um mercado cativo. Seus acordos de venda exclusiva prepararam o caminho para acordos semelhantes, e as franquias de fast-food de propriedade da PepsiCo estão entre as

primeiras a firmar presença em escolas secundárias e universidades na América do Norte. Um dos primeiros acordos de venda nas universidades da Pepsi foi com a Universidade Carleton, de Ottawa, em 1993. Como na época o marketing no *campus* ainda causava alguma desaprovação, muitos estudantes ficaram imediatamente ressentidos de serem obrigados a esse endosso tácito de um produto, e decidiram não dar a seu refrigerante oficial uma acolhida calorosa. Membros da seção universitária do Public Interest and Research Group - uma rede de organizações universitárias de justiça social que se estende pela América do Norte conhecida como PIRGs - descobriram que a PepsiCo estava produzindo e vendendo seus refrigerantes na Birmânia, a brutal ditadura agora conhecida como Myanmar. Os estudantes de Carleton não tinham certeza de como lidar com a informação, então colocaram uma notícia sobre o envolvimento da Pepsi na Birmânia em alguns BBS que cobriam questões ambientais. Aos poucos, outras universidades onde a Pepsi era a bebida oficial começaram a solicitar mais informações. Logo o grupo de Ottawa havia desenvolvido e distribuído centenas de "kits de ação universitária", com panfletos, petições e adesivos "Boicote" e "Pepsi, acabe com ela". "Como você pode ajudar a libertar a Birmânia?", perguntava um panfleto. "Pressione as escolas a encerrarem os contratos de alimentação e bebidas que vendem produtos da PepsiCo até que a empresa saia da Birmânia."

Foi o que muitos estudantes fizeram. Como resultado, em abril de 1996 Harvard rejeitou a proposta de um acordo de venda de US$ 1 milhão com a Pepsi, mencionando as *holdings* da empresa na Birmânia. A Universidade de Stanford custou à Pepsi US$ 800.000 quando uma petição assinada por dois mil estudantes impediu a construção de uma lanchonete Taco Bell, de propriedade da PepsiCo. Os riscos foram ainda maiores na Grã-Bretanha, onde os contratos de refrigerantes nas universidades são coordenados centralmente através do braço de serviços da National Union of Students. "A Pepsi havia acabado de bater a Coca-Cola e conseguido o contrato", lembra Guy Hughes, militante do grupo londrino Third World First. "A Pepsi era vendida em 800 diretórios estudantis no Reino Unido, então usamos o consórcio como alavanca para pressionar a Pepsi. Quando [a união estudantil] se reuniu com a empresa, um fator para a Pepsi foi que o boicote se tornara internacional."[1]

Aung San Suu Kyi, líder do partido de oposição da Birmânia que foi eleito em 1990, mas impedido de assumir pelos militares, estimulou esse movimento nascente. Em 1997, em um discurso escrito por seu marido (que havia morrido) na American University, em Washington D.C., ela convocou os

estudantes a pressionar as corporações multinacionais que investiam na Birmânia. "Por favor, usem sua liberdade para promover a nossa", disse ela. "Assumam a honrada e firme posição contra empresas que estão negociando com o regime militar da Birmânia."[2]

Quando o boicote nas universidades chegou ao *New York Times*, a Pepsi vendeu sua parte em uma controvertida engarrafadora birmanesa cujo proprietário, Thien Tun, pediu publicamente que o movimento democrático de Suu Kyi fosse "atirado no ostracismo e esmagado". Os militantes estudantis, contudo, rejeitaram a atitude da Pepsi como "artifício para os jornais" porque os produtos Pepsi ainda eram vendidos e produzidos na Birmânia. Finalmente, diante da pressão contínua, a Pepsi anunciou seu "total afastamento" da Birmânia em 24 de janeiro de 1997. Quando Zar Ni, coordenador do movimento estudantil americano, ouviu a notícia, mandou um e-mail para a lista de discussão da Free Burma Coalition: "Finalmente apanhamos a Besta Pepsi! Conseguimos!! Todos nós conseguimos!!! (...) Agora SABEMOS que temos o poder popular de abalar uma das mais poderosas corporações do mundo."

Se há alguma moral nessa história, é que o esforço da Pepsi de cativar o mercado universitário colocou a empresa no centro de um debate do qual ela não desejava participar. Ela queria que os universitários fossem seus cartazes - sua Próxima Geração viva -, mas em vez disso os estudantes viraram a mesa e fizeram da Pepsi o cartaz de seu movimento Free Burma nas universidades. Sein Win, líder no exílio da Liga Nacional pela Democracia eleita na Birmânia, observou que "a PepsiCo é muito cuidadosa com sua imagem. Ela queria vender a imagem de seus refrigerantes como 'o sabor da geração jovem', então, quando a geração jovem participou dos boicotes, seus esforços foram prejudicados".[3]

Simon Billenness, especialista em investimento ético que estava à frente da campanha pela Birmânia, é mais rude: "A Pepsi", disse ele, "foi sitiada por próprio mercado-alvo."[4] E Reid Cooper, coordenador da campanha na Universidade de Carleton, observa que sem a sede da Pepsi pelo *branding* do *campus,* a difícil situação da Birmânia jamais seria uma preocupação nas universidades. "A Pepsi tentou ir para as escolas", disse-me ele em uma entrevista, "e a partir daí entro em combustão espontânea."

Não é de surpreender que a vitória sobre a Pepsi tenha encorajado a campanha Free Burma nas universidades. Os estudantes adotaram o *slogan* "Birmânia: A África do Sul dos Anos 90" e afirmaram ser "A maior campanha pelos direitos humanos do ciberespaço".[5] Hoje, mais de cem faculdades e vinte escolas secundárias em todo o mundo participam da Free Burma Coalition. O grau em que a liberdade daquele país se tornou uma *cause célebre* ficou claro quando, em agosto de 1998, 18 militantes estrangeiros - a maioria estudantes universitários - foram presos em Rangoon por distribuir panfletos que expressavam apoio ao movimento democrático na Birmânia. Não surpreende que o evento tenha atraído a atenção da mídia internacional. O tribunal sentenciou os militantes a cinco anos de trabalhos forçados, mas no último minuto deportou-os em vez de mantê-los na prisão.

Outras campanhas estudantis visaram diferentes corporações e diferentes ditadores. Com a Pepsi fora da Birmânia, a atenção das universidades começou a mudar para os investimentos da Coca-Cola na Nigéria. Na Universidade Estadual de Kent, em Ohio, e em outras faculdades onde a Coca-Cola ganhou a guerra das colas universitárias, os estudantes afirmaram que a presença maciça da Coca-Cola na Nigéria dava um ar de legitimidade ao regime militar ilegítimo do país (que, na época, ainda estava no poder). Mais uma vez, a

questão dos direitos humanos na Nigéria podia jamais ter passado da seção da Anistia Internacional na Universidade de Kent, mas como a Coca-Cola e a faculdade entraram em um acordo do tipo patrocínio, a campanha decolou e os estudantes começaram a bradar que sua universidade tinha as mãos sujas de sangue.

Houve vários conflitos com empresas de alimentos, a maioria deles relacionada com a presença cada vez maior do McDonald's nos *campi*. Em 1997, a National Union of Students britânica entrou em um acordo com o McDonald's para distribuir "cartões de privilégio" a todos os estudantes de graduação do Reino Unido. Quando os estudantes mostravam o cartão, tinham um cheeseburger grátis a cada vez que pediam um Big Mac, batatas fritas e um refrigerante. Mas os ambientalistas do *campus* se opuseram ao acordo, forçando a associação de estudantes a se retirar formalmente da aliança de marketing em março de 1998. Como motivos para sua mudança de idéia, a associação mencionou as "práticas anti-sindicais, a exploração de empregados, a contribuição para a destruição do ambiente, a crueldade com os animais e a promoção de alimentos não saudáveis" da empresa - tudo cuidadosamente formulado com base na sentença do juiz do McLibel.[6]

À medida que se dissemina a reação à marca, os estudantes estão começando a questionar não somente acordos de patrocínio como os que são feitos com o McDonald's e a Pepsi, mas também as parcerias menos visíveis que suas universidades têm com o setor privado. Sejam elas banqueiros no conselho de diretores, cátedras universitárias com dotação corporativa ou o batismo de prédios do *campus* com o nome de seus beneficiadores, tudo está diante de escrutínio de um corpo estudantil mais economicamente politizado. Os estudantes britânicos estão dando prosseguimento a uma campanha para pressionar suas universidades a parar de aceitar dinheiro de doações do setor petrolífero, e na Colúmbia Britânica o Conselho Deliberativo da Universidade de Victoria votou em novembro de 1998 pela recusa de dinheiro da Shell para atividades acadêmicas. Esse programa de resistência corporativa está gradualmente se tornando mais estruturado, à medida que estudantes de toda a América do Norte se reúnem em conferências anuais como a "Conferência pela Democracia: Democracia *versus* Controle Corporativo no *Campus",* na Universidade de Chicago em 1997, onde participaram de seminários como "Pesquisa: para as pessoas ou para os lucros?", "Investigando sua universidade" e "O que é uma corporação e por que existe um problema?" Em junho de 1999, militantes estudantis se reuniram novamente, desta vez em Toledo, Ohio, em uma recém- formada Aliança Estudantil para a Reforma das Corporações. O propósito da reunião era lançar uma campanha nacional para obrigar as universidades a investir seu dinheiro somente em empresas que respeitem os direitos humanos e não degradem o meio ambiente.

Não deve surpreender que, de longe, as parcerias mais controversas entre universidade e empresa envolveram a mais controvertida das empresas: a Nike. Desde que o uso de exploração de mão-de-obra pela indústria de calçados se tornou de conhecimento geral, os acordos que a Nike assinou com centenas de departamentos de atletismo em universidades passaram a ser as questões mais contenciosas universidades, com *buttons* "Abaixo o *Swoosh"* rivalizando com símbolos feministas como o acessório favorito dos estudantes de graduação. E, no que a Nike deve ver como a bofetada definitiva, os *campi* de faculdades onde a empresa pagou milhões de dólares para patrocinar equipes esportivas (Universidade da Carolina do Norte, Duke, Stanford, Penn e do Arizona, para citar apenas algumas), tornaram-se os pontos mais fervorosos da campanha internacional anti Nike. De acordo com a Campaign for Labor Rights, "esses contratos, que são uma peça central no marketing da Nike, agora viraram um

pesadelo de relações públicas para a empresa. O marketing agressivo da Nike nas universidades foi agora forçado a assumir uma postura defensiva".[7]

Na Universidade do Arizona, os estudantes tentaram fazer com que o reitor reconsiderasse o endosso da instituição a produtos da Nike despejando uma pilha /de velhos tênis Nike em seu gabinete (acompanhado de câmeras de duas emissoras de TV locais). De acordo com um organizador estudantil, James Tracy, "cada par de calçados conta uma história de abuso da Nike, para a consideração do reitor".[8] Na Universidade de Stanford, protestos semelhantes se seguiram à decisão do departamento de atletismo de assinar um contrato de cinco anos e US$ 5 milhões com a Nike. Na verdade, atacar a Nike se tornou um esporte tão popular no *campus* que na Universidade Estadual da Flórida - um importante centro de atletismo - um grupo de estudantes montou um carro alegórico anti-Nike para o desfile de ex-alunos de 1997.

A maioria dessas universidades está presa a acordos de patrocínio de vários anos com a Nike, mas na Universidade da Califórnia em Irvine os estudantes procuraram a empresa quando seu contrato com o time de basquete feminino estava prestes a ser renovado. Diante de uma pressão crescente por parte dos estudantes, o departamento de atletismo da universidade decidiu

mudar para a Converse. Em outro *campus*, o treinador de futebol Kim Keady não conseguiu convencer seu empregador, a Universidade St. John, a parar de obrigar seu time a usar uniformes da Nike. Assim, no verão de 1998, ele deixou seu emprego como treinador assistente em protesto.[9]

A aluna da Universidade da Carolina do Norte Marion Traub-Wemer explica o apelo desse novo movimento: "Obviamente há a questão trabalhista. Mas estamos também preocupados com a intrusão da Nike em nossa cultura acadêmica. Seu logotipo está em toda parte - além de sua presença em todos os uniformes, está nos programas de jogos, em todos os cartazes e domina a seção de vestuário da loja do *campus*.[10] Como nenhuma outra empresa, a Nike imprime sua marca a essa geração, e assim, se os estudantes agora têm a oportunidade de marcar a Nike como exploradora... bem, é uma oportunidade boa demais para que deixem escapar.

A verdadeira marca de elite

Embora muitas instituições de ensino superior estejam diligentemente aceitando intrusos de marca, outras estão percebendo que suas universidades são elas próprias nomes de marca. As universidades da Ivy League, e faculdades com equipes esportivas de elenco estrelar, têm grandes linhas de vestuário, várias das quais disputam mercado com muitos estilistas profissionais. Elas também compartilham muitos dos mesmos problemas relacionados à mão- de-obra. Em 1998, o sindicato de trabalhadores em vestuário UNITE publicou um relatório sobre a fábrica BJEtB em uma zona de processamento de exportação na República Dominicana. Os trabalhadores da BJEtB, uma das maiores fabricantes do mundo de bonés de beisebol, borda os logos e timbres escolares de pelo menos nove grandes universidades americanas, incluindo Cornell, Duke, Georgetown, Harvard e Universidade de Michigan. As condições na BJEtB eram típicas das fábricas de zonas de livre comércio: longas horas extras forçadas, destruição feroz de sindicatos (incluindo demissão de organizadores), contratos de curto prazo, cheques de pagamento insuficientes para alimentar uma família, testes de gravidez, assédio sexual, gerenciamento abusivo, água potável perigosa e preços altíssimos (enquanto os bonés são vendidos, em média, a US$ 19,95, os trabalhadores viam somente 8 por cento desse valor)." E, claro, a maioria dos trabalhadores é de jovens mulheres, um fato que foi comprovado quando o sindicato patrocinou uma viagem aos Estados Unidos de duas ex-funcionárias da fábrica:

Kenia Rodriguez, de 19 anos, e Roselio Reyes, de 20 anos. As duas trabalhadoras visitaram muitas universidades cujos logotipos costumavam costurar nos bonés, falando em reuniões de estudantes que eram exatamente de sua idade. "Em nome dos 2.050 trabalhadores desta fábrica, e do povo desta cidade, peço seu apoio", disse Reyes a um público de estudantes na Universidade de Illinois.[12]

Essas revelações sobre as condições de produção não são nada surpreendentes. O licenciamento de faculdades é um grande negócio, e os participantes - Fruit of the Loom, Champion, Russell - mudaram para fábricas contratadas juntamente com o resto do setor de vestuário, e fazem uso liberal de zonas de livre comércio em todo o mundo. Nos Estados Unidos, o licenciamento de nomes de faculdades é uma indústria de US$ 2,5 bilhões anuais, grande parte intermediada Collegiate Licensing Company. Só a Universidade Duke vende o equivalente a cerca de US$ 25 milhões em roupas associadas a seu time de basquete vencedor a cada ano. Para atender à demanda, há 700 licenciados que contratam centenas de fábricas nos EUA e em dez outros países.[13]

Graças ao papel de liderança da Duke como fabricante universitário de roupas um grupo de militantes decidiu transformar a universidade em modelo de fabricação ética - não somente para outras universidades, mas para o setor de vestuário torturado por escândalos. Em março de 1998, a Universidade Duke estabeleceu uma política que foi um marco, exigindo que todas as empresas que fabricam camisetas, bonés de beisebol e suéteres que traziam o nome "Duke" concordassem com um conjunto de padrões de trabalho claros. O código requeria que os contratados pagassem o salário mínimo oficial, mantivessem condições de trabalho seguras e permitissem a formação de sindicatos pelos trabalhadores, não importando onde as fábricas se localizassem. O que torna a política mais substancial do que a maioria dos códigos no setor de vestuário é que ela exige que as fábricas sejam submetidas a inspeção de monitores independentes - uma providência que deixou a Nike e a Shell vociferando na mesa de negociações, apesar da evidência esmagadora de que seus padrões declarados são basicamente desconsiderados. A Universidade Brown fez o mesmo dois meses depois com seu código rigoroso.

Tico Almeida, veterano da Universidade Duke, explica que muitos estudantes têm uma forte reação quando tomam conhecimento de trabalhadores que produzem as roupas do seu time em zonas de livre comércio. "Tenho dois grupos de pessoas, aproximadamente da mesma idade, que têm diferentes experiências nas mesmas instituições", diz ele. E mais uma vez, diz David Tannenbaum, estudante de Princeton, o logo (dessa vez o logo da faculdade) proporciona a ligação global. "Embora os trabalhadores estejam fazendo nossas roupas a milhares de quilômetros de distância, de outras formas estamos próximos deles - vestimos essas roupas todo dia."[14]

O verão americano depois da aprovação dos códigos da Duke e da Brown foi repleto de atividade. Em julho, ativistas que militavam contra a exploração mão-de-obra em universidades em todo o país reuniram-se em Nova York e se organizaram em uma coalizão, a United Students Against Sweatshops. Em agosto, uma delegação de oito estudantes, incluindo Tico Almeida, partiu em uma missão de apuração dos fatos em zonas de livre comércio na Nicarágua, em El Salvador e em Honduras. Almeida me disse que esperava encontrar suéteres da Duke porque tinha visto a etiqueta "Made in Honduras" na roupa vendida no *campus.* Mas ele logo descobriu o mesmo que a maioria das pessoas quando visita as zonas de livre comércio: uma poderosa combinação de sigilo, responsabilidade repassada e militarismo forma uma barricada de proteção em torno da maior parte da indústria de vestuário global. "Foi como

dar punhaladas aleatórias no escuro", lembra ele.

Quando as aulas recomeçaram em setembro de 1998 e os estudantes viajantes estavam de volta ao *campus*, a questão do trabalho em fábricas exploradoras explodiu no que o *New York Times* descreveu como "o maior surto de ativismo universitário em quase duas décadas".[15] Em Duke, Georgetown, Wisconsin, Carolina do Norte, Arizona, Michigan, Princeton, Stanford, Harvard, Brown, Cornell e Universidade da Califórnia, em Berkeley, aconteceram conferências, seminários, protestos e greves brancas - algumas duraram três e quatro dias. Em Yale, os estudantes fizeram um "comício". Todas as manifestações levaram a acordos por parte de administradores das universidades para exigir padrões de trabalho mais elevados das empresas que fabricam suas roupas.

Esse movimento de rápido crescimento teve uma espécie de grito de guerra improvável: "Revelação das corporações". A principal exigência é a de que as empresas que produzem as roupas das universidades forneçam os nomes e endereços de todas as suas fábricas em todo o mundo e se abram para o monitoramento. Quem faz sua roupa escolar, dizem os estudantes, não

deve ser um mistério. Eles afirmam que com a indústria de vestuário sendo o labirinto global de contratações que é, o ônus da prova deve recair sobre as empresas, que devem provar que seus produtos *não são* feitos em fábricas exploradoras - em vez de uma investigação de militantes provar que são. Os estudantes também estão pressionando suas escolas a exigir que os contratados paguem um "salário justo", em lugar do salário mínimo oficial. Em maio de 1999, pelo menos quatro administrações concordaram em princípio em pressionar seus fornecedores na questão dos salários. Como veremos no próximo capítulo, não há acordo quanto a como transformar esses compromissos bem-intencionados em mudanças reais nas fábricas de exportação. Contudo, todos os envolvidos no movimento contra a exploração de mão-de-obra concordam que mesmo discutir coisas como abertura e um salário justo na mesa de negociação com fabricantes representa uma importante vit' **que** os militantes buscaram por muitos anos.

E m uma iniciativa pequena mas que igualmente estabeleceu um precedente, o arcebispo Theodore McCarrick anunciou em outubro de 1997 que sua arquidiocese em Newark, Nova Jersey, se tornaria uma área "sem exploração". A iniciativa inclui a introdução de um currículo antiexploração em todas as 185 escolas católicas na região, identificando os fabricantes de todos os uniformes escolares e monitorando-os para se certificar de que as roupas eram produzidas sob condições de trabalho justas - assim como os estudantes na St. Mary's em Pickerina Ontário, decidiram fazer.

No todo, os estudantes aceitaram o desafio na questão da exploração de mão-de-obra com um entusiasmo que provocou uma tempestade no movimento trabalhista em amadurecimento. A United Students Against Sweatshops, depois de um ano de existência, tem seções em uma centena de universidades americanas e uma rede irmã no Canadá. Free the Children, a nova organização contra o trabalho infantil de Craig Kielburger sediada em Toronto (era ele o sujeito de 30 anos que desafiou o primeiro-ministro canadense a analisar as práticas de trabalho infantil na Índia) tinha, enquanto isso, ganhado força nas escolas secundárias e faculdades em todo o mundo. Charles Kernaghan, com seu "outing" de Katriie Lee Gifford e Mickey Mouse, pode ter começado essa onda de organizações trabalhistas, mas no final do ano letivo de 1998-99 ele sabia que não estava mais instigando-a. Em uma carta ao United Students Against Sweatshops, ele escreveu: "Agora é seu movimento estudantil que está liderando e carregando o maior peso na luta pelo fim da exploração de mão-de-

obra e do trabalho infantil. Sua eficácia é obrigar as empresas a responder."[16]

Os tempos mudaram. Como escreve William Cahn em sua história da greve da fábrica exploradora Lawrence Mill em 1921, "Perto daqui, a Universidade de Harvard emitiu um certificado de conclusão do semestre para os alunos que concordaram em servir na milícia contra os grevistas. 'Homens insolentes e bem alimentados de Harvard', relatou o *New York Call*, 'desfilando de um lado para outro, seus rifles carregados (..) suas baionetas brilhando'".[17] Hoje, os estudantes estão justamente no outro lado da luta contra a exploração de mão-de-obra: como mercado-alvo para tudo, de jeans Guess a bolas de futebol Nike e bonés de beisebol com o emblema da Duke, os jovens consideram a exploração de trabalhadores uma questão pessoal.

Ação comunitária: pressionando a alavanca de compras seletiva

Como os governos federais na América do Norte e na Europa têm sido largamente relutantes em impor sanções significativas a violadores documentados dos direitos humanos na

Birmânia, na Nigéria, na Indonésia e na China, preferindo em vez disso "envolver construtivamente" essas nações com o comércio, há um movimento para que níveis mais locais de governo intervenham onde o governo federal se retirou. Nos Estados Unidos, câmaras de vereadores, conselhos municipais, juntas de educação e até alguns governos estaduais têm tranqüilamente flertado com missões comerciais que agora passam por política estrangeira, e esboçam sua própria política externa.

Os legisladores locais sabem que não podem evitar que as multinacionais canalizem fundos para ditaduras na Nigéria e na Birmânia, e não podem evitar as importações de empresas que usam mão-de-obra infantil e de presidiários no Paquistão e na China, mas podem fazer outra coisa. Eles podem coletivamente s e recusar a comprar os produtos e os serviços dessas empresas quando escolhem seus parceiros de negócios, de serviços de celular a bolas de futebol da liga juvenil. A meta dos "acordos de compras seletivas", como essas políticas de comércio éticas são chamadas, é dupla. Primeiro, os acordos podem levar cada empresa a decidir que não é eficaz, pelo custo, continuar a negociar sob condições antiéticas no exterior - por exemplo, se as empresas puderem contratar em seu próprio pais. Segundo, as ações de governos locais podem pressionar os governos federais a assumir posições mais honradas em seus programas de política externa.

Tendo como modelo iniciativas semelhantes dos anos antiapartheid, a atual "moda" da política externa local (como um comentarista republicano enviesadamente a chamou) começou, como tantos movimentos por justiça social nos Estados Unidos, em Berkeley, Califórnia.[18] Em fevereiro de 1995, a Câmara de Vereadores de Berkeley aprovou uma resolução proibindo a compra de bens ou serviços de empresas que investiam na Birmânia. É claro que essas empresas ainda podiam vender suas roupas dentro de Berkeley - só não podiam vendê-las nas repartições municipais, como a policia e os serviços sanitários. A atitude criou um efeito dominó em todo o país - de acordo com os cálculos mais recentes, 22 cidades, um condado e dois estados tinham acordos de compras seletivas relativos a empresas na Birmânia, e um punhado de cidades eliminara as compras de em com investimentos na Nigéria.

Embora cada lei tenha ligeiras variações em sua redação, sua essência é resumida na que se segue, aprovada por unanimidade pela cidade de Cambridge, Massachusetts, em 8 de junho de 1998:

CONSIDERANDO QUE

> A cidade de Cambridge declara o direito de avaliar o caráter moral de seus parceiros de negócios na determinação de quem busca ter relacionamentos comerciais; fica portanto
>
> DECIDIDO
> Que como questão de política pública, a cidade de Cambridge declara que não comprará bens, serviços ou mercadorias de qualquer empresa ou corporação que negocie na nação da Birmânia (...)

A atitude mais importante veio em junho de 1996, quando a Assembléia Legislativa do Estado de Massachusetts aprovou a Lei de Massachusetts sobre a Birmânia, tornando muito mais difícil para as empresas que têm negócios em um país governado por um ditador fechar um contrato com o estado. Como observou o influente *Journal of Commerce,* "Os alvos estavam longe de casa, mas de repente os governos locais estão mostrando que podem alcançar todo o mundo".[19]

Outra restrição de compras popular é a que não é dirigida amplamente a todas as corporações em determinados países, mas em vez disso a corporações envolvidas em uma prática particularmente censurável - por exemplo, a prática de exploração de mão-de-obra ou trabalho infantil. Um desses casos envolveu a Los Angeles Monroe Migh School. Depois de ler o artigo da revista *Life* sobre a industria de bolas de futebol do Paquistão, uma aluna da Monroe, Sharon Paulson, lembrou que ela e seus colegas de turma "abandonaram um exercício e estavam verificando todas as bolas, e todas diziam: 'Made in Pakistan'. Isso torna tudo mais verdadeiro. Antes, era algo que apenas líamos, mas depois foi como, 'Ganhamos o campeonato municipal usando essas bolas!' Isso nos deu um motivo para lutar". O motivo de sua luta - e sua vitória - foi um compromisso da Junta Educação de Los Angeles para suspender um pedido de bolas fabricadas no Paquistão, e outro da Câmara de Vereadores de Los Angeles "para investigar a produção de bolas de futebol fabricadas em países que usam mão-de-obra infantil."[20] De acordo com o Investor Responsability Research Center, "em 1997, cerca de vinte cidades e municípios americanos (...) adotaram regulamentos 'antiexploração de trabalhadores' que exigem que os bens comprados por aqueles governos municipais - incluindo uniformes para policiais, bombeiros e funcionários públicos - sejam feitos sem exploração da mão-de-obra".

Embora os acordos de compras seletivas tenham sido um fenômeno principalmente americano, eles estão começando a pipocar por toda parte. A cidade de St. John, em Newfoundland, aprovou uma resolução contra a exploração de trabalhadores em junho de 1998, e um grupo de crianças em FortMcMurray, em Alberta, conseguiu fazer com que a câmara de vereadores de sua cidade aprovasse uma resolução proibindo o uso em propriedades públicas de bolas de futebol e fogos de artifício feitos por crianças. As resoluções da Free Burma, entretanto, vão ainda mais longe - em 17 de março de 1998, a Câmara de Marrickville, na Nova Gales do Sul, na Austrália, "votou unanimemente para se tornar a primeira autoridade local fora dos Estados Unidos a decretar uma lei de compras seletivas da Birmânia".[21]

Nos últimos quatro anos, a Câmara de Vereadores de Berkeley aprovou tantas resoluções de boicote - contra empresas que fazem negócios na Birmânia, na Nigéria, no Tibete; empresas associadas com a indústria de armamentos ou usinas nucleares - que, como brincou a vereadora Polly Armstrong, "mais um pouco e teremos de fazer nossa própria perfuração no mar".[22] É verdade que entre as resoluções da Nigéria e da Birmânia, e uma

sobre o derramamento de óleo do *Exxon Valdez,* a câmara está evitando usar todas as grandes empresas petrolíferas e é obrigada a abastecer suas ambulâncias e veículos de limpeza urbana com gasolina proveniente da pouco conhecida Golden Gate Petroleum Company. Berkeley baniu a Pepsi de suas máquinas automáticas municipais por causa de seus investimentos na Birmânia, voltou à empresa depois que ela cortou laços com Rangun, e depois decidiu boicotar a Coca-Cola devido a seu envolvimento na Nigéria.

Tudo isso parece Alice no País das Maravilhas, mas os boicotes afetam as multinacionais. Elas podem sorrir para uma cidade universitária como Berkeley que boicota tudo, exceto papel de cânhamo e o café Bridgehead, mas quando estados ricos como Massachusetts e Vermont entram em ação, o setor corporativo não acha divertido. Em maio de 1999, mais três estados - Texas, Washington e Nova York - tinham leis relativas à Birmânia em votação. E isso começou a ter seu custo. Por exemplo, antes de partir da Birmânia depois da controvérsia Celine Dion, a empresa de telecomunicações Ericsson perdeu uma importante licitação para atualizar o serviço 911 de San Francisco por causa de seus laços com a Birmânia, e a Hewlett-Packard também alega ter perdido vários contratos municipais

Compreensivelmente, muitas empresas se curvaram às exigências de militantes pelos

direitos humanos. Desde que Massachusetts adotou sua Lei da Birmânia e 1996, houve um êxodo das grandes multinacionais da ditadura, incluindo Eastman Kodak, Hewlett-Packard, Philips Electronics, Apple e Texaco. Mas só porque essas empresas decidiram desistir não quer dizer que planejem aceitar sem luta essas novas barricadas locais em transações comerciais internacionais. Como explica Robert S. Greenberger no *Wall Street Journal,* "Os contratos de compras, só na Califórnia, por exemplo, valem mais para algumas empresas americanas do que quaisquer negócios que possam garantir em muitos países, *mas elas não querem ter de optar"* (grifo meu).[23]

Precisamente porque isso obriga a fazer escolhas claras, muitas pessoas estão convencidas de que iniciativas localizadas de política externa são a ferramenta política mais eficaz disponível para conseguir de volta algum controle sobre as corporações multinacionais. "As compras seletivas baseadas no modelo birmanês", diz Danny Kennedy, coordenador do grupo de *lobby* Project Underground, "são nossa grande esperança."[24]

É o tipo de declaração que pode enfurecer a comunidade de negócios, que, depois de ser apanhada de guarda baixa pelo súbito aumento das leis de compras seletivas, está decidida a não cometer o mesmo erro duas vezes. Uma coalizão de empresas, incluindo importantes investidores na Birmânia, como a Unocal, e investidores na Nigéria como a Mobil, associaram- se sob o National Foreign Trade Council para lançar um ataque geral aos acordos de compras seletivas locais. Em abril de 1997, o conselho formou o USA*Engage, afirmando representar mais de 670 corporações e associações de comércio. Seu propósito expresso é combater essas leis coletivamente, permitindo que as corporações isoladas evitem colocar suas práticas na linha de fogo. Frank Kittredge, presidente do NFTC e vice-presidente do conselho do USA*Engage, explica que "muitas empresas não estão ansiosas por ser destacadas como defensoras de países como o Irã e a Birmânia. O modo de evitar isso é se unir em uma coalizão".[25]

O grupo afirma que a política externa é uma questão federal, e os governos municipais e estaduais não têm de se meter nessa briga. Para esses fins, o USA*Engage desenvolveu um "Registro de Vigilância de Sanções Locais e Estaduais" para monitorar todas as cidades, municípios e estados onde os acordos de compras seletivos foram aprovados, bem como as comunidades que estão cogitando aprová-los e portanto ainda são vulneráveis a pressão externa. O *lobby* agressivo dos membros do USA*Engage já conseguiu esmagar uma lei proposta sobre a Nigéria que estava prestes a ser adotada pelo

estado de Maryland (em março de 1998); e a Unocal (que não conseguiu manter seu nome fora desse debate) teve êxito em convencer a assembléia legislativa da Califórnia a não adotar uma lei sobre a Birmânia como a de Massachusetts.

Os ataques têm vindo de lugares mais distantes. Agindo sob comando das multinacionais sediadas na Europa, a União Européia entrou com uma contestação oficial à Lei de Massachusetts sobre a Birmânia na Organização Mundial do Comércio. Em questão estava a alegação de que a lei viola um regulamento da OMC que proíbe que as compras governamentais sejam feitas em bases "políticas".[26] Chegou-se a dizer que os governos municipais e estaduais dos EUA deveriam ser processados pelo governo federal americano por violar a cláusula da OMC. Embora os legisladores federais categoricamente tenham negado que seja essa sua intenção, em 5 de agosto de 1998 o congresso derrubou por uma margem estreita uma resolução que teria proibido o governo de usar dinheiro público para uma ação judicial como essa.

Embora a disputa tenha continuado, as multinacionais não estão esperando para ver se os acordos de compras seletivas sobreviverão. Em abril de 1998, o National Foreign Trade

Council entrou com um processo na Corte Federal em Boston contestando a Lei de Massachusetts sobre a Birmânia, alegando ser inconstitucional. O NFTC afirmou que "a lei introduz-se diretamente no poder exclusivo do governo nacional de determinar a política externa, discrimina empresas envolvidas em comércio exterior e entra em conflito com as políticas e os objetivos da lei federal, impondo sanções à União de Myanmar".[27] Embora o NFTC tenha conseguido um mandado preventivo que ocultava as identidades de corporações individuais que financiaram o caso, ela argumentou no tribunal que trinta de seus membros foram afetados pela lei. E em novembro de 1998 o NFTC venceu: a Corte determinou a inconstitucionalidade da Lei de Massachusetts sobre a Birmânia porque "intoleravelmente infringe o poder do governo federal de regulamentar os assuntos externos".[28]

O estado já perdeu uma apelação, mas os dois lados têm dito que estão dispostos a levar o caso até a Suprema Corte. O NFTC reconhece abertamente que a contestação na Corte é uma tentativa de estabelecer um precedente que efetivamente eliminaria todos os acordos de compras seletivas municipais, bem com proibições de universidades e juntas de educação. "Consideramos esse processo judicial um importante teste que determinará a questão muito pertinente desconcertante e contínua relacionada com a constitucionalidade de sanções estduais e municipais", disse Frank Kittredge.[29]

De sua parte, os defensores da compra seletiva afirmam que não estão tentando implementar sua própria política externa, e dizem que chamar essas leis de "sanções", como invariavelmente fazem os críticos, é um equívoco, porque os acordos de compras seletivos não são regulamentações impostas às empresas, são apenas pressão de consumidor em larga escala. Simon Billenness, o militante da Birmânia que ajudou a esboçar essa legislação, caracteriza-a pitorescamente como "boicotes aos esteróides".[30] Assim como os consumidores têm o direito de escolha pessoal no mercado, eles têm o mesmo direito coletivamente, sejam como escolas, câmaras de vereadores ou governos estaduais. Ele também assinala que os acordos têm um histórico comprovado de significativas vitórias na área de direitos humanos. Durante o movimento antiapartheid, cinco estados, nove cidades e 59 universidades dos Estados Unidos aprovaram resoluções que proibiam completamente as compras de empresas que operam na África do Sul, ou as compeliam a adotar os princípios de Sullivan. "Se o USA*Engage tivesse sucesso em suas táticas durante os anos de apartheid, Nelson Mandela provavelmente ainda estaria na prisão", diz Simon Billenness.[31]

Talvez mais importante, o ataque aos acordos de compras seletivas transformou antigas campanhas em nome de cidadãos de terras distantes em batalhas por direitos e liberdades locais. Billenness, por sua vez, descreve a tentativa de criminalizar as compras seletivas como "uma violação da soberania do estado e da democracia local".[32] Ela também se prova um erro de cálculo tático. Ao visar essas ações locais, o NFTC tem ativamente reforçado as crenças que levaram à promulgação das leis: que as corporações se tornaram mais poderosas que os governos, que os governos federais não servem mais aos interesses do povo; e que, a luz desses dois fatos, os cidadãos não têm alternativa a não ser enfrentar eles mesmo o poder das corporações.

O proposto Acordo Multilateral de Investimento não ajudaria na questão. O AMI está parado por enquanto, mas seus defensores sequer pensam em abandonar o projeto. De acordo com um plano que vazou em 1997, os acordos de compras seletivas se tornariam instantaneamente ilegais. O acordo explicitamente proíbe a "discriminação" contra corporações com base em suas relações comerciais com outros países, e declara abertamente que essa cláusula anularia quaisquer leis preexistentes em todos os níveis de governo - incluindo as

municipalidades. E não é só isso, às multinacionais seria garantido o direito legal de processar os governos diretamente por qualquer discriminação alegada com base nisso. Muitos agora acreditam que essas questões do AMI podem compor a próxima rodada de negociações da Organização Mundial do Comércio.

Da mesma forma que grupos de cidadãos de todo o mundo se mobilizaram contra o AMI em 1998, muitos desses grupos se declararam prontos a resistir ao ataque frontal da comunidade de negócios às compras seletivas. Os militantes da Free Burma estão jurando "expor" as corporações que se ocultam por trás do processo do NFTC e fazer delas alvo de campanhas de boicote. Eles também assinalam que os governos locais podem facilmente realizar seus "boicotes sobre os esteróides" com ou sem resoluções formais. A cidade de Vancouver é um exemplo. Em 1989, no final do boicote ao apartheid, Vancouver aprovou uma resolução de compra seletiva que proibia o uso de gasolina da Shell em veículos de propriedade da cidade por causa dos acordos controversos da empresa na África do Sul. Resoluções similares foram aprovadas - principalmente relacionadas com bancos que faziam empréstimos à África do Sul - por Câmaras de Vereadores de Toronto, Ottawa e Victoria. Mas a Shell Canada decidiu levar a cidade de Vancouver aos tribunais por discriminação. O caso se arrastou por quase cinco anos, e em fevereiro de 1994 a Suprema Corte do Canadá decidiu, por uma margem de cinco votos a quatro, em favor da Shell. O juiz John Sopinka escreveu que a câmara tinha discriminado a Shell, e que os vereadores só tinham jurisdição para fazer decisões de compras baseadas em questões relativas aos moradores de Vancouver - e não ao povo da África do Sul. O propósito do boicote à Shell, concluiu ele, "é afetar questões que estão além dos limites da cidade, sem nenhum beneficio identificável para seus habitantes".[33]

A Shell conseguiu o que queria: o contrato de fornecimento de combustível com a cidade de Vancouver. Mas os problemas da empresa foram muito além disso. Quando a Shell novamente tornou-se objeto de sanção internacional depois do enforcamento de Ken Saro- Wiwa, militantes do Sierra Club local novamente começaram a fazer *lobby* junto à Câmara de Vereadores de Vancouver para cortar seus laços com a Shell. À luz da decisão da Suprema Corte, a câmara não podia aprovar formalmente outra resolução de compras seletivas mas, coincidentemente, em 8 de julho de 1997, transferiu um contrato de US$ 6 milhões para abastecer de combustível a frota de ambulâncias e veículos policiais e do corpo de bombeiros de todo o Distrito Regional da

Grande Vancouver a um concorrente da Shell, a Chevron. É possível que a decisão da cidade tenha se baseado unicamente nos méritos de cada empresa na licitação, mas há pouca dúvida de que a questão dos direitos humanos também estava em jogo. Incluída na área da Grande Vancouver está a pequena municipalidade de North Vancouver; menos de quatro meses antes de fechar o contrato com a Chevron, os vereadores de North Vancouver votaram por unanimidade pela condenação do comportamento da Shell na terra ogoni e orientaram seus funcionários a não comprar gasolina da Shell. "Temos de assumir uma posição a respeito das corporações, contra o modo como a Shell tem pilhado o povo ogoni", disse um vereador na época.[34] Mas como a resolução de Vancouver era simplesmente uma expressão da crença de seus vereadores - sem nenhuma menção aos contratos municipais - a Shell não podia apelar judicialmente. Quando o contrato foi para a Chevron, ambientalistas locais, que mantiveram vigílias semanais em posto de gasolina Shell em Vancouver por mais de um ano, comemoraram o ato como uma vitória.

Mas que vitória era? Menos de um ano depois, Bola Oyinbo, um militante de 33 anos que liderou a ocupação de uma barcaça de petróleo da Chevron no estado de Ondo, na Nigéria,

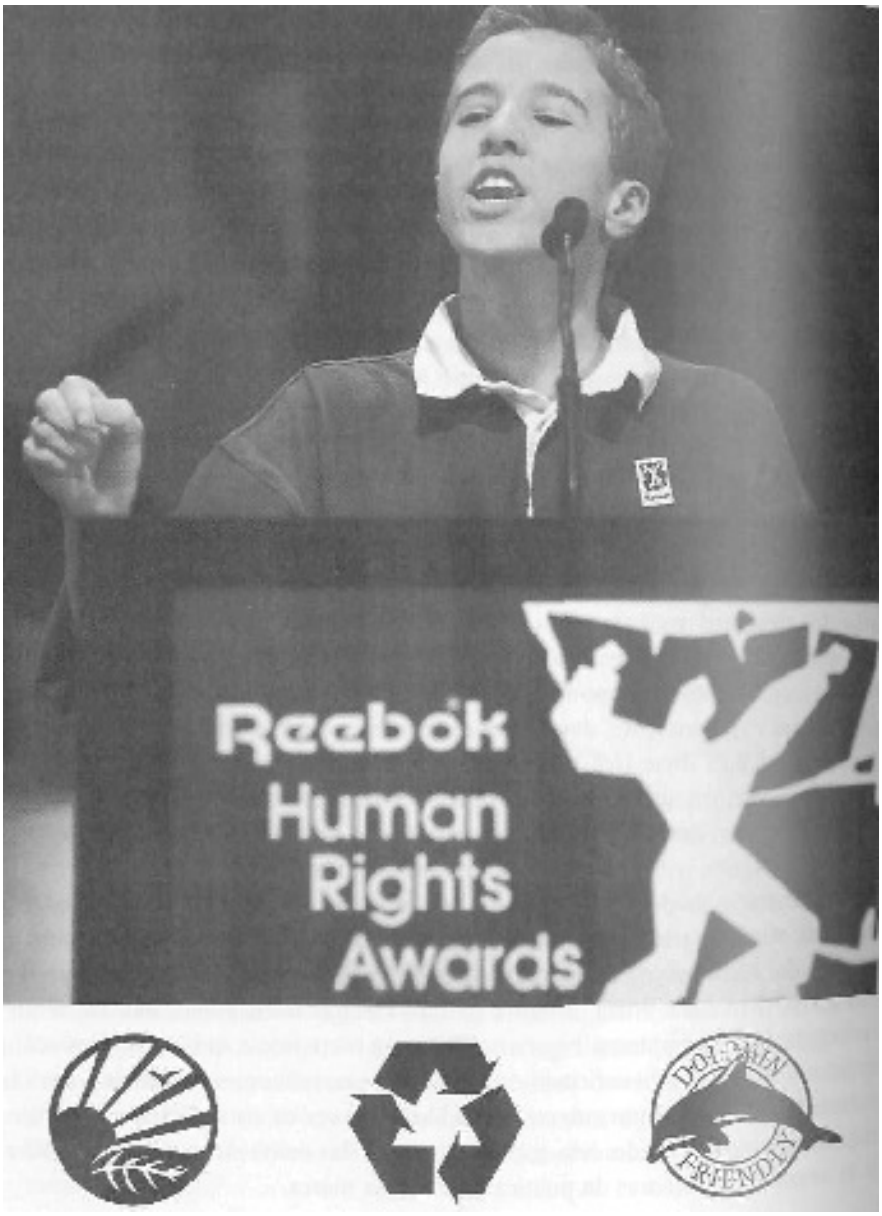
escreveria o seguinte relato:

> Quando estávamos nos preparando para partir, vimos três helicópteros. Chegaram como águias caindo sobre frangos. Não esperávamos o que aconteceu. Quando os helicópteros desceram um após outro descarregando soldados, ouvimos tiros. Na verdade eles começaram a atirar em nós como unidades de assalto antes mesmo de descerem. Atiraram para todo lado. Arulika e Jolly foram atingidos. Morreram na hora. Larry, que estava perto de mim, correu para ajudá-los, tentando erguê-los do chão, e também foi baleado. Mais soldados chegaram e mais tiros foram disparados. Alguns colegas meus saltaram do convés para o Atlântico, outros correram para dentro da plataforma. Foi um pandemônio. Lançaram bombas de gás lacrimogêneo. Desciam brancos de todos os helicópteros (...) Estávamos desarmados e éramos inofensivos.[35]

O protesto começara pacificamente em 25 de maio de 1998, e terminou três dias depois em um banho de sangue, com dois militantes mortos. As circunstâncias eram sinistramente similares àquelas que tinham incitado a campanha de Ken Saro-Wiwa contra a Shell cinco anos antes. "Vá à comunidade de Awoye e veja o que eles fizeram", escreve Oyinbo. "Tudo lá está morto: mangues, florestas tropicais, peixes, água corrente, vida selvagem etc. Tudo morto pela Chevron. (...) nosso povo se queixa de 'córregos mortos'." De acordo com Oyinbo, em várias ocasiões a comunidade tentou negociar com a Chevron, mas seus executivos nunca apareceram nas reuniões. A ocupação da barcaça atracada foi um último recurso, dizem eles, e a única exigência era uma reunião formal com a Chevron. Oyinbo e seus camaradas acusam a empresa de contratar os soldados que atacaram a barcaça, matando dois homens e ferindo outros trinta. A Chevron afirma que não é responsável pelos atos de policiais uniformizados - eles estavam simplesmente fazendo cumprir a lei contra "piratas". O porta-voz da Chevron, Mike Libbey, nega que a empresa tenha pago a seguranças para intervir, embora admita ter alertado as autoridades e fornecido transporte para a plataforma. "Lamentamos a morte daquelas pessoas, uma morte talvez desnecessária, mas isso não altera o fato de que, para que a Chevron faça negócios em 90 paises em todo o mundo, devemos cooperar com governos de vários tipos", disse ele aos repórteres.[36] A empresa enfureceu a comunidade depois por se recusar a indenizar as famílias

dos mortos - pagou somente os custos de sepultamento. "Se eles querem outras compensações, devem nos escrever e a empresa pode decidir assisti-los por compaixão", disse Deji Haastrup, gerente de relações comunitárias da Chevron.[37] Talvez apropriadamente, o CEO da Chevron, Ken Derr, é um dos membros mais ativos do USA*Engage em sua cruzada contra as sanções e as compras seletivas.

Ao contrário da Shell, a Chevron ainda não se tornou objeto de um boicote internacional à marca, embora exista uma consciência pública crescente sobre as mortes de 28 de maio. Talvez porque Bola Oyinbo careça das ligações internacionais de Ken Saro-Wiwa, a morte de dois colegas inicialmente não foi sequer noticiada fora da imprensa nigeriana. E é uma triste ironia que a Chevron tenha indubitavelmente se beneficiado do fato de que os militantes tomaram a decisão estratégica de concentrar sua critica na Shell, em vez de na indústria do petróleo nigeriano como um todo. Isso aponta para uma das limitações mais significativas e às vezes exasperadoras da política baseada na marca.



Acima: Craig Kielburger, o adolescente que conseguiu trazer o trabalho infantil para a atenção "mundial, recebe um prêmio da Reebok, uma empresa que se envolveu em vários escândalos exploração de mão-de-obra. *Abaixo:* "Orgânico certificado", "Reciclado" e "Protegemos os golfinhos". Será que "Sem exploração" se tomará outro logo para o consumidor conscioso?

CAPÍTULO DEZOITO

ALÉM DA MARCA

Os limites da política baseada na marca

Neste setor, o único motivo para mudar é alguem ser espicaçado por um grande aguilhão para gado que continua a cutucá-lo por trás.

- Bud Konhein, presidente da Nicole Miller Inc., empresa de roupas, 4 de setembro de 1997

Quando coisas boas acontecem com marcas ruins

Em *One World, Ready or Not,* William Greider escreve que "enfocar os valores morais de empresas particulares - ou sua imoralidade - convida a uma resposta farisaica entre os leitores de que é demasiado fácil e imerecido. (...) A Nike tem tramado uma ideologia particularmente doentia para vender seus calçados - imagens glamourosas de astros do esporte disfarçando as brutalidades humanas -, mas por que destacar a Nike quando o próprio governo americano está implicado na mesma doença?"[1] Greider fez uma observação válida. A conduta das multinacionais individualmente é simplesmente um subproduto de um sistema econômico mais amplo que tem continuamente removido quase todas as barreiras e condições para comercializar, investir e terceirizar. Se empresas fazem negócios com ditadores brutais, vendem suas fábricas e pagam salários tão baixos que ninguém pode viver deles, é porque nada em nossas regras de comércio internacional as proíbe de fazer isso. Mas eliminar as desigualdades no cerne da globalização de livre mercado parece uma tarefa desanimadora para muitos de nós, mortais. Por outro lado, escolher a Nike ou a Shell e possivelmente mudar o comportamento de uma multinacional pode abrir uma importante porta na complicada e desafiadora arena política. As multinacionais estrelas que têm sido alvo desse livro são a face célebre do capitalismo global, mas quando estão sob estreito escrutínio público, todo o sistema é levado para a lâmina do microscópio. Essa é com freqüência uma estratégia bastante consciente por parte das campanhas baseadas na marca. A Campaign for Labor Rights, por exemplo, admite que "quando debatemos a Nike, estamos debatendo a nova economia global".[2] Clique no ícone Beyond McDonald's no site do McSpotlight e você lera, "devido a sua proeminência pública ma ciça e arrogância incontestável [o McDonald's] tem simplesmente sido usado como um símbolo de todas as corporações que buscam seus lucros a qualquer preço" E Stephen Coats, ao explicar por que escolheu fazer da Starbucks o foco da ação para melhorar as condições de trabalho na indústria guatemalteca de café disse simplesmente: "Você tem de começar de algum lugar. Então começa por

um empresa."[3] Mesmo as batalhas de pequenas cidades contra a Wal-Mart acontecem pelo menos em parte nesse nível simbólico. John Jarvis, preservacionista histórico e um dos adversários mais ativos da Wal-Mart, explica que "o bom da Wal-Mart era que ela era bastante grande, bastante detestável, e agressiva o bastante para tornar claro o problema do crescimento descontrolado".[4]

Mas quando um logotipo tem toda a atenção, mesmo quando é utilizado taticamente para ilustrar questões maiores, outros ficam inquestionavelmente livres desse embaraço. Como vimos, a Chevron conquistou os contratos perdidos pela Shell, e a Adidas recuperou um grande mercado ao imitar as estratégias de trabalho e marketing da Nike, enquanto ficava ao largo de toda a controvérsia. A mais hipócrita de todas foi a Reebok, que se apressou a tirar proveito das controvérsias sobre a Nike posicionando-se como uma alternativa ética aos calçados. "Os consumidores procuram o que uma empresa representa", disse Jo Harlow, vice-presidente de marketing da Reebok, em relação ao fato de a Nike ter caído em desgraça.[5] E para ter certeza de que os consumidores encontraram o que estavam procurando na Reebok, a empresa passou a dar o divulgadissimo Prêmio Reebok de Direitos Humanos a militantes que lutam contra o

trabalho infantil e as ditaduras repressoras. Tudo isso é pura hipocrisia, partindo de uma empresa que produz muitos de seus calçados nas mesmas fábricas da Nike, e que teve participação na violação dos direitos humanos, embora com menos publicidade.

Gerard Greenfield, cuja pesquisa em primeira mão em fábricas de roupas, calçados e brinquedos na Ásia foi a espinha dorsal de dezenas de campanhas internacionais, admite que ficou cansado do padrão duplo. Ele assinala que um grupo de mulheres na fábrica da Nike chamada Pou Chen, no Vietnã, apanhava de um supervisor e era obrigado a correr em volta do terreno várias vezes. Mas, escreve ele, "menos de um mês depois a mesma punição severa foi imposta a trabalhadores em outra fábrica de calçados de investimento taiwanês, a Giant V. (...) Relatos do caso foram mandados para os grupos de militância em práticas trabalhistas na Pou Chen. Contudo, apesar da semelhança desses casos, eles não foram considerados por grupos de campanha pelos direitos humanos e trabalhistas na Europa, América do Norte e Austrália, simplesmente porque a fábrica não produzia calçados da Nike. (...) Parece que, a menos que seja feita uma ligação com a Nike, tais incidentes são irrelevantes".[6] E assim uma hierarquia encoberta de opressão está surgindo das fábricas do Terceiro Mundo: quando buscam a solidariedade internacional, somente as injustiças de grife requerem atenção.

Bob Ortega faz uma observação semelhante sobre o movimento contra a Wal-Mart em seu livro *In Sam We Trust:*

> Há uma terrível ironia - não muito apreciada pelos executivos da Wal-Mart - no fato de que centenas de cidades e subúrbios em toda a América do Norte lutarão vigorosamente para manter a temível Wal-Mart afastada, mesmo que muitas dessas comunidades permitam que outros varejistas com superlojas tentem imitar a Wal-Mart de todas as formas que podem. (...) Na medida em que os críticos da Wal-Mart fulminam-na por aniquilar as empresas da rua principal, por homogeneizar as comunidades, por tentar esmagar todo e qualquer rival, por vender bens feitos em fábricas exploradoras aqui e no exterior, eles estão perdendo a floresta porque só vêem a maior árvore.[7]

Mas há também um claro valor na abordagem da grande árvore. Owens, irmão de Ken Saro-Wiwa, assinala que embora todas as petrolíferas tenham esqueletos no armário, visar uma única empresa - a Shell Oil no caso da Nigéria - pode oferecer vantagens concretas. "É importante evitar que as

pessoas se sintam impotentes. Afinal, elas precisam abastecer seus carros com alguma coisa. Se dissermos a elas que todas as empresas são culpadas, elas acharão que não podem fazer nada. O que realmente estamos tentando fazer, agora que temos essa prova contra uma empresa, é levar as pessoas a terem a sensação de que podem pelo menos ter força moral para obrigar uma empresa a mudar."[8] Ele também afirma que, uma vez que a Shell controla mais da metade do petróleo da Nigéria, o que quer que aconteça à Shell servirá como lição para todas as outras petrolíferas, incluindo a Chevron.

Quando coisas ruins acontecem com quem não tem marca

Wiwa está convencido de que, com pressão continua, a Shell acabará atende às exigências da campanha por reparações econômicas e ambientais na terra dos ogonis. Os milhões que a Shell despejou em relações públicas e reestruturação já mostram a seriedade com que mesmo a empresa mais lucrativa do mundo deve cuidar de sua imagem pública. Mas grande parte disso teve a ver com a visibilidade de e vulnerabilidade da marca Shell. A Shell extrai um recurso

natural da terra e da água da Nigéria, mas marca esse recurso com seu logo e o vende em seus postos de gasolina de marca em todo o mundo. E chega-se ao ponto em que os consumidores escolhem entre a Shell e a Texaco, ou a Shell e a Chevron - uma escolha arbitrária e baseada na imagem, como aquela entre Coca e Pepsi, McDonald's e Burger King. Petróleo é um recurso natural, mas só se torna realmente acessível para a maioria das pessoas como uma marca.

O mesmo não pode ser dito da maioria das multinacionais no setor de recursos naturais. Todas as multinacionais de mineração, gás natural, sementes e extração de madeira comercializam mercadorias praticamente sem marca que elas vendem a governos e clientes corporativos, que depois os transformam em bens de consumo. Uma vez que as empresas de extração de recursos naturais não vendem diretamente ao público, elas mal se preocupam com sua imagem pública - um fator que traz à baila o que é talvez a limitação mais significativa das campanhas baseadas na marca: elas podem ficar impotentes diante de corporações que escolhem não fazer parte do jogo do *branding.*

Assim, em todo o mundo crianças trabalham em lavouras com pesticidas tóxicos, em minas perigosas e em fábricas de borracha e aço onde mãos e dedos são decepados ou estraçalhados em maquinaria pesada. Muitas dessas crianças estão produzindo bens para o mercado de exportação. Mas sua difícil situação jamais cativou o mundo como a das crianças que fazem bolas de futebol com o logo da Nike ou roupas para bonecas Barbie, porque sua exploração não tem marca, e portanto é menos identificável, menos visível, em nosso mundo obcecado pela marca.

O movimento Free Burma sentiu essa limitação intensamente. A campanha conseguira um sucesso espantoso ao envergonhar quase toda empresa de marca fora do país, da Pepsi à Texaco. Quando a Heineken se retirou da Birmânia em julho de 1996, o CEO, Karel Vuursteen, falou sem rodeios ao explicar sua decisão. "A opinião pública e questões em torno desse mercado mudaram a tal ponto que podem ter um efeito adverso sobre nossa marca e nossa reputação corporativa" - outra vítima do bumerangue do *branding.*[9] Relativamente falando, contudo, as empresas de cerveja, refrigerantes e roupas nunca foram importantes no cenário birmanês. O maior investimento estrangeiro - responsável por metade de todo o investimento externo - é um gasoduto de US$ 1,2 bilhão financiado pela Unocal, que é sediada nos Estados Unidos, e a Total, de propriedade francesa. Mas "A Unocal", como observou o Human Rights Watch em 1997 em seu Relatório Mundial, "continua indiferente aos protestos". O CEO Roger Beach disse

desafiadoramente à imprensa: "Deixe-me dizer inequivocamente que a única forma de partirmos é sermos obrigados por força da lei."[10] E por que Beach deveria se preocupar com o que têm a dizer um bando de universitários e grupos religiosos? Em 1997, a Unocal vendeu a última de suas instalações e refinarias nos Estados Unidos. Assim, não compramos nossos frascos de Unocal na Wal-Mart, ou colocamos o logo da Unocal em bonés de beisebol e camisetas. Os militantes tentaram combater a empresa de gás nos tribunais, mas até agora com pouca sorte. Quando a imagem de marca é a arma, uma empresa sem marca pode ficar completamente livre.

Boicotes secundários

Há, entretanto, formas de contornar esse obstáculo, como os índios cree lubicon descobriram quando a gigante de papel e celulose japonesa Daishowa Marubeni-International revelou os planos de uma operação de corte e processamento de madeira nas terras que os cree reivindicavam como suas por direito. A área ao norte de Alberta foi objeto de uma feroz disputa

territorial, em que o governo canadense conseguiu evitar negociar um acordo por 65 anos. Nesse meio-tempo, a extração de madeira e a mineração causaram danos maciços ao ecossistema e ao meio de vida lubicon. Então, quando a Daishowa se recusou a encerrar sua operação madeireira de US$ 500 milhões até que a disputa de terras fosse decidida, para os lubicon foi a gota d'água. Se nem o governo nem a empresa ouviriam, então eles teriam de atacar diretamente a Daishowa. Mas como? Daishowa dificilmente é um nome familiar - ela corta árvores e as transforma em produtos de papel que depois vendem aos lotes a outras grandes corporações. Como atingir uma empresa que não tem absolutamente nenhuma interação com o público em geral?

O Friends of the Lubicon, um grupo de apoio militante, estava discutindo essa questão certa noite enquanto comia uma pizza em 1989 quando um membro do grupo olhou a embalagem da Pizza Pizza na mesa e viu, impressa em letras miúdas, a marca registrada da Daishowa. Então era isso. A estratégia da campanha, logo decidiram os lubicon, seria conclamar por um "boicote secundário": eles pediriam aos clientes da Daishowa - entre eles a Pizza Pizza, a varejista de roupas canadense Roots e a Woolworths - para cortar seus laços com a Daishowa ou sofreriam elas próprias um boicote. Embora a Daishowa não tivesse imagem de marca, muitos de seus clientes tinham, e boas relações com os clientes são de importância central para eles. A estratégia se mostrou tão bem-sucedida que em 1995 a Daishowa levou o Friends of the Lubicon à justiça, alegando que o boicote era ilegal e custara à empresa US$ 14 milhões em perda de receita.[11] Mas em 14 de abril de 1998, um juiz da Corte de Ontário decidiu em favor do Friends of the Lubicon. Depois da decisão, os lubicon prometeram retomar o boicote com força renovada se a Daishowa não concordasse em se retirar da terra disputada. Duas semanas depois, a Daishowa garantiu "não explorar ou negociar madeira" em toda a área disputada até que a disputa de terras fosse resolvida.[12]

Desde o inicio desse embate a Daishowa insistiu que estava sendo atacada injustamente, apanhada no fogo cruzado de uma disputa entre o grupo e o governo. De muitas formas, isso é verdade. Atacar a empresa e seus clientes foi um ato de desespero. Como disse Kevin Thomas, porta-voz do Friends of the Lubicon, "O governo nunca vai decidir a questão enquanto o único a sofrer com isso for o povo - o único incapaz de prosseguir com os negócios de sempre".[13] Garantindo que a Daishowa fosse também incapaz de tocar seus negócios, o passo dos lubicon os deixou mais perto de conseguir uma solução política sustentável. Greider tem razão: as corporações isoladas

são só uma peça do quebra-cabeça. Mas como mostra o caso da Daishowa, elas podem ser uma peça que age como alavanca para que se consiga uma mudança política maior e mais duradoura.

O precedente da Daishowa serve como um forte alerta para todas as corporações sem rosto baseadas em recursos naturais que conduzem suas operações em relativa obscuridade. Militantes investigativos estão começando a rastrear o caminho dos recursos naturais ao longo da economia até o ponto em que se transformam em bens de consumo; nesse estágio, a pressão pública pode ser aplicada no shopping, na superloja ou na cadeia de comestíveis. Niquel se transforma em baterias, safras agrícolas geneticamente modificadas em bens embalados, madeira de antigas florestas em móveis, ouro em jóias... Não há recurso explorado que não se transforme, um dia, em uma marca.

Essa estratégia já se provou enormemente bem-sucedida na campanha européia contra os alimentos geneticamente modificados. Por anos os militantes vinham vituperando contra a gigante do *agrobusiness* Monsanto (a mais impenetrável das multinacionais) e sua recusa a

esclarecer nos rótulos que alimentos eram modificados e quais não eram - e, no caso da soja, chegando a misturar os dois tipos. Mas quando os militantes ampliaram seu foco de forma a incluir não apenas empresas como a Monsanto e a Novartis, responsável pela engenharia genética, mas também os supermercados que vendiam seus alimentos, a questão finalmente atraiu a atenção do mundo. Com compradores gritando "comida Frankenstein" à sua porta e militantes do Greenpeace conduzindo consumidores em "turnês de alimentos genéticos" por seus corredores, os supermercados não tinham condições de compartilhar a atitude de enclausuramento da Monsanto. Acabou que várias grandes cadeias de supermercados da Grã- Bretanha, incluindo a Sainsbury, a Tesco e a Safeway, retiraram os alimentos biomodificados de suas próprias marcas. A Marks Et Spencer as acompanhou, banindo de suas lojas, em março de 1999, todos os alimentos que continham ingredientes geneticamente modificados.[14] Cadeias em toda a Europa ocidental seguiram seu exemplo, como fizeram gigantes do setor de alimentos como a Unilever, a Nestlé do Reino Unido e a Cadbury.

Os ambientalistas empregaram um programa de ação similar com as empresas de exploração de antigas florestas na Colúmbia Britânica. Em vez de continuar a se opor a lenhadores em áreas recônditas - como foi a estratégia durante as manifestações em Clayquot Sound em 1993 - o Greenpeace e a Rainforest Action Network agora têm como alvo marcas muito conhecidas que compram produtos derivados de madeira de florestas antigas. Em resposta a essa pressão, em dezembro de 1998 vinte empresas da Fortune 500 - incluindo 3M, Kinko's, Hallmark, IBM e Nike - concordaram em suspender o uso de produtos fabricados com madeira de florestas antigas, e tornaram seu compromisso público em um anúncio de página inteira no *New York Times.* Mas a Home Depot - "a maior varejista do mundo de produtos de florestas antigas", de acordo com a campanha - recusou-se a assinar, produzindo uma onda de protestos em dezenas de lojas Home Depot em toda a América do Norte, bem como na reunião anual geral da empresa em Atlanta, em maio de 1999. A estratégia se provou bem-sucedida: em agosto de 1999, a Home Depot anunciou que suspenderia o uso de produtos com madeira de antigas florestas até 2002.

Presságio de uma calamidade

Parece estranho que precisemos chegar a esse ponto para remodelar as

injustiças sociais e ambientais de forma que elas possam nos convencer como compradores. Essas campanhas nos ajudam a pensar em questões não por causa de sua injustiça ou importância inerentes, mas porque temos os acessórios para combinar com elas: calçados Nike, Pepsi, um suéter da Gap. Se precisamos da presença de logos célebres para desenvolver uma noção de humanidade compartilhada e responsabilidade coletiva pelo planeta, então talvez a militância baseada na marca seja a realização definitiva do *branding*. De acordo com Gerard Greenfield, a solidariedade política internacional está se tornando tão dependente dos logos que esses símbolos agora ameaçam eclipsar as injustiças reais em questão. Fale do governo, fale de valores, fale de direitos - tudo muito bom, mas fale de *compras* e você realmente atrairá a atenção. "Se só pudermos falar das lutas e dos direitos coletivos dos trabalhadores no contexto do que as pessoas escolhem comprar como consumidoras", escreve Greenfield, "então parece que enfrentamos um desafio maior do que podemos imaginar para formar uma consciência crítica e popular."[15]

A militância anticorporação se equilibra em uma linha precária entre os direitos do

consumidor convencido e a ação política engajada. Os militantes podem explorar o perfil que as marcas conferem a questões de direitos humanos e ambientais, mas eles têm de ser cuidadosos para que suas campanhas não degenerem em guias de compra ética glorificados: como salvar o mundo por meio de boicotes e opções pessoais de estilo de vida. Serão seus tênis "Sem exploração"? Seus tapetes "Garantidos"? Suas bolas de futebol "Sem trabalho infantil"? Seu hidratante "Não usa animais"? Seu café de "Comercialização justa"? Algumas dessas iniciativas têm mérito genuíno, mas os desafios de um mercado de trabalho global são grandes demais para ser definidos - ou limitados - por nossos interesses de consumidores.

Por muito pouco a Força-tarefa da Casa Branca contra a Exploração de Mão-de-Obra, organizada em resposta ao escândalo Kathie Lee Gifford, não se transformou apenas em outro exercício de compras. Quaisquer demandas substanciais por reforma nas leis trabalhistas foram imediatamente seqüestradas por um novo programa: que provisões as empresas americanas teriam de atender antes que pudessem costurar uma etiqueta "Sem exploração" em suas roupas? A prioridade foi descobrir uma forma de proteger os direitos de ocidentais a comprar bens de marca sem culpa. Notavelmente, a iniciativa de Bill Clinton de impor o rótulo "Sem exploração" foi modelada com base no selo "Protegemos os golfinhos" das latas de atum, assegurando que os amados golfinhos não foram mortos no processo de produção do peixe. O que essa proposta não consegue apreender, é que os direitos dos trabalhadores do setor de vestuário, ao contrário dos golfinhos, não podem ser garantidos por um símbolo em uma etiqueta, o equivalente a uma data de validade; e que tentar essa forma agora representa a privatização em larga escala de seu direito político (ou dos nossos). Toda a charada me faz lembrar de uma charge na *New Yorker* que mostra uma família norman-rockwellianesca desembrulhando presentes debaixo de uma árvore de Natal. Os pais estão tirando um par de tênis, quando a mãe pergunta: "Como estão os direitos humanos destes aqui?"

Há outro problema com a abordagem baseada no consumidor. Estamos vivendo, como disse Susan Sontag, na "Era do Shopping", e qualquer movimento que seja primariamente baseado em fazer com que as pessoas se sintam culpadas em ir ao shopping é uma reação prestes a acontecer. Os militantes que lideram esse movimento não são luditas austeros que são contra o shopping por princípio. Muitos deles são criativos garotos de vinte e poucos anos, desenhando *ad jams* em seus laptops Mac e que por acaso acreditam que deve restar *algum* espaço que não esteja tentando lhe vender alguma coisa ou

esteja entulhado com os escombros de nossa cultura de consumo. Eles são jovens homens e mulheres em Hong Kong e Jacarta que vestem Nikes e comem no McDonald's, e me dizem que estão ocupados demais organizando trabalhadores de fábrica para se aborrecer com a política de estilo de vida ocidental. E embora os ocidentais padeçam com o dilema de que tipo de calçados e camisas são mais éticos comprar, as pessoas que suam nas fábricas revestem seus dormitórios com propagandas do McSonald's, pintam murais "NBA Homeboy" em suas portas e adoram qualquer coisa com "Meeckey". Os organizadores na zona de Cavite freqüentemente se vestem para o trabalho com imitações de camisetas Disney e Tommy - cópias baratas adquiridas no mercado local. Como eles conciliam a contradição entre suas roupas e sua raiva dessas multinacionais? Eles me disseram que realmente nunca pensaram dessa forma; a política em Cavite trata da luta por melhorias concretas na vida dos trabalhadores - não de que nome está em uma camiseta que por acaso você veste.

Os códigos de conduta corporativos são o subproduto mais controvertido da militância baseada na marca. No momento em que empresas como Nike, Shell, Mattel e Gap admitem a

existência de abusos em seus locais de produção e extração de recursos, elas começam a elaborar declarações de princípios, códigos de ética memorandos e outros documentos bem- intencionados e sem valor legal. Esses pedaços de papel abraçam altos padrões de ética empresarial: não-discriminação peito pelo meio ambiente e pela lei. Se qualquer consumidor abelhudo quiser saber como seus produtos são feitos, o departamento de relações públicas simplesmente lhe envia pelo correio uma cópia do código, como se fosse a lista de informação nutricional impressa do lado de uma caixa de comida dietética

Quando você lê os códigos, é difícil não ser arrebatado pelo idealismo esperançoso e vão de tudo aquilo. Esses documentos devolvem o olhar do leitor com uma aparência de perfeita inocência, como se perguntasse: Por que está surpreso? Somos assim há tanto tempo... E o leitor seria perdoado por se perguntar se talvez as coisas sejam como diz a empresa: um grande mal-entendido, uma "falha de comunicação" com um contratado trapaceiro, algo que se perdeu na tradução.

Os códigos de conduta são terrivelmente capciosos. Ao contrário das leis, eles não têm seu cumprimento imposto. E ao contrário dos contratos sindicais, eles não são elaborados em cooperação com gerentes de fábrica em resposta às exigências e necessidades dos empregados. Sem exceção, eles são criados por departamentos de relações públicas em cidades como Nova York ou San Francisco como resultado imediato de uma investigação de mídia embaraçosa: o código da Wal-Mart surgiu depois de virem à tona relatos de que suas fábricas fornecedoras em Bangladesh usavam mão-de-obra infantil; o código da Disney nasceu de uma revelação no Haiti; a Levi's escreveu sua política como resposta aos escândalos de trabalho forçado de prisioneiros. Seu propósito original não era reformar, mas "amordaçar" os grupos de "cães de guarda do exterior", como Alan Rolnick, advogado da American Apparel Manufacturers Association, aconselha a seus clientes.[16]

Mas as empresas que se precipitaram a adotar esses códigos cometem um grave erro de cálculo: elas subestimam, mais uma vez, a quantidade de informação que flui entre trabalhadores e aldeões de África, América Central e Ásia e campanhas na Europa e na América do Norte - e assim, em vez de "amordaçar" alguém, os documentos têm somente levantado mais questionamentos. Por que a Shell não traduziu seu manifesto, "Profits and Principies" (Lucros e princípios), para outra língua além do inglês e do alemão? Por que, até dois anos atrás, os códigos da Nike e da Gap só estavam disponíveis em inglês? Por que não foram distribuídos aos trabalhadores nas

fábricas? Por que existe uma discrepância tão grande entre as intenções expressas nos códigos e os relatos de primeira mão que chegam das zonas de exportação e dos campos de petróleo? Quem tem o dever de monitorar esses códigos através de todas as camadas de contratação e subcontratação? Quem obrigará a seu cumprimento? Qual é a punição para quem não os cumpre?

E m resumo, esses híbridos de redação publicitária e Manifesto Comunista têm o efeito contrário. Os cães de guarda do exterior continuam latindo - e não surpreende que seja assim. As campanhas anticorporação são estimuladas, pelo menos em parte, pela profunda noção das pessoas da sobrecarga do marketing - e por esse motivo, a última coisa que pode apaziguá-las é mais marketing. Um grupo de militantes anti-Shell ressaltou essa questão dramaticamente em março de 1999, depois que a Shell lançou uma campanha de marketing de US$ 32 milhões que absorvia impecavelmente a retórica das campanhas Brent Spar e ogoni. "Explorar petróleo ou o ambiente?", pergunta o elegante anúncio da Shell.

> Toda empresa quer deixar sua marca. Contudo, em regiões sensíveis do mundo, como as florestas tropicais e nossos oceanos, as cicatrizes da industrialização são demasiado aparentes. Nosso clima e nossos recursos naturais fínitos nos preocupam mais do que nunca, e não pode haver uma atitude de "Está no meio do nada, então quem vai saber?" Repetidamente, na Shell, descobrimos as recompensas de respeitar o meio ambiente quando fazemos negócios. Se estamos explorando petróleo e reservas de gás em áreas sensíveis do planeta, consultamo-nos amplamente com diferentes grupos de interesse, locais e mundiais. Trabalhando juntos, nossa meta é assegurar que a biodiversidade de cada local seja preservada. Também tentamos estimular esses grupos a monitorar nosso progresso de forma que possamos analisar e melhorar o modo como trabalhamos.[17]

Mas em vez de deter o fluxo de crítica, os extravagantes gastos em relações públicas da Shell - somados às reivindicações não atendidas dos ogonis e solicitações de monitoramento externo repetidamente rejeitadas - incitaram seu próprio tipo de reação: uma reação contra a "xaropada ecológica". O Essential Action, o eixo do boicote à Shell, lançou uma campanha em postais instando os executivos da Shell a "gastar seu dinheiro limpando sua bagunça, não sua imagem!" E, em abril de 1999, militantes em Londres atiraram tinta verde e vermelha nas portas da sede internacional da empresa. A tinta verde, disseram os perpetradores anônimos, foi uma tentativa de dar à Shell "um gostinho de sua própria xaropada ecológica".[18]

Atirar tinta é uma abordagem. Outra, e que vem se tornando cada vez mais popular, é atirar as promessas dos códigos de conduta na cara das corporações que as criaram. Mais uma vez, é a teoria de jiu-jitsu político de Saul Alinsky: "nenhuma organização (...) pode viver à altura de seu próprio código. Você pode bater nelas até a morte com seu 'livro' de regras e regulamentos".[19] Bama Athreya, do International Labor Rights Fund, sediado nos Estados Unidos, explica como essa estratégia pode funcionar com relação ao nobre código de conduta da Nike: "Vamos encarar os fatos: os hipócritas são muito mais interessantes do que os transgressores, e é muito mais fácil sensibilizar a imprensa e o público com relação ao fracasso da Nike na implementação de seu próprio código de conduta do que com relação a seu fracasso em cumprir as leis trabalhistas da Indonésia."[20]

Como está se tornando claro que esses códigos de conduta frívolos não conseguiram acabar com o desacordo (e podem tê-lo exacerbado), várias multinacionais passaram a adotar uma qualidade mais avançada de código corporativo. Esses códigos, embora ainda não tenham valor legal e sejam implementados voluntariamente com pouco monitoramento, são, todavia, mais substanciais do que uma simples declaração de boas intenções. E em 1998, eram tantos modelos diferentes desses códigos por aí que mesmo os militantes antiexploração mais comprometidos tinham de admitir que haviam perdido seu rastro. Alguns foram elaborados em cooperação com grupos de direitos humanos ou especialistas em investimento ético do Ocidente. Outros, como o Código de Parceria do Setor de Vestuário de Bill Clinton, foram organizados de acordo com o local onde estavam sediadas as multinacionais. A Gap tem um código que se aplica a uma fábrica em El Salvador, permitindo seu monitoramento por militantes de direitos humanos locais; um código adotado pela Levi's, pela Mattel e pela Reebok se refere especificamente aos negócios feitos na China. Um código sobre trabalho infantil criado pelo Unicef, a Organização Internacional do Trabalho e em associação com fabricantes paquistaneses foi assinado por todos os grandes fabricantes de bolas de futebol; ele permite monitoramento externo, bem como educação e reabilitação para as crianças

trabalhadoras. Em seguida à onda de militância estudantil contra a exploração de mão-de-obra em 1998 e 1999, dezenas de universidades adotaram seus próprios códigos, somente para depois decidirem assinar o Código de Parceria do Setor de Vestuário de Bill Clinton *en masse* - um texto totalmente diferente. Enquanto isso, a Collegiate Licensing Company propôs seu código antiexploração, a ser aplicado em todas as 160 escolas americanas que representa - o que significa que algumas escolas estavam observando três códigos diferentes. E ao contrário dos rigorosos códigos adotados por universidades como Duke, a CLC não tinha cláusulas de divulgação e não exigia que os contratados pagassem um salário justo, somente o salário mínimo.

Disposto no alto dessas pilhas de códigos estava um código elaborado pelo Council on Economic Priorities, um grupo de vigilância do consumidor de Nova York, junto com várias grandes corporações. O plano do CEP inspecionaria fábricas para verificar sua adesão a um conjunto de padrões que abrangiam questões importantes como saúde, segurança, horas extras, trabalho infantil e similares. Sob este modelo, as multinacionais de marca como Avon e Toys 'R' Us, em lugar de tentar impor o cumprimento de seus códigos em todo o mundo, simplesmente mandavam seus pedidos para fábricas que, descobririam elas, respeitavam o código. Então, as fábricas são monitoradas por uma empresa de auditoria privada, que certifica aquelas que atendem às exigências do código como "SA8000" (SA, de "Social Accountability", Responsabilidade social). Para muitas multinacionais, esse plano foi exigente demais; a American Apparel Manufacturers Association, por exemplo, lançou seu próprio código, menos restritivo e voluntário, que também certificaria as fábricas "sem exploração de mão-de-obra".

Não é de surpreender que em meados de 1999 toda a questão da exploração da mão-de- obra tenha degenerado em uma confusão de códigos concorrentes. Sindicatos e grupos religiosos que haviam participado da Parceria do Setor de Vestuário de Clinton saíram em protesto contra suas fracas medidas de aplicação e monitoramento do código, e acusaram os grupos de direitos humanos que apoiaram a parceria de "se venderem". Os militantes estudantis antiexploração lançaram uma ofensiva contra a participação de suas universidades na Parceria Clinton, insistindo que nenhum código criado ou monitorado pelas próprias corporações - mesmo à distância - podia ser de algum mérito. O monitoramento tinha de ser realizado por sindicatos ou por grupos de direitos humanos.

A confusão aumentou ainda mais com uma estranha combinação de vários grandes grupos de direitos humanos e o setor corporativo. Em 1999, algumas das multinacionais mais malignas do planeta - Dow Chemical, Nestlé, Rio Tinto, Unocal - atiraram-se a parcerias com grupos de direitos humanos e o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas. Juntos, eles formaram organizações guarda-chuva com novas marcas, com nomes como Business Humanitarian Fórum (Fórum Humanitário de Negócios), Partners in Development (Parceiros no Desen volvimento) e Global Sustainable Development Facility (Grupo de Desenvolvimento Sustentável Global), que prometiam "melhorar as comunicações e a cooperaração entre as corporações globais e as organizações humanitárias".[21] As multinacionais e os grupos de direitos humanos, afirmavam elas, realmente têm as mesmas metas; os direitos humanos são bons para os negócios - eles são o "ponto decisivo".

É tentador considerar essa mudança drástica de direção por parte de tantas multinacionais como uma vitória maciça dos militantes que têm lutado contra as Nikes e Shells todos esses anos. Talvez as corporações realmente tenham visto a luz, e todos estejamos vivendo do mesmo lado agora... A professora de Harvard Débora L. Spar está entre os que saudaram a aurora dessa nova era. Ela afirma que a ascensão da militância baseada na marca foi tão bem-sucedida em

constranger as corporações, que as multinacionais de marca, por interesse financeiro, não podem mais permitir que ocorram abusos. Ela chama essa teoria de "fenômeno do refletor". Não há necessidade de regulamentação externa porque "as empresas cortarão os fornecedores que exploram mão-de-obra ou os tornarão limpos, porque agora é de seu interesse financeiro fazê-lo", escreve ela. "O refletor não muda a moralidade dos gerentes americanos. Ele muda seu resultado financeiro."[22]

Não há dúvida de que empresas como a Nike têm aprendido que as violações aos direitos do trabalhador podem custar caro para elas. Mas o refletor que é apontado para essas empresas é vago e aleatório: é capaz de iluminar alguns cantos da linha de produção global, mas a escuridão ainda cobre o resto. Os direitos humanos, longe de serem protegidos por esse processo, são respeitados de modo seletivo: as reformas parecem ser implementadas unicamente com base no ponto para onde o facho de luz do refletor foi dirigido. Não há absolutamente nenhuma prova de que uma atividade de reforma desse tipo esteja se transformando em um padrão universal de comportamento corporativo ético que venha a ser aplicado em todo o mundo; e não há no horizonte nenhum sistema de imposição universal dos códigos de conduta.

Em vez disso, o que temos com a proliferação de códigos voluntários de conduta e iniciativas de negócios éticos é uma confusão acidental e fragmentada de gerenciamento de crise. Em meados de 1999, por exemplo, quando a Nike surgiu como a salvadora da Indonésia por ter aumentado os salários, ela também estava cortando seus laços com os trabalhadores de salários mais altos nas Filipinas e correndo para a China, onde os direitos dos trabalhadores são menos protegidos, o monitoramento é quase impossível e os salários são mais baixos. A Levi's deixou a Birmânia, porque sua consciência simplesmente não podia permitir que ficasse, somente para voltar para a China, que havia abandonado poucos anos antes pelo mesmo motivo. Ela em seguida criou um inovador código de conduta para a China, mas ao mesmo tempo estava demitindo milhares de trabalhadores na Europa e na América do Norte. A Gap, enquanto isso, era considerada modelo de abertura e reforma em El Salvador, enquanto manifestantes do lado de fora de suas lojas em Nova York e San Francisco protestavam contra as horrendas condições em suas fábricas em Saipan e na Rússia. Além disso, havia relatos amplamente divergentes sobre se mesmo os códigos mais rigorosos eram realmente implementados nas fábricas, e se a grande maioria dos trabalhadores em todo o

mundo já ouvira falar deles. E, é claro, ainda não há sistema de monitoramento para que se tenha um quadro preciso do que está realmente acontecendo nas fábricas. Inquestionavelmente, algumas iniciativas imaginativas e eficazes surgiram dessa escalada de relações públicas, mas permanece o fato de que essa abordagem de colcha de retalhos não é uma forma de criar uma política ambiental ou trabalhista sustentável para a economia global.

Se o modo como multinacionais como Nike e Shell têm lidado com seus respectivos escândalos parece inusitadamente caótico para operadores otimizados como essas empresas, esse caos pode muito bem ser deliberado. Mesmo quando os códigos não conseguem reprimir os abusos, o que eles conseguem fazer, e com bastante eficácia, é obscurecer o fato de que multinacionais e cidadãos não compartilham verdadeiramente as mesmas metas quando querem decidir como criar regulamentos contra a exploração do trabalho e do ambiente. Mesmo quando há um acordo genuíno sobre a necessidade de se voltar para um problema (trabalho infantil, por exemplo), sob a conversa de ética e parcerias as duas partes ainda estão envolvidas em uma clássica luta pelo poder.

Muito embora importantes multinacionais tenham parado de negar a existência de

quaisquer violações dos direitos humanos em suas operações de produção global, a luta não tem sido sobre se os controles precisam ser aplicados, mas quem aplicará esses controles. Serão o povo e seus representantes democraticamente eleitos? Ou serão as próprias corporações globais? Está claro, a partir dos códigos privatizados, que direção as corporações querem tomar. A questão é: Como os cidadãos reagirão?

No subtexto dos códigos de conduta há uma hostilidade pela idéia de que os cidadãos podem - através de sindicatos, leis e tratados internacionais - assumir o controle de suas próprias condições de trabalho e do impacto ecológico da industrialização. Nos anos 20 e 30, quando a crise da exploração de mão-de-obra do trabalho infantil e a saúde dos trabalhadores estava em primeiro lugar na agenda política do Ocidente, esses problemas eram atacados com sindicalização em massa, negociação direta entre trabalhadores e empregadores e governos promulgando novas e mais rigorosas leis. Esse tipo de resposta pode ser arranjado novamente, só que dessa vez em escala global, através da imposição do cumprimento de tratados da Organização Internacional do Trabalho que já existem, se a obediência a esses tratados for observada com o mesmo compromisso que a Organização Mundial do Comércio agora mostra em seu esforço de impor as regras do comércio global.

A Declaração de Direitos Humanos das Nações Unidas já reconhece o direito à liberdade de associação. Se respeitar esse direito tornar-se uma condição do comércio e do investimento, isso transformará as zonas de livre comércio da noite para o dia. Se os trabalhadores nas zonas de exportação tivessem a liberdade de negociar seus direitos sem viver com medo de uma punição do governo ou o imediato fechamento da fábrica, a necessidade de códigos privados e monitores independentes desapareceria. Em países como as Filipinas e a Indonésia, os governos imporiam o cumprimento desses padrões, e suas próprias leis, ou temeriam as repercussões econômicas. Mas esse tipo de regulamentação rígida é exatamente o que o setor corporativo tem combatido de forma tão agressiva desde que o livre comércio foi introduzido - arrancando os dentes das declarações e tratados da ONU, e se opondo a todas as propostas de ligar os acordos comerciais a códigos trabalhistas e ambientais de cumprimento obrigatório por lei. Na verdade, é precisamente esse tipo de regulamentação que as multinacionais estão agora tentando tão freneticamente frustrar, elaborando seus próprios códigos voluntários.

E assim, depois que a Nike e dezenas de universidades se uniram à Parceria do Setor de Vestuário de Clinton, Charles Kernaghan viu com clareza

que o movimento antiexploração que ele ajudara a lançar havia assumido uma face completamente nova. Já se foram os dias em que a tarefa mais premente era convencer as empresas de que elas tinham um problema. "A Nike espera cooptar nosso movimento", escreve ele. "De acordo com isso, o que estamos vendo é nada menos que uma luta para definir quem controlará o programa para erradicar a exploração da mão-de-obra. A mensagem implícita da Nike é: 'Deixe que nós fazemos. Temos códigos voluntários de conduta. Temos a força-tarefa. Cuidaremos disso por aqui. Vá para casa e esqueça essa história de exploração dos trabalhadores'."[23]

Há algo de orwelliano na idéia de transformar a aplicação obrigatória de direitos humanos básicos em uma indústria multinacional, como fariam os códigos privados, de verificação como qualquer outro controle de qualidade. Os padrões trabalhistas e ambientais globais devem ser regulamentados por leis e pelos governos - e não por um consórcio de corporações transnacionais e seus contadores, todos seguindo os conselhos da empresa de relações públicas. O resultado é que os códigos corporativos de conduta - sejam eles elaborados por empresas isoladas ou por grupos delas, sejam mecanismos monitorados de forma independente ou pedaços inúteis de papel - não são leis democraticamente controladas. Nem mesmo o mais

rigido código auto-imposto pode obrigar as multinacionais a se submeterem à autoridade coletiva externa. Ao contrário, ele lhes dá um poder sem precedentes de outro tipo: o poder de criar seus próprios sistemas legais privatizados, para investigar e policiar a si mesmas, quase como estados-nação.

Assim, essa é uma luta pelo poder, não há dúvidas. Em um editorial no *Journal of Commerce,* os códigos de conduta são explicitamente apresentados aos empregadores como uma alternativa menos ameaçadora que a regulamentação imposta externamente. "O código voluntário ajuda a difundir uma questão contenciosa em negociações comerciais internacionais: ou seja, tornar os padrões trabalhistas parte dos acordos de comércio. Se (...) o problema da exploração de mão-de-obra é resolvido fora do contexto do comércio, os padrões trabalhistas não mais serão instrumentos nas mãos de protecionistas."[24]

Tais alertas sugerem que apesar da ineficácia de governos e a retórica do triunfalismo corporativo, ainda restam alguns mecanismos com os quais regulamentar as multinacionais. Como vimos, existem acordos comerciais e leis de compras seletivas locais, bem como esforços de investimento ético - mas as condições também podem ser vinculadas a empréstimos e garantias governamentais oferecidos a investidores estrangeiros, bem como a envolvimento em missões comerciais do governo. Pode parecer irreal sugerir que as multinacionais aceitariam tais restrições à sua mobilidade global. E, novamente, os últimos quatro anos viram as mais poderosas e mais lucrativas multinacionais de marca do mundo obrigadas a continuamente aumentar a pressão sobre as relações públicas. Se o público está lá, a pressão pode ser ainda maior, levando essas questões para além do controle corporativo e impondo-as ao domínio público.



Acima: Fazendeiros franceses protestam contra os cortes nos subsídios à agricultura atirando sacos de grãos de glúten e ração de frango no Sena, em Paris, em novembro de 1992. *Abaixo:* Os lideres do G-8 posam para uma foto de famfiia oficial, Colônia, junho de 1999.

CONCLUSÃO

CONSUMISMO E

CIDADANIA

A luta pela propriedade comum

As cervejas no bar de meu hotel em Rosário estavam maravilhosamente geladas, e a turma do Centro de Assistência aos Trabalhadores (Workers' Assistance Center) estava ficando meio bêbada. Discutíamos, mais uma vez, se os códigos de conduta teriam algum mérito. Zernan Toledo (que pessoalmente é a favor da revolução armada - é só uma questão de quando) deu um murro na mesa.

- Esses documentos são escritos pelas corporações transnacionais, então somente servirão para as corporações transnacionais... Por acaso já leu Marx?

- Agora é diferente - repliquei. - Com a globalização, é preciso ter alguns padrões comuns, e os governos certamente não os estão estabelecendo.

- Globalização não é novidade nenhuma. Sempre tivemos globalização - diz Arnel Salvador, outro organizador do WAC. Seus olhos estavam fixos não em mim, mas em alguma coisa do outro lado do bar. Uma vez que o hotel em que eu me hospedara é o único próximo da Zona de Processamento de Exportação de Cavite, ele estava, como de hábito, cheio de proprietários de fábrica visitantes, contratados e compradores que estavam aqui passando uma noite cantando em karaokes e negociando roupas e produtos eletrônicos baratos. Acompanhei os olhos de Arnel até um jovem escarrapachado em uma cadeira, seus pés sobre a mesa diante dele, os joelhos separados, como se fosse dono do mundo. Todo moderninho, ele parecia personagem de um dos muitos comerciais de telefonia celular da TV asiática.

- Sempre se pode dizer quem é estrangeiro - disse Arnel lentamente, sua voz, em geral calorosa, agora gelada. - Nenhum filipino se sentaria como aquele ali.

Os investidores estrangeiros que cantam em karaokes no Mountain and Sea Hotel em Rosário são parte de uma longa e amarga história de colonizadores nas Filipinas: primeiro os espanhóis vieram e conquistaram, depois os americanos chegaram, montaram bases militares e transformaram a prostituição infantil em um dos maiores setores do pais. Agora que o colonialismo está morto e os militares americanos se retiraram, os novos imperialistas eram os contratadores taiweneses e coreanos das zonas de processamento de exportação, assediando sexual mente as filipinas de 18 anos nas linhas de montagem. Várias zonas de livre comércio das Filipinas (embora não a de Cavite) são na verdade construídas em terrenos que poucos anos antes abrigavam bases militares americanas, e em todo o pais os trabalhadores são transportados de e para as zonas de exportação em jipes do exército americano convertidos em miniônibus. Para Arnel Salvador e Zernan Toledo, as muito

desejadas alegrias da globalização econômica eqüivalem a muito mais da mesma coisa: o chefe apenas trocou o uniforme militar por um terno italiano e um celular Ericsson.

No dia seguinte a nossa noite de cervejada, sentei-me com Nida Barcenas no quintal do Centro de Assistência aos Trabalhadores e perguntei a ela o que a motivava, noite após noite, a arrastar-se para os dormitórios às 11 da noite para se reunir com as trabalhadoras quando elas finalmente saíam do trabalho. Minha pergunta pegou Nida de surpresa. "Porque quero ajudar as trabalhadoras. Realmente quero ajudá-las", disse ela. Depois a postura rígida que a ajuda a enfrentar os chefes da zona de exportação e os pequenos burocratas locais desapareceu e grossas lágrimas rolaram por suas bochechas macias. Tudo que conseguiu dizer foi: "É como disse Arnel - isso existe muito tempo". O que existe há muito tempo não é a luta pelos direitos para suas colegas de trabalho nas fábricas, embora ela quisesse dizer isso também. O que existe há muito tempo é a luta contra os senhores feudais, contra os ditadores militares e agora contra os proprietários estrangeiros das fábricas. Desliguei o gravador e sentei-me em silêncio até que sua colega, Cecille Tuico, silenciosamente nos trouxe canecas de sorvete de baunilha com calda, que virou sopa no sol quente.

Como a principal missão do Centro de Assistência aos Trabalhadores é fortalecer os trabalhadores para que lutem por seus direitos, os organizadores do WAC não gostam muito da idéia de ocidentais precipitando-se pela zona de exportação brandindo códigos de conduta, com equipes de monitores bem-intencionados avançando atrás deles. "A melhor forma de resolver esses problemas", diz Nida Barcenas, "está com os próprios trabalhadores, dentro da fábrica." E os códigos de conduta, diz ela, são de pouca ajuda, porque os trabalhadores não participam de sua elaboração. Quanto ao monitoramento independente por uma terceira parte, Zernan Toledo acredita que não importa quem o esteja fazendo, é apenas uma terceira parte. Só o que faz é reforçar a idéia de que alguém está cuidando do destino dos trabalhadores, em vez dos próprios trabalhadores. Para alguns essa rejeição direta parece teimosa e ingrata, um repúdio injusto de todo trabalho bem-intencionado que é conduzido nos gabinetes em Washington, Londres e Toronto. Mas o direito de sentar e negociar - mesmo quando você não consegue o acordo perfeito - é o direito fundamental pelo qual o movimento sindical internacional tem lutado desde o início; sempre se tratou de autodeterminação. Zernan Toledo invoca um velho e familiar aforismo para explicar a distinção: "Se você dá um peixe a um homem, ele o comerá em um dia. Mas se o ensinar a pescar, ele comerá sempre." E assim, toda noite, no Centro de Assistência aos Trabalhadores, Zernan, Arnel, Cecille e Nida dão aos trabalhadores aulas de pescaria. Um pequeno quadro-negro está no quintal com as galinhas, e os organizadores revezam-se nos seminários. Às vezes aparecem cinqüenta trabalhadores, em outras ocasiões apenas um. Embora esse rumo sem dúvida leve mais tempo do que os códigos prontos e o monitoramento, os organizadores do WAC dizem que estão dispostos a esperar. Como afirma Nida, já existe há "muito tempo", eles podem muito bem colocar as coisas em ordem.

É uma mensagem que se aplica não só a Cavite, mas a todos os que se preocupam com os abusos corporativos em todo o mundo. Quando começamos a procurar as corporações para traçar nossos códigos de direitos humanos e trabalho coletivo, já perdemos o princípio mais fundamental da cidadania: que as pessoas devem governar a si mesmas. Como vimos, a Nike, a Shell, a Wal-Mart, a Microsoft e o McDonald's se tornaram metáforas para um sistema econômico global que se torna impróprio, em grande parte porque, ao contrário das negociações astutas e clandestinas do Nafta, Gatt, Opep, OMC, AMI, União Européia, FMI, G-8 e OCDE, os métodos e objetivos dessas empresas

são evidentes: trabalhadores e observadores estrangeiros compreendem igualmente bem o que lhes compete. Eles estão se tornando os melhores e mais populares instrumentos de educação do planeta, proporcionando algum esclarecimento, muito necessário, dentro da confusão de acrônimos e acordos reservados e centralizados do mercado global.

Ao tentar isolar nossa cultura compartilhada em casulos de marca higienizados e controlados, essas corporações têm criado o surto de oposição descrito neste livro. Por sedentamente absorver as críticas sociais e os movimentos políticos como fontes de "significado" de marca, elas radicalizaram ainda mais essa oposição. Por abandonar seu papel tradicional como empregadoras diretas e seguras para buscar seus sonhos de *branding*, elas perderam a lealdade que antes as protegia do rancor do cidadão. E por pulverizar a mensagem de auto-suficiência em uma geração de trabalhadores, elas inadvertidamente deram a seus críticos o poder de expressar esse rancor sem medo.

Mas o fato de que as marcas nos conduzem nesse labirinto não significa que devemos olhar para elas em busca de sua liderança. E embora não seja fácil e ele não surja rapidamente, encontraremos nosso caminho como cidadãos, por nossos próprios meios. Podemos nos sentir

um pouco como Teseu, agarrado a seu fio quando entrou no labirinto do Minotauro, mas nada mais funcionará. As soluções políticas - que respondem ao povo e que podem ser impostas por seus representantes eleitos - merecem outra chance antes de jogarmos a toalha e optarmos por códigos corporativos, monitores independentes e a privatização de nossos direitos coletivos como cidadãos.

É uma tarefa assustadora, mas tem um aspecto positivo. A sensação claustrofóbica de desespero que com tanta freqüência acompanha a colonização do espaço público e a perda do emprego seguro começa a se dissipar quando alguém começa a pensar nas possibilidades de uma sociedade verdadeiramente de inclinações globais, uma sociedade que incluiria não só economia e capital, mas também cidadãos globais, direitos globais e responsabilidades globais. Vai levar algum tempo até que nós encontremos nossa posição nessa nova arena internacional, mas graças em grande parte à marcha para o desastre proporcionado pelas marcas, estamos mais perto do que nunca.

O primeiro passo foi uma rede tremendamente bem-sucedida de projetos de educação popular. Em 1995, o Fórum Internacional sobre Globalização realizou sua primeira conferência global em Nova York, que reuniu cientistas, militantes e pesquisadores para examinar o impacto de um único e liberto mercado mundial sobre a democracia, os direitos humanos, o trabalho e o ambiente natural. Houve seminários sobre o Nafta, a Opep, o FMI, o Banco Mundial, o Ajuste Estrutural do Norte e todos os organismos ou acordos de comércio globais que você sempre quis conhecer mas tinha medo de perguntar. A conferência de Nova York atraiu várias centenas de pessoas, mas na segunda conferência em Berkeley, Califórnia, duas mil pessoas compareceram (com publicidade antecipada zero e sem cobertura da mídia - apenas alguns cartazes e listas de e-mail). Uma conferência alguns meses depois em Toronto atraiu ainda mais gente, e aconteceram encontros semelhantes em universidades em todo o mundo.

E os líderes mundiais atualmente não podem almoçar juntos sem que alguém organize uma contra-reunião de cúpula - encontros que juntam todo tipo de gente, de trabalhadores de fábricas exploradoras tentando sindicalizar as zonas de exportação a professores lutando contra a tomada de poder corporativo da educação. Nestes eventos - em Genebra, Colônia e Birmingham - modelos alternativos de globalização transbordam para as ruas durante o dia, e as festas do Reclaim the Streets continuam pela noite toda.

Às vezes é difícil dizer se essas tendências são o começo de alguma coisa genuinamente nova ou os estertores de algo muito antigo. Seriam elas, como a professora de engenharia e militante pacifista Ursula Franklin me perguntou, simplesmente "quebra-ventos", criando um escudo temporário contra a tempestade corporativa, ou seriam as pedras da fundação de um edifício auto-sustentado que nunca tenha sido imaginado? Quando comecei este livro, honestamente não sabia se estava cobrindo cenas pulverizadas marginais de resistência ou o nascimento de um movimento potencialmente amplo. Mas com o passar do tempo, o que claramente vi foi um movimento se formando diante de meus olhos.

Três anos atrás, quando compareci à conferência sobre globalização em Berkeley, fiquei frustrada por que todos os palestrantes tinham mais de 50 anos e os vínculos com *culture jammers* em idade universitária e militantes anticorporaçao ainda tinham de ser criados. Um ano depois, essas gerações de militantes e teóricos já estavam enredadas em várias frentes, dotando de urgência e profundidade de análise as ações uns dos outros. Durante essa época, as campanhas que se concentravam em uma única corporação em um só lugar - a Shell na Nigéria, digamos, ou a Nike na Indonésia - tinham se descoberto mutuamente e estavam iniciando um processo de intercâmbio intelectual, com freqüência a um clique de um hotlink, graças à net.

Esse movimento emergente tinha mesmo uma importante vitória sob seu cinto: retirar o Acordo Multilateral de Investimento do programa da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico em abril de 1998. Como observou o *Financial Times* com alguma perplexidade na época, "A arma decisiva dos oponentes é a internet. Operando de todo o mundo através dos web sites, eles têm condenado o acordo proposto como uma conspiração secreta para garantir a dominação global por parte das empresas multinacionais, e mobilizado um movimento internacional de resistência popular". O artigo citou então um funcionário da Organização Mundial do Comércio que disse: "As ONGs provaram o gosto do sangue. Elas voltarão, querendo mais."[1] E voltarão mesmo.

Em 18 de junho de 1999, essas conexões virtuais se tornaram reais quando uma coalizão de grupos, incluindo o Reclaim the Streets e o People's Global Action realizou a segunda Global Street Party, dessa vez para coincidir com a reunião do G-8 em Colônia, na Alemanha. O evento, anunciado como "um carnaval global contra o capital", mirou no poder corporativo. Em todo o mundo, festas e protestos aconteceram nos distritos financeiros, em frente de bolsas de valores, superlojas, bancos e sedes de multinacionais. Com ação simultânea em setenta cidades diferentes, o dia foi o *début* desse novo tipo de participante político: expôs toda a criatividade e esperança do movimento - e mostrou mais vigorosamente que nunca como o rancor anticorporativo está fermentando.

Embora fossem organizados localmente, um tema comum correu por todos os eventos. Em Bangladesh, trabalhadoras de fábricas de roupas fizeram um protesto contra as condições de fábricas exploradoras; em San Francisco, protestaram contra as mesmas condições do lado de fora de lojas da Gap. Em Montevidéu, no Uruguai, os militantes transformaram a principal quadra do distrito financeiro da cidade em um show de "comércio justo", com exibições de todos os abusos corporativos, de trabalho infantil a comércio de armamentos; em Madri, a entrada da bolsa de valores foi bloqueada. E em Colônia, local da reunião do G-8, militantes europeus fizeram uma contra-reunião e exigiram o perdão da dívida de países do Terceiro Mundo. Ao evento uniram-se quinhentos fazendeiros indianos que estavam viajando pela Europa ocidental em uma "caravana intercontinental". Pelo caminho, eles paravam nas sedes de empresas agrícolas como a Cargill e a Monsanto, cujas patentes de sementes e engenharia genética de safras sobrecarregaram muitos fazendeiros

indianos com enormes dívidas.

No mesmo dia em que os fazendeiros indianos protestaram pacificamente em Colônia, o distrito financeiro de Londres se transformou em uma zona de guerra - a cidade nunca vira algo como aquilo desde os distúrbios dos impostos de 1990. O encontro de 10.000 participantes começou como uma clássica festa política RTS surreal. As ruas foram abertas por uma corrida de bicicletas da Massa Critica e inundadas por militantes vestidos em ternos de segunda mão com *slogans* pintados nas costas. Eles dançaram na porta de prédios de escritórios, formaram uma corrente humana em torno do Tesouro e se postaram pacificamente diante de vários bancos. Os banqueiros e corretores de investimentos, enquanto isso, chegavam ao trabalho disfarçados em roupas esporte informais, tendo sido aconselhados pela polícia a "se misturar" aos militantes para não levarem uma torta na cara. Mas com o passar do dia, a multidão se dividiu em grupos menores e foi se tomando gradualmente mais violenta. Um grupo vociferou na Bolsa de Futuros, quebrando todos os vidros d o *lobby,* arrasando o comércio de ações automatizado e obrigando a uma evacuação do prédio. Em outras regiões de Londres, uma loja do McDonald's, um banco e uma concessionária Mercedes Benz foram depredados, um manifestante foi atropelado por uma viatura policial e vários policiais ficaram feridos. Houve

também violência popular em Eugene, no Oregon: janelas foram quebradas em bancos e lanchonetes, carros foram atacados, manifestantes atiraram pedras em policiais e policiais atacaram os manifestantes com spray de pimenta. Nas duas cidades, as mensagens políticas sobre as disparidades econômicas e as brutalidades da globalização do livre mercado foram abafadas pelo som de vidro se quebrando.

Em Genebra, a mensagem era clara como o dia: em vez de atirar pedras nas janelas, os militantes chegaram com esponjas, sabão e vassouras para lavar a s fachadas dos grandes bancos do centro da cidade. Os organizadores explicaram à imprensa que eles só queriam ajudar essas instituições financeiras a limpar as manchas deixadas pela incapacitante dívida do Terceiro Mundo e pelo ouro nazista. Em Port Harcourt, na Nigéria, o humor do "Carnaval dos Oprimidos" foi militante, mas festivo. Uma turba de 10.000 pessoas recebeu o irmão de Ken Saro-Wiwa de volta a sua terra natal depois de cinco anos no exílio. Depois de ouvir um discurso de Owens Wiwa, a multidão se dirigiu para os portões da sede da Shell Oil na cidade e bloqueou a entrada por várias horas. A parada seguinte foi em uma rua batizada com o nome do falecido ditador nigeriano, o general Sani Abacha, onde membros da multidão baixaram a placa da rua e temporariamente a rebatizaram com o nome de um dos homens cujas vidas foram roubadas por Abadia: Ken Saro-Wiwa. De acordo com os organizadores, "Houve dança e música nas ruas, levando Port Harcourt, a capital do petróleo na Nigéria, a uma paralisação".

E tudo isso aconteceu em um único dia.

Quando essa resistência começou a tomar forma em meados dos anos 90, parecia ser um conjunto de protecionistas que se reuniram sem procedimentos específicos para lutar contra tudo que fosse global. Mas à medida que as conexões foram se formando ao longo das linhas nacionais, surgiu um programa diferente que envolvia a globalização mas buscava tomá-la das garras das multinacionais. Acionistas éticos, *culture jammers,* participantes do Reclaim the Streets, organizadores de McSindicatos, ativistas hackers de direitos humanos, combatentes universitários de logos e vigilantes corporativos da internet começaram a exigir alternativas centradas no cidadão ao domínio internacional das marcas. Essas demandas, às vezes sussurradas em algumas áreas do mundo por medo de que desse azar, estão formando uma resistência - tanto de alta tecnologia quanto popular, tanto focalizada quanto fragmentada - que é tão global, e tão capaz de ação coordenada, quanto as corporações multinacionais que tentam subverter.



POSFÁCIO

ADEUS AO "FIM DA HISTÓRIA"

Organização e visão em movimentos anticorporativos

"Estamos aqui para mostrar ao mundo que outro mundo é possível!", disse o homem no palco, e uma multidão de mais de 10.000 pessoas gritou sua aprovação.[1] O estranho é que nós não estávamos aplaudindo um outro mundo específico, apenas a possibilidade dele. Estávamos aplaudindo a idéia de que outro mundo poderia, em tese, existir.

Nos últimos trinta anos, um seleto grupo de CEOs e líderes mundiais têm se reunido durante a última semana de janeiro em um pico montanhoso da Suíça para fazer o que se supõe que eles estejam habilitados ou sejam capazes de fazer: determinar como a economia global deve ser governada. Estávamos aplaudindo porque era, na verdade, a última semana de janeiro, e não estávamos no Fórum Econômico Mundial em Davos, Suíça. Estávamos no primeiro Fórum Social Mundial anual em Porto Alegre, Brasil. E embora não fôssemos CEOs ou líderes mundiais, iríamos passar aquela semana discutindo como a economia global deve ser governada.

Muitas pessoas disseram que sentiram a história sendo feita naquela sala. O que eu senti foi algo mais intangível: o fim do Fim da história. Adequadamente, "Outro mundo é possível" foi o *slogan* oficial do evento. Depois de um ano e meio de protestos globais contra a Organização Mundial do Comércio, o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional, o Fórum Econômico Mundial, os dois maiores partidos políticos americanos e o Partido Trabalhista britânico - para citar apenas alguns -, o Fórum Social Mundial foi anunciado como uma oportunidade para um movimento emergente parar de vociferar sobre contra o que ele se opõe e começar a articular para o que ele serve.

O local foi escolhido porque o Partido dos Trabalhadores, o PT brasileiro, está no poder na cidade de Porto Alegre, bem como no estado do Rio Grande

do Sul, e se tomou mundialmente conhecido por suas inovações em democracia participativa. A conferência foi organizada por uma rede de sindicatos e ONGs brasileiras e pela ATTAC francesa. O PT garantiu que nenhuma despesa fosse poupada: instalações de conferência impecáveis, um rol estelar de oradores e músicos internacionais, delegados recebidos por funcionários do departamento de turismo da cidade, bem como policiais amistosos - um verdadeiro choque cultural para um grupo de pessoas acostumadas a ser recebidas pelas autoridades com sprays de pimenta, revistas em fronteiras e áreas de "proibido protestar". Se Seattle foi, para muita gente, o *début* de um movimento de resistência, então, de acordo com Soren Ambrose, analista político do 50 Years ls Enough, "Porto Alegre é o *début* da existência de sérias reflexões sobre alternativas".

A acusação de que esse movimento carece de alternativas - ou pelo menos de um foco coerente - tem sido uma espécie de mantra desde a Batalha de Seattle em novembro de 1999, uma critica resumida em um artigo sobre "Os novos radicais" na *Newsweek:* "Uma coisa que parece estar faltando hoje é uma declaração de princípios, um credo, que dê ao movimento, tal como ele é, algum objetivo."[2] Não há dúvida de que, na ausência de tal conjunto de medidas favorável à mídia, os críticos têm tido liberdade de retratar os jovens militantes como tudo, de

cabeças-ocas tocadores de tambor e ecologistas enfadonhos a bandidos violentos propensos somente à destruição.

Abordar esse déficit percebido de visão foi a *raison d'être* do Fórum Social Mundial: os organizadores claramente viram a conferência como uma oportunidade para congregar o caos das ruas em um tipo de forma estruturada. E em 60 palestras e 450 workshops, havia verdadeiramente muitas idéias correndo pelo lugar - sobre novos sistemas de tributação, como a Taxa Tobin, agricultura cooperativa e orgânica, orçamentos participativos e software livre, para citar apenas alguns. Mas eu me vi me fazendo uma pergunta que com freqüência surge em eventos semelhantes de menor escala. Mesmo que conseguíssemos elaborar um plano de dez pontos - brilhante em sua clareza, elegante em sua coerência, unificado em sua perspectiva -, a quem, exatamente, transmitiríamos esses preceitos? Em outras palavras: quem são os líderes desse movimento - se é que existe algum?

Em abril último, depois que vários protestos contra a Área de Livre Comércio das Américas (Alça) tornaram-se violentos, a imprensa e a polícia envolveram-se em um jogo que pode ser descrito como "Encontre o Líder". Mark Steyn, colunista do *National Post* de Conrad Black, apontou para Maude Barlow, diretora do Council of Canadians (uma das maiores ONGs, e uma das mais comprometidas com a oposição ao livre comércio no mundo), referindo-se insistentemente a um grupo de 50.000 pessoas como "Bando de Maude" e chegando até a ameaçar Barlow de retaliação. "Da próxima vez que um membro do Bando de Maude atirar uma pedra em mim, pretendo ir à casa dela e atirar a mesma pedra em sua janela", escreveu ele.[3] A policia, por sua vez, afirmou que Jaggi Singh, um dos organizadores da Anti-Capitalist Convergence, mandou que seus agentes atacassem a cerca que circunda grande parte da cidade de Quebec. A principal arma citada pela polícia foi uma catapulta teatral que lançava ursinhos e outros bichos de pelúcia sobre a cerca. Singh nada teve a ver com a catapulta, nem com nada naquele protesto, mas fez discursos sobre a violência do Estado. Todavia, a justificativa para sua prisão, e para que lhe negassem a fiança mais tarde, foi que ele era uma espécie de titereiro do protesto, puxando as cordinhas por trás dos atos dos outros. A história foi a mesma em outros protestos. Durante as manifestações contra a Convenção Nacional Republicana na Filadélfia em agosto de 2000, John Sellers, um dos fundadores da Ruckus Society, teve sua fiança estipulada em US$ 1 milhão. Dois meses depois, David Solnit, um dos fundadores do grupo de teatro de marionetes político Art and Revolution, também enfrentou uma

prisão preventiva, desta vez em Windsor, Ontário, durante uma reunião da Organização dos Estados Americanos.

O ataque sistemático da polícia a "líderes" de protestos está longe de explicar a profunda suspeita de hierarquias tradicionais no movimento. Na verdade, a figura que mais se aproxima de um "líder" *bona fide* é o subcomandante Marcos, um homem das montanhas de Chiapas que oculta sua verdadeira identidade e cobre seu rosto com uma máscara. Marcos, o antilíder quintessencial, insiste que sua máscara preta é um espelho, de forma que "Marcos é gay em San Francisco, negro na África do Sul, asiático na Europa, um chicano em San lsidro, anarquista na Espanha, palestino em Israel, um índio maia nas ruas de San Cristobal, um judeu na Alemanha, cigano na Polônia, mohawk em Quebec, pacifista na Bósnia, uma mulher solteira no metrô às 10 da noite, um camponês sem terra, um membro de gangue nas favelas, um trabalhador desempregado, um estudante insatisfeito e, é claro, um zapatista nas montanhas".[4] Em outras palavras, ele é simplesmente nós: somos o líder que estamos procurando.

Essa crítica de hierarquias vai muito além da liderança carismática. Muitos dos que participam de movimentos de protesto anticorporação igualmente suspeitam de ideologias que

servem para todos, partidos políticos, na verdade de qualquer grupo que centralizaria o poder e organizaria as partes desse movimento em células subordinadas e locais. Assim, embora os intelectuais e organizadores no palco do Fórum Social Mundial possam ajudar a formar as idéias das pessoas nas ruas eles claramente não têm o poder ou mesmo os mecanismos para liderar esse movimento de rua. Nesse contexto amorfo, as idéias e planos incubados no Fórum Social Mundial não são exatamente irrelevantes, apenas não têm a importância que claramente esperamos que tenham. Eles foram destinados a se estender e ser discutidos na torrente irresistível de informação - diários da web, manifestos de ONGs, artigos acadêmicos, vídeos caseiros, *cris de coeur* — que a rede global anticorporação produz e consome a cada dia.

Para aqueles que procuram por réplicas de políticas anticapitalistas mais tradicionais, essa clara ausência de estrutura faz com que o movimento anticorporação pareça enfurecedoramente impassível: evidentemente, aquelas pessoas são tão desorganizadas que não conseguem sequer se reunir para responder positivamente a quem se oferece para organizá-las. Certamente eles têm peito quando saem em protesto, mas são militantes recém-desmamados da MTV, você pode praticamente ouvir a velha guarda dizendo: dispersos, não-lineares, sem foco.

Só que talvez isso não seja tão simples. Talvez os protestos, de Seattle a Quebec, pareçam sem foco porque não são manifestações de um só movimento, mas convergências de muitos movimentos menores, cada um visando a uma multinacional específica (como a Nike), um setor em particular (como o de *agrobusiness)* ou uma nova iniciativa de comércio (como a Área de Livre Comércio das Américas), ou em defesa da autodeterminação de povos nativos (como os zapatistas).

Olhe mais de perto e ficará evidente que esses movimentos menores e dirigidos estão na verdade lutando com as mesmas forças, forças talvez mais bem delineadas pelo Exército Zapatista de Libertação Nacional quando do começo de sua insurreição em 1º de janeiro de 1994 (no dia em que a Área de Livre Comércio das Américas entrou em vigor). A vitória estratégica dos zapatistas foi insistir que o que estava acontecendo em Chiapas não devia ser desprezado como uma luta "étnica" ou local - era universal. Eles fizeram isso identificando seu inimigo não somente no Estado mexicano, mas no "neoliberalismo". Os zapatistas insistiram que a pobreza e o desespero em Chiapas eram simplesmente uma versão mais avançada de algo que estava acontecendo em todo o mundo, e que começou com os primeiros atos de

colonialismo. Os 500 anos de domínio dão aos povos indígenas de Chiapas a posição de vanguarda política agora. Em seus comunicados, Marcos apontou o imenso número de pessoas sendo deixadas para trás pela prosperidade, cuja terra, e cujo trabalho, tornam a prosperidade possível. "A nova distribuição do mundo exclui as 'minorias'. Os indígenas, os jovens, as mulheres, os gays, as lésbicas, os negros, os imigrantes, trabalhadores, camponeses; a maioria que compõe a base do mundo é vista, pelo poder, como dispensável. A distribuição do mundo exclui as maiorias."[5]

Se o neoliberalismo é o alvo comum, há também um consenso crescente de que é na democracia participativa no nível local - seja através de sindicatos, associações de bairros, fazendas, aldeias, grupos anarquistas ou autogoverno aborígine - que começa a construção de alternativas. O tema comum é um compromisso abrangente de autodeterminação e diversidade: diversidade cultural, biodiversidade e, sim, diversidade política. Os zapatistas chamam a esse movimento de "um 'não' e muitos 'sins'", uma descrição que se opõe à caracterização de que este é um só movimento, e desafia o pressuposto de que deve ser assim.[6]

Em vez de um único movimento, o que está surgindo são milhares de movimentos intrincadamente ligados uns aos outros, como "hotlinks" conectando seus sites na internet. Essa

analogia é mais do que coincidente e é na verdade a chave para se compreender a natureza mutável da organização política. Embora muitos tenham observado que os recentes protestos de massa teriam sido impossíveis sem a internet, o que foi esquecido é como a tecnologia da comunicação que facilita essas campanhas está moldando o movimento à sua própria imagem. Graças à net, as mobilizações são capazes de se desdobrar com pouca burocracia e hierarquia mínima; o consenso forçado e manifestos elaborados desaparecem ao fundo, substituídos por uma cultura de troca de informação constante, frouxamente estruturada e às vezes compulsiva.

Apesar das descrições da mídia que retratam os eventos em Quebec como dois protestos - um, uma marcha de trabalhadores "pacifica", outro um violento tumulto "anarquista" - houve, na verdade, centenas de protestos durante aquele fim de semana. Um foi organizado por uma mãe e uma filha de Montreal. Outro foi encabeçado por universitários de Edmonton. Outro por três amigos de Toronto que não são membros de nada, a não ser suas academias de ginástica. E ainda outro por dois garçons de um café local durante sua hora de almoço. Certamente havia grupos bem organizados em Quebec: os sindicatos tinham ônibus, fizeram placas e tinham uma rota de marcha; o "bloco preto" de anarquistas tinha máscaras de gás e comunicação por rádio. Mas durante dias a s ruas também se encheram de pessoas que simplesmente disseram a um amigo, "Vamos para Quebec" e de moradores de Quebec que diziam: "Vamos sair".

Nos quatro anos antes de Seattle, convergências semelhantes ocorreram do lado de fora de reuniões da OMC, do G-7 e da Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico em Auckland, Vancouver, Manila, Birmingham, Londres, Genebra, Kuala Lumpur e Colônia. O que está surgindo é um modelo de militância que espelha as vias orgânicas, descentralizadas e interligadas da internet - a internet criando vida. É curioso observar que o centro de pesquisa TeleGeography, sediado em Washington, assumiu a tarefa de mapear a arquitetura da internet como se fosse o sistema solar. No ano passado, a TeleGeography anunciou que a internet não é uma teia gigante, mas uma rede de "eixos de raios".[7] Os eixos são os centros de atividade, os raios, os links para outros centros que são autônomos mas interconectados.

Parece uma descrição perfeita dos chamados protestos antiglobalização. Essas convergências de massa são eixos de militância, feitos de centenas, possivelmente milhares de raios autônomos. Durante as manifestações os raios assumem a forma de "grupos de afinidade", compostos de dois a vinte

manifestantes, cada qual elegendo um porta-voz para representá-los em reuniões regulares de "conselho". Em alguns encontros, os militantes levam verdadeiras teias tecidas. Quando chega a hora de uma reunião, estendem a teia no chão, convocam "todos os raios à teia" e a estrutura se transforma em uma sala de conselho no nível de rua.

O s grupos de afinidade concordam em coordenar frouxamente suas ações, e, em alguns eventos, a ater-se a um conjunto de princípios de não-violência (na última, eles concordaram em não colocar os demais em risco por envolvimento em violência durante uma parte de um protesto que fora planejado para ser não-violento). À parte isso, contudo, os grupos de afinidade funcionam como unidades distintas, com o poder de tomar suas próprias decisões estratégicas - um modelo de coordenação descentralizada que é inteiramente ignorado pelos que procuram por lideres ou manipuladores. Por exemplo, nas reuniões de conselho antes dos protestos anti-FTAA em Quebec, Jaggi Singh atuou somente como facilitador - um tomador de notas exaltado, registrando todas as ações autônomas planejadas: um grupo anunciou que formaria uma marcha, outro planejava envolver a cerca de segurança em papel higiênico, outro planejava atirar duzentos aviõezinhos de papel através da grade, outro - um grupo de estudantes de Harvard - planejava ler Foucault para a polícia. Os que planejavam confrontos permaneceram em silêncio e ficaram na relativa segurança de seus próprios grupos de

afinidade.

Basicamente os resultados desses miniprotestos convergentes ou são assustadoramente caóticos ou inspiradoramente poéticos - ou ambos. Em vez de apresentar uma frente unificada, pequenas unidades de militantes cercam seu alvo por todos os lados. E em lugar de construir elaboradas burocracias nacionais ou internacionais, as estruturas temporárias são rapidamente construídas: prédios vazios são apressadamente transformados em "centros de convergência", e produtores independentes de mídia improvisam centros de notícias para os militantes. As coalizões *ad hoc* por trás dessas manifestações são freqüentemente batizadas com a data do evento planejado - J18, N30, A16, S11, S26 - e, quando a data passa, praticamente não deixam nenhum vestígio, a não ser um web site arquivado.

O modelo de eixos e raios é mais do que uma tática usada nos protestos; os protestos são feitos de "coalizões de coalizões", para utilizar uma expressão de Kevin Danaher, do Global Exchange. Cada campanha anticorporação é formada por muitos grupos, principalmente ONGs, sindicatos de trabalhadores, estudantes e anarquistas. Eles usam a internet e teleconferências internacionais regulares, bem como encontros diretos, para fazer de tudo, de catalogar as últimas transgressões do Banco Mundial a bombardear a Shell Oil com fax e e-mails e distribuir panfletos antiexploração de mão-de-obra para download para protestos na Nike Town. Os grupos continuam autônomos, mas sua coordenação internacional é hábil e, para seus alvos, freqüentemente devastadora.

A acusação de que o movimento anticorporação carece de "visão" cai por terra quando o analisamos no contexto dessas campanhas. É verdade que, para o observador casual, os protestos de massa em Seattle, Washington, Praga e Quebec podem parecer, na mixórdia de *slogans* e causas, simplesmente desfiles pitorescos de queixas. Mas ao tentar encontrar coerência nessas demonstrações de força em larga escala, os observadores podem confundir as manifestações externas do movimento com a coisa em si - perdendo de vista a floresta ao ver somente as pessoas vestidas de árvores. Esse movimento *é* seus raios, e nos raios não há falta de visão

O movimento estudantil antiexploração, por exemplo, rapidamente passou de simplesmente criticar empresas e administradores de *campi* para elaborar códigos alternativos de conduta e construir seu próprio corpo quase regulatório, o Worker Rights Consortium. Mais significativamente, os militantes trabalhistas universitários vêm expandindo seu foco de forma a

incluir alvos muito mais próximos de casa: os zeladores e prestadores de serviço de suas universidades, bem como os fazendeiros migrantes que abastecem suas cantinas e refeitórios. O movimento contra alimentos geneticamente modificados tem saltado de uma vitória política a outra, primeiro retirando muitos alimentos modificados das prateleiras de supermercados britânicos, depois fazendo com que leis de rotulação sejam aprovadas na Europa, e fazendo enormes progressos com o Protocolo de Montreal sobre Biossegurança. Enquanto isso, oponentes dos modelos de desenvolvimento para exportação do Banco Mundial e do FMI produziram importantes fontes sobre modelos de desenvolvimento baseados na comunidade, perdão de dividas e reparações, bem como principios de autogoverno.

Críticos dos setores de petróleo e mineração estão igualmente transbordando de idéias para energia sustentável e extração responsável de recursos - embora raramente tenham a oportunidade de colocar suas visões em prática. O crescente movimento contra a poderosa indústria farmacêutica estava cheio de idéias sobre como produzir medicamentos que possam ser custeados por aqueles que têm Aids, só que foram arrastados aos tribunais pelos problemas que criaram. Os zapatistas, enquanto isso, deixaram de dizer "Ya Basta" ao Nafta e passaram a

ocupar a vanguarda de um movimento por reformas democráticas radicais no México, desempenhando um importante papel no processo de derrubada do corrupto reinado de 71 anos do Partido Revolucionário Institucional, e colocando os direitos indigenas no centro do programa político mexicano.

O fato de que essas campanhas são descentralizadas não é fonte de incoerência e fragmentação. Em vez disso é uma adaptação razoável e engenhosa para a fragmentação preexistente dentro de redes progressistas e para as mudanças na cultura mais ampla. As instituições tradicionais que antes organizavam os cidadãos em grupos ordenados e estruturados estão todas em declínio: sindicatos, religiões, partidos políticos. Todavia, algo está impelindo dezenas de milhares de indivíduos para as ruas - uma intuição, um instinto, talvez apenas o desejo profundamente humano de ser parte de algo maior do que si mesmo. Que rede, a não ser esta, pode apanhá-los a todos?

A estrutura do movimento é também um subproduto da explosão de ONGs, que, desde a ECO-92, no Rio de Janeiro, vem ganhando poder e proeminência. São tantas ONGs envolvidas em campanhas anticorporação que nenhum modelo, exceto o de eixos e raios, pode acomodar todos os diferentes estilos, táticas e metas. Como a própria internet, as ONGs e as redes de grupos de afinidade são sistemas indefinidamente expansíveis. Se alguém acha que não é adequado o bastante a uma das 30.000 ONGs ou milhares de grupos de afinidade que existem, pode dar início a seu próprio grupo e entrar na rede.

Para alguns, esse apelo de surfista da militância é uma abominação. Mas quer se concorde ou não com o modelo, não há dúvida de que uma de suas maiores forças é que ele tem se mostrado extraordinariamente difícil de controlar, em grande parte por ser tão diferente dos princípios de organização das instituições e corporações que procura atacar. Ela reage à concentração corporativa com um labirinto de fragmentação, à centralização com seu próprio tipo de localização, à consolidação do poder com dispersão radical do poder.

Mais uma vez, essa estratégia foi empregada com mais habilidade pelos zapatistas. Em lugar de se fechar em barricadas, desde o primeiro comunicado eles escancararam as portas e convidaram o mundo "a observar e controlar nossas batalhas".[8] No verão após a insurreição, os zapatistas promoveram uma Convenção Nacional Democrática na selva; seis mil pessoas compareceram, a maioria do México. Em 1996, eles receberam o primeiro Encontro para a Humanidade e Contra o Neoliberalismo. Cerca de 3.000 militantes viajaram a Chiapas para se reunir com outros ativistas de todo o mundo. Essas redes, muitas delas informais, tornam impossível conter a luta dos zapatistas.

Joshua Karliner, do Transnational Resource and Action Center, chama esse sistema semelhante a uma teia de "uma resposta involuntariamente brilhante à globalização". E, como é involuntária, sequer temos o vocabulário para descrevê-la, e pode ser por isso que uma divertida indústria da metáfora tem evoluído para preencher esse hiato. Estou fazendo minha parte com "eixos e raios", mas Maude Barlow, do Council of Canadians, disse, "[estamos] diante de uma grande pedra. Podemos removê-la nos colocando embaixo dela, circundando-a ou passando por cima dela". O britânico John Jordan, um dos fundadores do Reclaim the Streets, coloca desta forma: "As transnacionais são como navios-tanque gigantes, e somos uma espécie de cardume de peixes. Podemos reagir rapidamente; eles não." A Free Burma Coalition, dos Estados Unidos, fala de uma rede de "aranhas", tecendo uma teia resistente o bastante para aprisionar as mais poderosas multinacionais.

Em quase todos os protestos globais, essa não-estratégia frustra até as mais afrontosamente superpreparadas forças de segurança: não somente retardou a abertura da

Organização Mundial do Comércio em Seattle, mas uma estratégia semelhante produziu os manifestantes vestidos de "duendes cor-de-rosa" dançando nos muros do centro de convenção durante a reunião do Banco Mundial/FMI em Praga e grandes trechos da cerca de segurança derrubados durante a Reunião de Cúpula das Américas em Quebec. Charles Ramsey, chefe de polícia de Washington, explica como a teia se parece do ponto de vista da segurança: "É preciso experimentá-la para apreciar plenamente como é bem organizada, como, de muitas formas diferentes, elas podem chegar a você", disse ele no segundo dia dos protestos contra o Banco Mundial em sua cidade, parecendo um pouco com o general Custer descrevendo as táticas ardilosas dos sioux em 1876.[9] Apropriadamente, é um relatório militar americano sobre o levante zapatista que fornece a visão mais abrangente dessas "guerras de rede". De acordo com um estudo produzido pela RAND, os zapatistas travaram uma "guerra de pulgas" que, graças à internet, aos *encuentros,* e à rede global de ONGs, transformou-se em uma "guerra de enxames".[10] O desafio militar de uma guerra de enxames, observaram os pesquisadores, é que ela não tinha "liderança central ou estrutura de comando; tem múltiplas cabeças, é impossível decapitá-las".[11]

É claro que esse sistema de múltiplas cabeças também tem seus pontos fracos, e eles estiveram à mostra nas ruas de Washington durante os protestos contra o Banco Mundial/FMI. Por volta do meio-dia de 16 de abril, o dia do maior protesto, uma reunião de conselho foi convocada pelos grupos de afinidade que estavam prestes a bloquear todos os cruzamentos que circundam as sedes do Banco Mundial e do FMI. Os cruzamentos estavam bloqueados desde as
6 da manhã, mas os delegados em reunião, como souberam os manifestantes, tinham se esgueirado para dentro das barricadas policiais antes das 5 da manhã.

Com essa nova informação, a maioria dos oradores achou que era hora de desistir dos cruzamentos e se unir à marcha oficial ao Ellipse. O problema foi que nem todos concordaram: um punhado de grupos de afinidade queria ver se podia bloquear os delegados quando saíssem da reunião. O meio-termo encontrado pelo conselho foi eficaz. "Está bem, ouçam todos", gritou Kevin Danaher em um megafone. "Cada cruzamento tem autonomia. Se um cruzamento quer continuar com o bloqueio, tudo bem. Se quiser partir para o Ellipse, tudo bem também. Vocês decidem." Isso foi impecavelmente justo e democrático, mas criou outro problema - não fazia sentido nenhum. Fechar os

pontos de acesso tinha sido uma ação coordenada. Se alguns cruzamentos fossem abertos e outros permanecessem ocupados por rebeldes, aos delegados, na saída da reunião, bastava virar à direita em vez de à esquerda, e estariam livres para ir para casa. O que, é claro, foi exatamente o que eles fizeram.

Quando vi grupos de manifestantes se levantando e andando enquanto outros continuavam sentados, desafiadoramente guardando - bem, guardando nada -, vi nisso uma metáfora adequada para os pontos fortes e fracos dessa nascente rede de militância. Não há dúvida de que a cultura da comunicação que reina na net é melhor em velocidade e volume do que em síntese. É capaz de levar dezenas de milhares de pessoas a se reunirem na mesma esquina, cartazes nas mãos, mas menos apta a ajudar aquelas mesmas pessoas a formar um consenso sobre o que estão de fato procurando antes que formem as barricadas - ou depois que as deixam. Talvez seja por isso que há uma certa qualidade repetitiva nessas grandes manifestações: de vitrines quebradas do McDonald's a bonecos gigantes, eles podem começar a se parecer um pouco com McProtestos. A net torna sua existência possível, mas não está se provando particularmente útil na tarefa de levá-los a um estágio mais profundo.

Por essa e outras razões, muitos no movimento vêm se tornando cada vez mais críticos das "reuniões esporádicas", e em geral concordam que há necessidade de mais estrutura entre os

manifestantes. Claramente, coloca-se muito mais expectativa nessas grandes manifestações: os organizadores dos protestos em Washington, por exemplo, anunciaram que literalmente iriam "suspender o funcionamento" de duas instituições transnacionais de US$30 bilhões, ao mesmo tempo em que tentariam transmitir idéias sofisticadas sobre as falácias da economia neoliberal ao público do mercado de ações. Eles simplesmente não fizeram isso; nenhuma manifestação isolada podia fazer, e está se tomando mais difícil. As táticas de ação direta de Seattle funcionaram bem porque pegaram a polícia de surpresa. Agora a polícia tem assinado todas as listas de e-mail e usado a suposta ameaça representada pelos anarquistas como justificativa para grandes esquemas de levantamento de fundos, permitindo a eles comprar todo tipo de novos brinquedos, de equipamento de sobrevivência a canhões de água. Mais substantivamente, ficou claro que na época em que os protestos em Praga rolaram em setembro de 2000, o movimento, independente de seu grau de descentralização, encarava o grave risco de parecer distante, excluído das questões que afetam o dia-a-dia das pessoas.

Assim, a questão é, se deve haver mais estrutura, que tipo de estrutura seria? Um partido político internacional que tente democratizar o governo mundial? Novos partidos nacionais? E quanto à rede de conselhos municipais e câmaras de vereadores, cada um comprometido com a introdução de democracia participativa? Deveria existir completamente fora da política eleitoral e se concentrar exclusivamente na criação de contra-poderes ao Estado?

Essas questões são mais do que táticas, elas são estratégicas e com freqüência filosóficas. Fundamentalmente, elas dependem de como se define o mais escorregadio dos termos: globalização. Será que o problema da globalização simplesmente é de que a idéia ficou presa nas mãos erradas, e a situação pode ser corrigida se instituições internacionais como a OMC se tornarem democráticas e responsáveis; se houver rígidas regras globais de proteção ao ambiente, tributação de transações financeiras e elevação dos padrões de trabalho? Ou a globalização, em essência, é uma crise de democracia representativa em que o poder e a tomada de decisão são delegados a locais muito distantes dos lugares onde os efeitos das decisões são sentidos - a menos que democracia representativa signifique votar em políticos de tempos em tempos, políticos que usam mandatos para transferir os podres nacionais à OMC e ao FMI? Estará esse movimento tentando impor sua própria marca de globalização, mais humana, ou é um movimento contra a

centralização e a delegação de poder *em princípio*, tão crítico da ideologia de esquerda aplicável a todos os casos quanto da receita neoliberal do McGoverno?

Embora quase haja consenso sobre a necessidade de sentar e começar a discutir essas questões, há muito pouco consenso no seguinte conjunto de questões óbvias: sentar-se à mesa de quem? E a quem vai caber a decisão? O Fórum Social Mundial foi de longe a tentativa mais ambiciosa até agora de colocar esse processo em andamento, atraindo o extraordinário número de 10.000 delegados. Poucos deles, contudo, pareciam saber o que esperar: uma ONU modelo? Uma conferência gigante? Um parlamento simulado? Um partido? Ficou claro que a estrutura organizacional do fórum era tão opaca que foi quase impossível entender como as decisões eram tomadas ou encontrar formas de questionar essas decisões. Não havia plenários abertos e nenhuma possibilidade de votar sobre a estrutura de futuros eventos.

Embora o fórum tenha sido anunciado como uma pausa nos protestos, no terceiro dia delegados frustrados começaram a fazer o que mais conheciam: protestaram. Houve marchas e manifestos - meia dúzia, pelo menos. Sitiados, os organizadores do fórum se viram acusados de tudo, de reformismo a sexismo, para não falar de ignorarem o continente africano. O contingente da Juventude Anticapitalista os acusou de ignorar o importante papel de ação direta desempenhado na construção do movimento. Seu manifesto condenou a conferência como "um

ardil", usando a linguagem piegas da democracia para evitar uma discussão mais divisória de classe. O PSTU, uma facção dissidente do Partido dos Trabalhadores, começou a interromper os discursos sobre a possibilidade de outro mundo com gritos de "Não pode haver outro mundo sem esmagar o capitalismo e impor o socialismo!"

Algumas dessas criticas foram injustas. O fórum acomodou um extraordinário leque de visões, e foi precisamente essa diversidade que tornou inevitável os conflitos. Mas grande parte da critica foi legitima e tinha implicações que iam bem além de uma conferência de uma semana. Como *são tomadas* as decisões nesse movimento dos movimentos? Do ponto de vista anarquista, toda a conversa de descentralização radical com freqüência encobre uma hierarquia muito real baseada em quem possui, compreende e controla as redes de computadores que ligam os militantes uns aos outros - o que Jesse Hirsh, um dos fundadores da rede de computadores anarquista Tao Communications, chama de "uma ad-hocracia *geek".* E do lado da ONG, quem decide que "representantes da sociedade civil" vão para o outro lado da cerca em Davos ou Quebec - enquanto os manifestantes do lado de fora são mantidos afastados com canhões e gás lacrimogêneo? Não há consenso entre os organizadores do protesto sobre participar dessas negociações e, mais especificamente, não há um processo verdadeiramente representativo para que essas decisões sejam tomadas: nenhum mecanismo para escolher membros satisfatórios de uma delegação de militantes e nenhum conjunto consensual de metas pelas quais medir os benefícios e armadilhas de tomar parte dele.

E todavia, com uma nova rodada completa de negociações na OMC marcada para o outono de 2001, e a negociação da Área de Livre Comércio das Américas em andamento, essas questões sobre processo eram e são urgentes. Deve-se determinar se a meta é pressionar pela inclusão de "cláusulas sociais" em questões trabalhistas e ambientais em acordos internacionais, retirar dos acordos todas as seções - como segurança alimentar e agricultura -, ou tentar derrubar esses acordos completamente?

É necessário proceder a sérios debates sobre estratégia e processo, mas é difícil ver como eles se desdobrarão sem atolar um movimento cuja maior força até agora tem sido sua agilidade. Parte do problema é estrutural. Entre muitos anarquistas, que estão fazendo grande parte da organização popular, democracia direta, transparência e autodeterminação comunitária não são grandiosas metas políticas, são dogmas fundamentais governando suas próprias organizações. Mas embora fanáticos por processo, os anarquistas

tendem a resistir aos esforços de estruturar ou centralizar o movimento. Em contraste, muitas ONGs importantes, embora possam compartilhar em tese as idéias dos anarquistas sobre democracia, são organizadas como hierarquias tradicionais. São regidas por líderes carismáticos e conselhos executivos, enquanto seus membros mandam seu dinheiro e aplaudem das laterais. Ao Fórum Internacional sobre Globalização - o grupo de especialistas do lado norte-americano do movimento - falta transparência em sua tomada de decisões e ele não é responsável por um grande número de associados. Enquanto isso, estruturas de associação tradicionais, como partidos políticos e sindicatos, têm sido reduzidos a participantes menores nessas amplas redes de militância.

Talvez a verdadeira lição de Porto Alegre seja a de que a democracia e a responsabilidade precisam ser elaboradas antes em escalas mais administráveis - em comunidades e coalizões locais e dentro de organizações individuais, para depois serem ampliadas. Sem esse fundamento, não há muita esperança de um processo democrático satisfatório quando 10.000 militantes de ambientes muito diferentes são atirados juntos em uma sala.

Para um modelo de como extrair coerência de um movimento cuja maior força tática até agora foi sua similaridade com um enxame de mosquitos, é útil se voltar, mais uma vez, para a

coisa mais próxima que esse movimento tem de um líder: uma máscara, dois olhos e um cachimbo - também conhecido como subcomandante Marcos. A própria história de Marcos é a de um homem que alcançou a liderança não através de arrogante convicção, mas chegando a um acordo com a incerteza política, aprendendo a compreender. Embora não haja confirmação da verdadeira identidade de Marcos, a lenda mais repetida que o cerca é esta: um intelectual marxista urbano e militante. Marcos era caçado pelo Estado e já não estava seguro nas cidades. Ele fugiu para as montanhas de Chiapas, a sudeste do México, cheio da retórica e da arrogância revolucionárias, para converter os pobres indígenas à causa da revolução armada do proletariado contra a burguesia. Ele disse que os trabalhadores do mundo deviam se unir, e os maias apenas olharam para ele. Ele disse que eles não eram trabalhadores e, além disso, a terra não era uma propriedade, mas o coração de suas comunidades. Tendo fracassado como missionário marxista, Marcos mergulhou na cultura maia. Quanto mais aprendia, menos sabia.

Desse processo surgiu um novo tipo de exército, e o EZLN se definia como não sendo controlado por uma elite de comandantes de guerrilha, mas pelas próprias comunidades, por meio de conselhos clandestinos e assembléias abertas. "Nosso exército", disse Marcos, "tornou- se escandalosamente índio."[12] Isso significa que ele não era um comandante berrando ordens, mas um subcomandante, um canal para a vontade dos conselhos. As primeiras palavras que disse em sua nova persona foram: "Através de mim fala a vontade do Exército Zapatista de Libertação Nacional."[13]

E tentador desprezar o modelo zapatista como sendo aplicável somente a lutas indígenas, mas isso é errar completamente o alvo. O motivo por que existem agora 45.000 web sites relacionados com os zapatistas, por que os comunicados de Marcos estão disponíveis em pelo menos 14 idiomas, e por que 22 livros zapatistas foram escritos e 12 documentários produzidos, é que há algo na teoria do zapatismo que vai muito além de Chiapas. Deve ter alguma coisa a ver, acho eu, com a própria definição de revolução - e onde o poder deve realmente estar. Alguns anos atrás, a idéia do comando zapatista viajando à Cidade do México para falar ao congresso teria sido impossível de imaginar. A perspectiva de guerrilheiros mascarados (até de guerrilheiros mascarados que deixaram suas armas em casa) entrando nos corredores do poder político indica uma coisa: revolução. Mas quando os zapatistas viajaram para a Cidade do México em março de 2001, não estavam interessados em derrubar o Estado ou nomear seu líder para a presidência. Na verdade, quando

finalmente puderam penetrar no congresso, Marcos ficou do lado de fora.

Em suas exigências de controle sobre a terra, representação política direta e o direito de proteger sua linguagem e sua cultura, os zapatistas estão exigindo *menos* poder do Estado sobre sua vida, e não mais. O que diferencia os zapatistas de guerrilheiros insurgentes marxistas típicos é que sua meta não é assumir o controle, mas tomar posse e construir espaços autônomos onde "a democracia, a liberdade e a justiça" possam prosperar. Isso está intimamente ligado a um modelo de organização que não compartimentaliza as comunidades em trabalhadores, guerreiros, fazendeiros e estudantes, mas em vez disso busca organizar as comunidades totalmente, através de setores e de gerações, criando genuínos "movimentos sociais". Para os zapatistas, criar essas zonas autônomas não é uma receita para se retirar da economia capitalista, mas uma base a partir da qual confrontá-la. Marcos está convencido de que esses espaços livres, criados da terra reclamada, da agricultura comunal e da resistência à privatização, um dia criarão contrapoderes ao Estado.

Esse modelo de organização se disseminou por toda a América Latina, e pelo mundo. Podemos vê-lo nas tocas anarquistas da Itália (chamadas de "centros sociais") e no Movimento

dos Sem-Terra do Brasil, que ocupa extensões de terra improdutivas e as usa para agricultura sustentável, mercados e escolas sob o *slogan* "Ocupar, Resistir, Produzir". As mesmas idéias foram expressas com vigor pelos estudantes da Universidade Nacional Autônoma do México durante a longa e militante ocupação de seu *campus*. Zapata certa vez disse que a terra pertence aos que nela trabalham, e suas faixas afirmavam: DIZEMOS QUE A UNIVERSIDADE PERTENCE AOS QUE NELA ESTUDAM.

O que parecia estar surgindo organicamente não era um movimento para um governo único global, mas uma visão de uma rede cada vez mais conectada de iniciativas locais, cada uma delas baseada em democracia direta.

Quando os críticos dizem que os manifestantes carecem de visão, o que realmente estão dizendo é que eles não possuem uma filosofia revolucionária abrangente - como o marxismo, a ecologia profunda ou a anarquia social - com a qual todos possam concordar. Isso é absolutamente verdadeiro, e devemos ser extraordinariamente gratos por isso. No momento, os militantes anticorporação das ruas estão cercados de possíveis líderes, ansiosos pela oportunidade de arregimentá-los como soldados. Em um extremo está o Partido Socialista dos Trabalhadores, esperando para acolher toda essa energia rudimentar de Seattle e Washington em sua própria estrutura sectária e doutrinária. Em outro, está John Zerzan de Eugene, no Oregon, que vê os tumultos e a destruição de propriedades como o primeiro passo para o colapso da industrialização e um retomo a um "anarcoprimitivismo" pré-lapsariano - uma espécie de utopia de caçadores-coletores.

É mérito desse movimento jovem que ele tenha rechaçado todos esses programas e rejeitado o manifesto generosamente doado de todos, insistindo e m um processo democrático e representativo aceitável para levar sua resistência ao nível seguinte. Será um plano de dez pontos? Uma nova doutrina política? Talvez não. Talvez, fora dessa rede caótica de eixos e raios, algo mais vá surgir: não um projeto de algum novo mundo utópico, mas um plano para proteger a possibilidade de muitos mundos - "um mundo", como dizem os zapatistas, "contendo muitos mundos."[14] Talvez, em vez de provocar o choque frontal desses dois proponentes do neoliberalismo, esse movimento dos movimentos os cerque por todos os lados.

NOTAS

INTRODUÇÃO: UMA TEIA DE MARCAS

1. Industry Canada, "Canadian lmports - Top 25 Products. Origin: Indonésia".
2. Web site da Levi Strauss, 1996.

CAPITULO UM: MARCADO MUNDO NOVO

1. "Government Spending Is No Substitute for the Exercise of Capitalism lmagination", *Fortune,* setembro de 1938, 63-64.

2. Ellen Lupton e J. Abbot Miller, *Design Writing Research: Writing on Graphic Design* (Nova York: Kiosk, 1996), 177.

3. Roland Marehand, "The Corporation Nobody Knew: Bruce Barton, Alfred Sloan, and the Founding of the General Motors 'Family'", *Business History Review,* 22 de dezembro de 1991, 825.

4. Randall Rothberg, *Where the Suckers Moos* (Nova York: Vintage, 1995), 137.

5. Dados estatísticos da estimativa de gastos com publicidade da McCann-Erikson apareceram na *Advertising Age* e no Relatório de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas de 1998. A maioria dos observadores da indústria estima que os gastos nos EUA das marcas globais representam 40 por cento do total dos gastos com publicidade no restante do mundo.

Os gastos canadenses com publicidade, rastreados com menos rigor pela indústria, seguem a mesma taxa de crescimento, mas com números menores. Entre 1978 e 1994, por exemplo, passaram de uma indústria de US$ 2,7 bilhões para uma indústria de US$ 9,2 bilhões. (Fonte: "A Report Card on Advertising Revenues in Canada", 1995.)

6. Yumiko Ono, "Marketers Seek the 'Naked' Truth in Consumer Psyches", *The "Wall Street Journal,* 30 de maio de 1997, B1.

7. *Daily Mail* (Londres), 17 de novembro de 1997.

8. *The Wall Street Journal,* 14 de abril de 1998.

9. *Boston Globe,* 21 de julho de 1993.

10. *Marketing Management,* primavera de 1994.

11. *The Eeonomist,* 10 de abril de 1993.

12. Estatísticas dos Estados Unidos provenientes de "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age,* 29 de setembro de 1993. No Canadá, os gastos gerais em publicidade também caíram 2,95% em 1991 e caíram novamente para 0,3% em 1993. (Fonte: "A Report Card on Advertising Revenues in Canada", 1995.)

13. Jack Myers, *Adbashing: Sunriving the Attacks on Advertising* (Parsippany, N.J.: American Media Council, 1993), 277.

14. *The Guardian,* 12 de junho de 1993.

15. Shelly Reese, "Nibbling ai Brand Loyalty", *Cincinnati Enquirer,* 11 de julho de 1993, Gi.
16. Scott Bedbury (como vice-presidente de marketing da Starbucks, falando à Association of National Advertisers) citado no *New York Times,* 20 de outubro de 1997.
17. Howard Shultz, *Pour Your Heart into It* (Nova York: Hyperion, 1997), 5.
18. Tom Peters, "What Great Brands Do", *Fast Company,* agosto/setembro de 1997, 96.
19. Geraldine E. Willigan, "High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight", *Harvard Business Review,* julho de 1992, 92.
20. Tom Peters, *The Circle oflnnovation* (Nova York: Alfred A. Knopf, 1997), 16.
21. Jennifer Steinhauer, "Thafs Not a Skim Latte, It's a Way of Life", *The New York Times,* 21 de março de 1999.
22. Association of National Advertisers.
23. *The Wall Street Journal,* 1º de abril de 1998, de "Trends in Corporate Advertising, a joint project of the Association of National Advertisers and Corporate Branding Partnership, in association with the Wall Street Journal".
24. Donald Katz, *Just Do It: the Nike Spirit in the Corporate World* (Holbrook: Adams Media Corporation, 1994)25.
25. "In the Super Bowl of Sport Stuff, the Winning Score is $ 2 Billion", *The New York Times,* 11 de fevereiro de 1996, seção 8, 9.
26. John Heilemann, "All Europeans Are Not Alike", *The New Yorker,* 28 de abril e 5 de maio de 1997, 175.
27. "Variations: A Cover Story", *New York Times Magazine,* 13 de dezembro de 1998, 124.
28. *Report on Business Magazine, World in 1997.*
29. *Business Week,* 22 de dezembro de 1997.
30. Sam L. Hill, Jack McGrath e Sandeep Dayal, "How to Brand Sand", *Strategy Et Business,*segundo trimestre de 1998.
31. Peters, *The Circle of lnnovation,* 337.

CAPÍTULO DOIS: A MARCA SE EXPANDE

1. *Business Week,* 24 de maio de 1999, e *The Wall Street Journal,* 12 de fevereiro de 1999.
2. Matthew P. McAllister, *The Commercialization of American Culture* (Thousand Oaks: Sage, 1996), 177. 3. Ibid., 221.
4. *The Wall Street Journal,* 12 de fevereiro de 1999.
5. Lesa Ukman, "Assertions", *IEG Sponsorship Report,* 22 de dezembro de 1997, 2.
6. *Advertising Age,* 28 de setembro de 1998.
7. "Old-fashioned Town Sours on Candymaker's New Pitch", *The Wall Street Journal,* 6 de outubro de 1997, A1.
8. Gloria Steinem, "Sex, Lies Et Advertising", *Ms.,* julho/agosto de 1990.
9. "Chrysler Drops Its Demands for Early Look at Magazines", *The Wall Street Journal,* 15 de outubro de 1997.
10. *Independet,* 5 de janeiro de 1996, 1, e *Evening Standard,* 5 de janeiro de 1996, 12; e Andrew Blake, "Listen to Britain", in *Buy This Book,* org. Mica Nava, Andrew Blake, Iain MacRury e Barry Richards (Londres: Routledge, 1997), 224.
11. *Saturday Night,* julho/agosto de 1997,43-51.
12. "MTV Man Warns about Branding", *The Globe and Mail,* 19 de junho de 1998, B21.
13. "Sing a Song on Selling", *Business Week,* 24 de maio de 1999.
14. Michael J. Wolf, *The Entertainment Economy* (Nova York: Times Book, 1999), 66.
15. Entrevista transmitida no especial "Smokes and Booze" do programa *New Music* da Citytv, em 22 de fevereiro de 1997.
16. Entrevista transmitida no *New Music* da Citytv em 9 de setembro de 1995.
17. Kyle Stone, "Promotion Commotion", *Report on Business Magazine,* dezembro de 1997, 102.
18. Ann Powers, "Everything and the Girl", *Spin,* novembro de 1997, 74.
19. Wolf, *The Entertainment Economy,* 29.
20. "And the Brand Played On", *Elm Street,* abril de 1999.
21. "Star Power, Star Brands", *Forbes,* 22 de março de 1999.
22. Willigan, "High-Performance Marketing", 94.
23. Katz, *Just Do It,* 8.
24. *The New York Times,* 20 de dezembro de 1997, A1.
25. Katz,
Just Do
It, 284.
26. Ibid.,
34, 231.
27. Ibid., 30-31.

28. Ibid., 36, 119.
29. Ibid., 233.
30. Ibid., 24.
31. Ibid., 24.
32. "Michael Jordan's Full Corporate Press", *Business Week,* 7 de abril de 1997, 44.
33. Katz, *Just do It,* 35.
34. "Space Jam Turning Point for Warner Bros., Jordan", *Advertising Age,* 28 de outubro de 1996, 16.
35. "Merchandise Upstages Box Office", *The Wall Street Journal,* 24 de setembro de 1996.
36. "Armchair Adventures", *The Globe and Mail,* 11 de janeiro de 1999, C12.
37. Katz, *Just do It,* 82.
38. Roy F. Fox, "Manipulated Kids: Teens Tell How Ads lnfluence Them", *Educational Leadership,* setembro de 1995, 77.

CAPITULO TRÊS: ALT.EVERYTHING

1. Material promocional da Mean Fiddler obtido pela autora.
2. "Woodstock at 25" (editorial), *San Francisco Chronicle,* 14 de agosto de 1994, 1.
3. "Hits Replace Jingles on TV Commercials", *The Globe and Mail,* 29 de novembro de 1997.4. Robert Goldman e Stephen Pepson, *Sign Wars: The Cluttered Landscape of Advertising* (Nova York: Guilford Press, 1996), 43.
5. *Greater Baton Rouge Business Report,* 28 de junho de 1994, 30. Decoteau é co-proprietário da loja Serape em Baton Rouge.
6. Eric Ransell, "IBM's Grassroot Revival", *Fast Company,* outubro/novembro de 1997, 184.
7. *Campaign,* 30 de maio de 1997.
8. *USA Today,* 4 de setembro de 1996.
9. "Levi's Blues", *New York Times Magazine,* 21 de março de 1998.
10. "Job Titles of the Future", *Fast Company,* outubro/novembro de 1997, 54.
11. Marc Gunther, "This Gang Controls Your Kid's Brains", *Fortune,* 27 de outubro de 1997.
12. Ibid.

13. Robert Sullivan, "Style Stalker", *Vogue,* novembro de 1997, 182, 187-188.
14. Janine Lopiano-Misdom e Joanne De Luca, *Street Trends: How Today's Alternative Youth Cultures are Creating Tomorrow's Mainstream Markets* (Nova York: HarperCoIlins Business, 1997), 11.
15. Norman Mailer, "The Faith of Graffitti", *Esquire,* maio de 1974, 77.
16. "Off the Street...", *Vogue,* abril de 1994, 337.
17. Lopiano-Misdom e De Luca, *Street Trends,* 37.
18. Erica Lowe, "Good Rap? Bad Rap? Run-DMC Pushes Rhyme, Not Crime", *San Diego Union-Tribune,* 18 de junho de 1987, E-13.
19. Christopher Vaughn, "Simmons' Rush for Profits", *Black Enterprise,* dezembro de 1992, 67.
20. Lisa Williams, "Smaller Athletic Firms Pleased at Super Show; Shoe Industry Trade Show", *Footwear News,* 16 de fevereiro de 1987, 2.
21. *Advertising Age,* 28 de outubro de 1996.
22. Josh Feit, "The Nike Psyche", *Willamette Week,* 28 de maio de 1997.
23. *Tommy Hüfiger 1997 Annual Report.*
24. Paul Smith, "Tommy Hüfiger in the Age of Mass Customization", in *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers,* org. Andrew Ross (Nova York: Verso, 1997), 253.
25. Nina Munk, "Girl Power", *Fortune,* 8 de dezembro de 1997, 137.
26. "Old Navy Anchors Micro-Radio Billboard", *Chicago Sun-Times,* 28 de julho de 1998.
27. Editorial, *Hermenaut # 10: Popular Culture,* 1995.
28. Nick Compton, "Who Are the Plastic Palace People?, *Face,* junho de 1996, 114-115.
29. Lopiano-Misdom e De Luca,
Street Trends, 8-9. 30. Ibid., 110.
31. James Hibberd, "Bar Hopping with the Bud Girls", *Salon,* Iº de fevereiro de 1999.
32. *Business Week,* 12 de abril de 1996.
33. *Hype!,* Doug Pray, 1996.
34. Susan Sontag, "Notes on Camp", in *Against Interpretation,* org. Susan Sontag (Nova York: Anchor Books, 1986), 275.
35. Ibid., 283.
36. Ibid., 288.
37. *The Globe and Mail,* 22 de novembro de 1997.
38. *Women's Wear Daily,* 7 de novembro de 1997.

CAPITULO QUATRO: O *BRANDING* DA APRENDIZAGEM

1. Myers, *Adbashing,* 151.
2. *The Wall Street Journal,* 24 de novembro de 1998.
3. "A La Carte Service in the School Lunch Program", relatório preparado para a Subway pela Giuffrida Associates, Washington, D.C.

4. *The Wall Street Journal*, 15 de setembro de 1997.
5. Informativo do Center for Commercial-Free Public Education, Oakland, Califórnia, 9 de outubro de 1997.
6. *Extra! The Magazine of Faimess and Accuracy in Reporting*, maio/junho de 1997, 10, n° 3.
7. *The Wall Street Journal*, 24 de novembro de 1997, B1.
8. "Captive Kids: Commercial Pressures on Kids at School", documento do Consumers Union, 1995.
9. Josh Feit, "Nike in the Classroom: Nike's effort to teach kids about treading lightly on Mother Nature meet with skepticism from educators and consumer watchdogs", *Willamette Week*,15 de abril de 1998.
10. "ZapMe! Sparks Battle Over Ads", Associated Press, 6 de dezembro de 1998.
11. "Schools Profit from Offering Pupils for Market Research", *New York Times*, 5 de abril de 1999.
12. *Advertising Age*, 14 de agosto de 1995.
13. Kim Bolan, *Vancouver Sun*, 20 de junho de 1998, B5.
14. Ibid.
15. Associated Press, 25 de março de 1998.
16. Stuart Ewen, *Captains of Consciousness* (Nova York: McGraw-Hill, 1976), 90.
17. *Wisconsin State Journal*, 21 de maio de 1996.
18. *Kentucky Gazette*, 17 de junho de 1997.
19. Associated Press, 13 de abril de 1996.
20. Ambas as citações provêm de entrevistas pessoais com participantes do incidente em Kent State.
21. Mark Edmundson, *Harper's*, setembro de 1997.
22. *Science*, vol. 273, 26 de julho de 1996, e *Science*, vol. 276, 25 de abril de 1997.
23. "A Cautionary Tale", *Science*, vol. 273.
24. Michael Valpy, "Science Friction", *Elm Street*, dezembro de 1998.

25. *Science,* vol. 276, 25 de abril de 1997.

26. W. Cohen, R. Florida, W. R. Goe, "University-Industry Research Centers in the United States" (Pittsburgh: Carnegie Mellon University Press, 1994).

27. *Business Week,* 22 de dezembro de 1997.

28. Julianne Basinger, "Increase in Number of Chairs Endowed by Corporations Prompt New Concerns", *Chronicle of Higher Education,* 24 de abril de 1998, A51.

29. "ZapMe! Invites Ralph Nader Back to School", PR Newswire, 10 de dezembro de 1998.

30. Janice Newson, "Technical Fixes and Other Priorities of the Corporate-Linked University: The Humanists' Challenge", artigo apresentado ao Humanities Research Group da Universidade de Windsor, outubro de 1995.

CAPÍTULO CINCO: O PATRIARCADO SE APAVORA

1. Jeanie Russell Kasindorf, "Lesbian Chic", *New York,* 10 de maio de 1993, 35.

2. Dinesh D'Souza, "Illiberal Education", *Atlantic Monthly,* março de 1991, 51.

3. John Taylor, "Are You Politically Correct?", *New York,* 21 de janeiro de 1991.

4. J. Walker Smith e Ann Clurman, *Rocking the Ages* (Nova York: HarperCollins, 1997), 88.

5. *Vogue,* novembro de 1997.

6. "Starbucks Is Ground Zero in Today's Coffe Culture", *Advertising Age,* 9 de dezembro de 1996.

7. Jared Mitchell, "Out and About", *Report on Business Magazine,* dezembro de 1996, 90.

8. Powers, "Everything and the Girl", 74.

9. Gary Remafedi, Simone French, Mary Story, Michael D. Resnick e Robert Blum, "The Relationship between Suicide Risk and Sexual Orientation: Results of a Population-Based Study", *American Journal of Public Health,* janeiro de 1998, 88, n» 1, 57-60.

10. Goldman e Papson, *Sign Wars,* v.

11. Richard Goldstein, "The Culture War Is Over! We Won! (For Now)", *Village Voice,* 19 de novembro de 1996.

12. Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review,* maio-junho de 1983.

13. Sumner Redstone fez o comentário na conferência anual de mídia Drexel Burnham Lambert em janeiro de 1990. Ele fez um comentário semelhante em uma entrevista de outubro de 1994 à *Forbes:* "A MTV é associada com as forças da liberdade e da democracia em todo o mundo. Quando o Muro de Berlim caiu, havia guardas da Alemanha Oriental portando guarda-chuvas MTV. A MTV é moderna. É irreverente. É antiestablishment."

14. Scripps Howard News Service, 19 de julho de 1997.

15. *Times* (Londres), 2 de setembro de 1993, A5, uma versão editada de um discurso de Rupert Murdoch feito em 1º de setembro de 1993.

16. De um discurso feito pelo secretário-geral da ONU Kofi Annan em 17 de outubro de 1997.

17. Relatório de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas de 1997, Figura 2.1.

18. Ibid., Figura 2.2b.

19. "Western Companies Compete to Win Business of Chinese Babies", *The Wall Street Journal,* 15 de maio de 1998. A citação é de Robert Lipson, presidente da U.S.-China Industrial Exchange, Inc., que está abrindo hospitais pediátricos em *joint-venture* na China.

20. Bernard Wysocki, "In Development Nations Many Youths Splurge, Mainly on U.S. Goods", *The Wall Street Journal,* 26 de junho de 1997.

21. Chip Walker, "Can TV Save the Planet?", *American Demographics,* maio de 1996, 42.

22. Cyndee Miller, "Teens Seen as the First Truly Global Consumers", *Marketing News,* 27 de março de 1995.

23. Renzo Rosso, *FoRty,* edição do autor.

24. *The Wall Street Journal,* 26 de junho de 1997.

25. Dirk Smillie, "Tuning in First Global TV Generation", *Christian Science Monitor,* 4 de junho de 1997.

26. Walker, "Can TV Save the Planet?[11], 42.

27. Tim Brennan, "PC and the Decline of the American Empire", *Social Policy,* verão de 1991, 16.

28. Ibid.

29. *The New York Times,* 8 de dezembro de 1997, D12.

30. Sarah Eisenstein, *Cive Us Bread But Give Us Roses* (Nova York: Routledge, 1983), 32.

31. Dorothy Inglis, *Bread and Roses* (Nova York: Killick Press, 1996), 1.

CAPITULO SEIS: O BOMBARDEIO DA MARCA

1. James Howard Kunstler, *The Geography of Nowhere* (Nova York: Touchstone, 1993).

2. Bob Ortega, *In Sam We Trust* (Nova York: Times Books, 1998), 75.

3. Sam Walton com John Huey, *Sam Walton, Made in America: My Story* (Nova York: Doubleday, 1992), 110.

4. *The Globe and Mail,* 9 de fevereiro de 1998, B1.

5. Ortega, *In Sam We Trust,* 293. De acordo com Ortega, na Nova Inglaterra, "Seis das primeiras trinta lojas da Wal- Mart propostas na região incitaram lutas acaloradas".

6. "Judge Rules That Toys 'R' Us Illegally Limited Sipplier Sales", *The Wall Street Journal,* 30 de setembro de 1997 (on-line).

7. Starbucks 1995 Annual Report.

8. Ibid.

9. John Barber, "Something Bitter Brewing Over Annex Café", *The Globe and Mail,* 9 de novembro de 1996.

10. Nina Munk, "Gap Gets lt", *Fortune,* 3 de agosto de 1998.

11. Scott Bedbury declarou que "o problema é quando somos comparados ao McDonald's. Todos nos ofendemos com isso". *Advertising Age,* 9 de dezembro de 1996, 49.

12. Nicole Nolan, "Starbucked!", *In This Times,* 11 de novembro de 1996.

13. *The Globe and Mail,* 7 de fevereiro de 1998, A1.

CAPÍTULO SETE: FUSÕES E SINERGIA

1. Alexis de Tocqueville, *Democracy in America,* vol. 11, tradução de Henry Reeve (Nova York: Schocken Books, 1961), 94. Primeira edição publicada em 1835-40.

2. *The New York Times,* 7 de janeiro de 1998, D4; o artigo cita *Licensing Letter* da EPM Communications.

3. Wolf, *The Entertainment Economy,* 224.

4. Ibid., xvii.

5. "Nelvana Acquires Leading Children's Publisher Kids Can Press", *Canadian NewsWire,* 19 de agosto de 1998.

6. *Forbes,* 17 de outubro de 1994.

7. "Diesefs Guide to Working, Living Large", *Ad Age International,* maio de 1997.8. "Why Foot Locker Is in a Sweat", *Business Week,* 27 de outubro de 1997, 52.

9. Francês Anderson, "Hawking the Hustler Sensibility", *The New York Times,* 21 de março de 1999.

10. "Mass Marketers Invade the Land of Chic", *The Wall Street Journal,* 4 de outubro de 1996, Bi

11. Kelly Barron, "Theme Players", *Fortune,* 22 de março de 1999, 53.

12. Wolf, *The Entertainment Eeonomy,* 70.

13. Ibid., 68.

14. Geoff Pevere, *Team Spirit: A Field Guide to Roots Culture* (Toronto: Doubleday, 1998), 50.

15.
Ibid.,
47.

16.
Ibid.,
137.

17. De "Atopias: The Challenge of Imagineering", palestra ministrada na Toronto's Design Exchange.

18. Wolf, *The Entertainment Eeonomy,* 11.

19. A Associação Americana de Livreiros e 26 livrarias independentes entraram com um processo

contra a Borders e a Barnes Et Noble em março de 1998 acusando as duas maiores livrarias americanas de usar seu porte para arrancar acordos "ilegais e secretos" de editoras, dificultando a concorrência de livrarias independentes. Na época em que este livro estava sendo escrito, o caso ainda estava pendente na Corte da Califórnia. (Esta associação é a fonte dos dados anuais sobre as livrarias.)

20. *The Globe and Mail,* 21 de novembro de 1997.
21. *Vancouver Sun,* 10 de dezembro de 1996, C7.
22. *Forbes,* 17 de outubro de 1994.
23. Myers, *Adbashing,* 253.
24. Thomas Ferrara, UP1, 10 de novembro de 1983.
25. Ibid.
26. Peter Szekely, Reuters, 12 de julho de 1985.
27. *The New York Times,* 14 de novembro de 1993, 21.
28. Andrew L. Shapiro, "Memo to Chairman Bill", *Nation,* 10 de novembro de 1997.

CAPÍTULO OITO: CENSURA CORPORATIVA

1. *The Wall Street Journal,* 22 de outubro de 1997, Al.
2. *The New York Times,* 12 de novembro de 1996.
3. *Billboard,* 2 de outubro de 1993.
4. *The Globe and Mail,* 7 de janeiro de 1998, C2.
5. "Guardian Angels", *The New Yorker,* 25 de novembro de 1996, 47.
6. *The Wall Street Journal,* 22 de outubro de 1997, A1.
7. *Sacramento Bee,* 10 de dezembro de 1997, E1.
8. Gail Shister, Knight Ridder Newspapers, 20 de outubro de 1998.
9. "Fresh Air", National Public Radio, 29 de setembro de 1998.
10. Lawrie Mifflin, "ABC News Repórter Discovers the Limits of Investigatin Disney", *The New York Times,* 19 de outubro de 1998.
11. Jennet Conant, "Don't Mess with Steve Brill", *Vanity Fair,* agosto de 1997, 62-74.

12. "'Controls Eased' Over Journalists and Artists: Deng Provides New Freedoms for Media", *South China Morning Post,* 30 de setembro de 1992, 1.
13. *The Wall Street Journal,* 5 de março de 1998. As declarações foram feitas em 20 de janeiro de 1998 em uma reunião do Freedom Fórum, uma fundação de mídia.
14. Japan Economic Newswire, 22 de outubro de 1993.
15. Seth Faison, "Dalai Lama Movie Imperils Disney's Future in China", *The New York Times,* 26 de novembro de 1996.
16. "Gere's 'Corner' on Saving Tibet", *San Francisco Chronicle,* 26 de outubro de 1997.
17. *The Wall Street Journal,* 3 de novembro de 1997.
18. Constance L. Hays, "Math Book Salted with Brand Names Raises New Alarm", *The New York Times,* 21 de março de 1999.
19. Grant McCracken, *Culture and Consuption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities* (Bloomington: Indiana University Press, 1988).
20. Susan Fournier, "The Consumer and the Brand: An Understanding within the Framework of Personal Relationships", Harvard Business School, Divisão de Pesquisa, artigo, setembro de 1996, 64.
21. *Los Angeles Times,* 17 de setembro de 1997, E2.
22. *Sydney Morning Herald,* 21 de março de 1998.
23. David Gans, "The Man Who Stole Michael Jackson's Face", *Wired,* fevereiro de 1995.
24. Eileen Fitzpatrick, "Lawsuit Doesn't Sink Aqua 'Barbie Girl' Driving Álbum Sales", *Billboard,* 27 de setembro de 1997.
25. Joan H. Murphy, "Mattel - Where Security Isn't Child's Play", *Security Management,* janeiro de 1990, 39.
26. Chuck Taylor, "Danish Breakout Group Aqua Toys with U.S. Pop Success with lts 'Barbie Girl'", *Billboard,* 30 de agosto de 1997.
27. *Vancouver Sun,* 10 de dezembro de 1996, C7.
28. Barnes Et Noble Booksellers, relatório. Fornecido pela empresa.
29. Michael Moore, "Banned by Borders", *Nation,* 20 de novembro de 1996.
30. Amy Harmon, "As America Online Grows, Charges That Big Brother ls Watching", *The New York Times,* 31 de janeiro de 1999, A1.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Noam Chomsky, "Market Democracy in a Neoliberal Order", palestra, Universidade de Cape Town, maio de 1997, reimpresso em *Z Magazine,* setembro de 1997, 40-46.
34. Excertos de "Corporatism and Plutocracy", palestra feita na Universidade de Harvard, data desconhecida.
35. James Christie, "Bailey Satellites Do Damage Control", *The Globe and Mail,* 17 de julho de 1996.
36. Machael Walker, "Scally? Not Me, Says Fowler", *The Guardian,* 19 de abril de 1997.
37. Nick Harris, "Footballer Falls Foul of the Rules", *Independent,* 22 de março de 1997.

38. Associated Press, 23 de abril de 1997, citação de Jill Krutick, analista de entretenimento da Smith Barney.
39. John Lippman, "Godzílla Opening Weekend Receipts Disapoint Despite Big Ad Campaign", *The Wall Street Journal,* 26 de maio de 1998.
40. Peters, *The Circle of lnnovation,* 349.
41. "MTV Man Warns about Branding", *The Globe and Mail,* 19 de junho de 1998.
42. "Nike's Problems Don't Seem to Be Short Term to lnvestors", *The New York Times,* 26 de fevereiro de 1998.
43. *The Globe and Mail,* 8 de maio de 1999.

CAPÍTULO NOVE: A FÁBRICA DESCARTADA

1. Web site da Landor.
2. "People Buy Products Not Brands", de Peter Shweitzer (J. Walter Thompson White Paper Series, sem data).
3. "Big Brand Firms Know the Name Is Everything", *Irish Times,* 27 de fevereiro de 1998.
4. Ortega, *In Sam We Trust,* 342.
5. "Trade and Development Report, 1997", conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento Econômico.
6. Katz, *Just Do It,* 204.
7. Cathy Majtenyi, "Were Disney Dogs Treated Better Than Workers?", *Catholic Register,* 23-30 de dezembro de 1996, 9.
8. "Extreme Spreadsheet Dude", *Baffler,* n° 9, 79, e *The Wall Street Journal,* 16 de abril de 1998 (on-line).
9. John Gilardi, "Adidas Share Offer Set to Win Gold Medal", Reuters, 26 de outubro de 1995.
10. *The Globe and Mail,* 26 de setembro de 1997.
11. Charles Kernaghan, "Behind the Label: 'Made in China'", preparado para o National Labor Committee, março de 1998.

12. *Los Angeles Times,* 16 de setembro de 1997, D5. Além disso, os investidores da Sara Lee tinham obtido um sólido retorno de seus investimentos, mas a ação "ganhou 25 por cento sobre os 12 meses anteriores, retardando o aumento de 35 por cento do índice de referência Standard Et Poor's 500".
13. Peters, *The Circle of lnnovation,* 16.
14. David Leonhardt, "Sara Lee: Playing with the Recipe", *Business Week,* 27 de abril de 1998, 114.
15. Ibid.
16. Jennifer Waters, "After Euphoria, Can Sara Lee Be Like Nike?", *Crain's Chicago Business,* 22 de setembro de 1997, 3.
17. Nina Munk, "How Levi's Trashed a Great American Brand", *Fortune,* 12 de abril de 1999, 83.
18. "Levi Strauss Et Co. to Close 11 of Its North American Plants", *Business Wire,* 22 de fevereiro de 1999, BI.
19. *The Wall Street Journal,* 4 de novembro de 1997, BI.
20. Joanna Ramey, "Levi's Will Resume Production in China After 5-Year Absence", *Women's Wear Daily,* 9 de abril de 1998, 1.
21. "Anti-Sweatshop Activists Score in Campaign Targeting Athletic Retailers", *Boston Globe,* 18 de abril de 1999.
22. Richard S. Thoman, *Free Ports and Foreign Trade Zones* (Cambridge: Cornell Maritime Press, 1956).
23. Estes são números da Organização Internacional do Trabalho, como de maio de 1998, mas em "Behind the Label: 'Made in China'", de Charles Kernaghan, março de 1998, os números sobre a zona de exportação chinesa são muito mais altos. Kernaghan estima que haja 30 milhões dentro das zonas de exportação, e que são 400 - em vez de 124 - zonas econômicas especiais na China.
24. Programa de Ação Especial sobre as Zonas de Processamento de Exportação da Organização Internacional do Trabalho. Fonte: Auret Van Heerden.
25. Essa estimativa foi fornecida por Michael Finger, da Organização Mundial do Comércio, em uma correspondência pessoal. Não há números oficiais disponíveis.
26. Números para 1985 e 1995 fornecidos pela OMC. Números para 1997 fornecidos pela Maquila Solidarity Network/Labour Behind the Label Coalition, Toronto.
27. *World Accounting Report,* julho de 1992.
28. Saskia Sassen, *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization* (Nova York: Columbia University Press, 1996), 8-9.
29. "Castro Dampens WTO Party", *The Globe and Mail,* 20 de maio de 1998.
30. Martin Cottingham, "Cüt to the Boné", *New Statesman* a *Society,* 12 de março de 1993, 12.
31. Entrevista feita pela autora, 2 de setembro de 1997.
32. Centro de Assistência aos Trabalhadores, Rosário.
33. "Globalization Changes the Face of Textile, Clothing and Footwear Industries", *press release* da Organização Internacional do Trabalho, 28 de outubro de 1996.

34. "Working Conditions in Sports Shoe Factories in China Making Shoes for Nike and Reebok", do Ásia Monitor Resource Group e Hong Kong Christian Industrial Committee, setembro de 1997.
35. Entrevista feita pela autora, 1º de setembro de 1997.
36. "Behind the Wire: Anti-Union Repression in the Export Processing Zones", relatório da Confederação Internacional dos Sindicatos do Livre Comércio.
37. Steven Greenhouse, *The New York Times*, 29 de fevereiro de 1999.
38. Suzanne Goldenberg, "Colombo Stitch-Up", *The Guardian*, 7 de novembro de 1997.
39. Cottinghan, "Cut to the Boné", 12.
40. Goldenberg, "Colombo Stitch-Up".
41. "The Globe-Trotting Sports Shoe", de Peter Madden e Bethan Books, publicado pela Christian Aid.
42. Kernaghan, "Behind the Label: 'Made in China'".
43. De um painel de discussões na conferência "International Relocation" em Bruxelas em 19-20 de setembro de 1996.
44. "Globalization Changes the Face of Textile...", OIT.
45. "Submission Concerning Pregnancy-Based Discrimination in Mexico's Maquiladora Sector to the United States National Administrative Office", submetido por Human Rights Watch Women's Rights Project, Human Rights Watch/Americas, International Labor Rights Fund, e Asociación Nacional de Abogados Democráticos, 15 de maio de 1997.
46. "No Guarantees: Sex Discrimination in México's Maquiladora Sector", Human Rights Watch Women's Rights Project, agosto de 1996.
47. Laura Eggertson, "Abuse Part of Jobs at México Firms", *The Globe and Mail*, 14 de outubro de 1997.
48. Cottingham, "Cut to the Boné".
49. "General Motors Corporation's Response to June 28, 1996 Letter from Human Righs Watch". A declaração foi anexada a uma carta datada de 14 de agosto de 1996 e assinada por Gregory E. Lau, diretor executivo, Worldwide Compensation and Corporate Govemance.
50. *The Wall Street Journal*, 21 de novembro de 1997 (on-line).

51. Kate Bronfenbrenner, "We'll Close! Plant Closings, Plant-closing Threats, Unions Organizing and Nafta",

Multinational Monitor, 18, n° 3, março de 1997.

52. David Fischer, "Global Hopscotch", *U.S. News and World Report,* 5 de junho de 1995.

53. Henny Sander, "Sprinting to the Forefront", *Far Bastem Economic Review,* 1º de agosto de 1996, 50.

54. Entrevista feita pela autora, 3 de setembro de 1997.

55. Ortega, *In Sam We Trust,* 250.

56. "South Korea Will Leave Indonésia if Strikes Continue", *Straits Times* (Cingapura), 30 de abril de 1997, 18. O artigo relatava que o executivo da Reebok para Indonésia, Scott Thomas, tinha se reunido com funcionários da South Korea, dizendo que se as greves dos trabalhadores continuassem na Indonésia, a empresa poderia se transferir novamente, que a Reebok "podia facilmente mandar seus pedidos para outros países se a situação persistisse".

57. *Jakarta Post,* 30 de abril de 1997.

58. "Nike in China" (resumo), Harvard Business School, 9-390-092, 12 de agosto de 1993.

59. "Nike Joins President Clinton's Fair Labor Coalition", PR NewsWire, 2 de agosto de 1996.

60. Christopher Reed, "Sweatshop Jobs Don't Put Food On Table", *The Globe and Mail,* 9 de maio de 1997.

61. Allen R. Myerson, "In Principle, a Case for More 'Sweatshops'", *The New York Times,* 22 de junho de 1997, 4-5.

62. lbid.

63. "Labour-Women Say Nike Supports Women in Ads, But Not in Factories", Inter Press Service, 29 de outubro de 1997.

64. "Raising Wages a Penny an Hour", *press release* do National Labor Committee, 29 de março de 1999. Os salários caíram de 27 centavos de dólar por hora para 15 centavos de dólar por hora, mesmo depois de a Nike ter anunciado um aumento de 6 por cento.

65. "High Unemployment. Higher Prices and Lower Wages", *press release* da Ibon, 15 de março de 1999.

66. "Two Shoe Firms Close RP Shops", *Philippine Daily Enquirer,* 22 de fevereiro de 1999. As duas fábricas eram a

P. K. Export, que demitiu 300 trabalhadores em 1998 e empregava outros 767 quando o fechamento foi anunciado, e a Lotus Footwear, que empregava 438 trabalhadores quando foi anunciado o fechamento da fábrica.

67. Aaron Bernstein, "Outsourced - And Out of Luck", *Business Week,* 17 de julho de 1995, 60-61.

CAPITULO DEZ: AMEAÇAS E TRABALHO TEMPORÁRIO

1. "A Conversation with Charles Handy", *Organizational Dynamics,* verão de 1996, 15-26.

2. Por exemplo, no Canadá, "entre 1976 e 1997, a proporção de canadenses trabalhando em indústrias de produção de bens encolheu de 36 para 27 por cento, de acordo com o Statistics Canada. Enquanto

isso, a proporção da população que trabalhava no setor de serviços aumentou de 65 para 73 por cento". *Report on Business Magazine*, abril de 1998, 74.

3. Donna Smith e Carole Lusby, "Analysis of Educational Needs Assessment of Retail Employees", Ryerson Polytechnic University, 14 de fevereiro de 1997.

4. Entrevista feita pela autora, 7 de outubro de 1997.

5. Entrevista feita pela autora, 7 de outubro de 1997.

6. Entrevista feita pela autora, 24 de novembro de 1997.

7. Nos Estados Unidos, o pagamento médio por uma hora era de US$ 8,26.

8. Ortega, *In Sam We Trust*, 361. No Canadá, os empregados da Wal-Mart ganham 8 dólares canadenses por hora e têm uma renda anual média de 12.000 dólares.

9. *San Francisco Chronicle*, 3 de outubro de 1997, Al9.

10. San Gallin é secretário-geral da International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Association (IUF) sediada em Genebra. Ele ofereceu a definição em uma entrevista no web site da McSpotlight. Um bom exemplo de como as leis de marca registrada interferem com o discurso público sobre a realidade da paisagem política corporativa é a ameaça da McDonald's Corporation de processar o Oxford Dictionary (entre vários outros) pelo uso da palavra "McJobs" (McEmpregos). Não só o McDonald's, que emprega mais de 1 milhão de pessoas em todo o mundo, teve um forte papel como pioneiro nos baixos padrões agora equiparados à palavra "McJobs", como também decidiu restringir sua capacidade de ter uma discussão pública sobre o impacto do fenômeno dos McJobs.

11. Veredicto dado em 19 de junho de 1997.

12. *Good Morning America*, 16 de abril de 1998, entrevistador Kevin Newman recebendo Bryan Drapp e Dominic Tocco.

13. Entrevista feita pela autora, 7 de outubro de 1997.

14. Carta endereçada a "Borders Booksellers, Musicsellers, and Café Staff", de Richard L. Flanagan, presidente da Borders Stores, 30 de maio de 1997.

15. Entrevista feita pela autora, 24 de novembro de 1997.

16. "Why Store 21 Tried to Unionize", web site da Borders Books Et Union Stuff.

17. Fonte: Dan Gallin, secretário-geral da International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering,

Tobacco and Allied Workers Association (IUF), web site da McSpotlight.

18. *The Globe and Mail,* 13 de junho de 1998.

19. Ontario Labour Relations Board, arquivo n° 0387-96-R. Decisão de Janice Johnston, vice-presidente do conselho, e H. Peacock, membro do conselho, 10 de fevereiro de 1997.

20. O número de trabalhadores em meio expediente nos EUA em 1997 era de 23,2 milhões. *Handbook of U.S. Labor Statistics,* Bureau of Labor Statistics, 1998. De acordo com Harry Pold, pesquisador de mão-de-obra no Statistics Canada, entre 1975 e 1997, o emprego de meio expediente no Canadá aumentou 4,2 por cento e o emprego de horário integral aumentou a uma taxa de apenas 1.5 por cento ("Employment Et Job Growth", Labour Et Household Surveys Analysis Division, 1998).

21. Andrew Jackson, "Creating More and Better Jobs Through Reduction of Working Time", relatório para a Canadian Labour Conference, fevereiro de 1998.

22. Entrevista feita pela autora, 24 de novembro de 1997.

23. Ortega, *In Sam We Trust,* 351.

24. *USA Today,* 5 de agosto de 1997, B1.

25. Ibid.

26. Ortega, *In Sam We Trust,* xiii.

27. Jim Frederick, "Internment Camp: The Intern Economy and the Culture Trust", *Baffler,* n° 9, 51-58.

28. Ibid.

29. Departamento do Trabalho dos Estados Unidos.

30. "Staffing Services Annual Update", National Association of Temporary and Staffing Services, 1999.

31. Na verdade, a Manpower, que emprega mais de 800.000 trabalhadores, é maior empregador que a Wal-Mart, que emprega 720.000, mas uma vez que os trabalhadores da Manpower não trabalham todos os dias, em um dado dia a Wal-Mart tem mais trabalhadores na folha de pagamento do que a Manpower.

32. *USA Today,* 5 de agosto de 1997, BI.

33. Helen Cooper e Thomas Kamm, "Europe Firms Lift Unemployment by Laying Off Unneeded Workers", *The Wall Street Journal,* 3 de junho de 1998.

34. Ibid.

35. Ibid.

36. Cooper e Kamm, "Europe Firms Lift Unemployment".

37. United States Bureau of Labor Statistics.

38. Bruce Steinberg, "Temporary Help Annual Update for 1997", *Contemporary Times,* primavera de 1998.

39. Bernstein, "Oursourced - And Out of Luck".

40. Ibid.

41. Peters, *The Circle of Innovation,* 240.

42. Steinberg, "Temporary Help Annual Update for 1997".

43. Chris Benner, "Shock Absorbers in the Flexible Economy: The Rise of Contingent Employment in Silicon Valey", maio de 1996. Publicado pela Working Partnerships USA.

44. Leslie Helm, "Microsoft Testing Limits on Temp Worker Use", *Los Angeles Times, 7* de dezembro de 1997, Dl.
45. Ibid.
46. A Microsoft não divulga quantos temporários utiliza, mas o número de 5.750 é favorecido pelo National Writers Union, que chegou a ele contando o número de e-mails do Microsoft que começavam com o prefixo "a-". O "a" significa "agência" e está em todas as prestações de contas de temporários.
47. Helm, "Microsoft Testing Limits".
48. TechWire, 26 de julho de 1997.
49. *Business Insurance*, 9 de dezembro de 1996, 3.
50. Kevin Ervin, "Microsoft Clarifies Relationship with Temporary Workers", Knight Ridder Tribune Business News, 24 de junho de 1998.
51. Alex Fryer, "Temporary Fix at Microsoft?", *Seattle Times*, 16 de dezembro de 1997, Al.
52. Comentários de Bob Herbold, Seattle, Washington, 24 de julho de 1997. De transcrição.
53. Helm, "Microsoft Testing Limits".
54. Jonathan D. Miller, "Microsoft cutting back? In one sense it has, official says", *Eastside Journal* (Bellevue, WA), 17 de julho de 1997.
55. Comentários de Bob Herbold, vice-presidente executivo e diretor de operações na Reunião Anual de Acionistas da Microsoft Corporation, 14 de novembro de 1997, Seattle, Washington.
56. Peters, *The Circle of Innovation*, 184-185.
57. Daniel H. Pink, "Free Agent Nation", *Fast Company*, dezembro de 1997/janeiro de 1998.
58. "Opportunity Rocks!", *Details*, junho de 1997, 103.
59. Ron Lieber, "Don't Believe the Hype", *Details*, junho de 1997, 113.
60. "How We Work Now", *Newsweek*, I° de fevereiro de 1999.
61. "Nonstanding Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S.", Economic Policy lnstitute,

Washington, D.C.

62. Benner, "Shock Absorbers in the Flexible Economy".

63. *Employment and Unemployment in 1997: The Continuing Job Crisis,* Canadian Labour Congress.

64. Clive Thompson, "The Temp", *This Magazine,* fevereiro de 1998, 32.

65. *San Francisco Examiner,* 27 de abril de 1998, D27.

66. *The Wall Street Journal,* 22 de maio de 1998 (on-line).

67. Pink, "Free Agent Nation".

68. *The Wall Street Journal,* 23 de fevereiro de 1998, A22.

69. "Runaway CEO Play", no web site Executive PayWatch do AFL-CIO.

70. "Executive Excess '98: Fifth Annual Executive Compensation Survey" (Boston: United for a Fair Economy), 23 de abril de 1998.

71. *The Globe and Mail,* "Report On Business", 21 de abril de 1998.

72. Jennifer Reingold, "Executive Pay", *Business Week,* 20 de abril de 1998, 64-70.

73. De "Corporate Success, Social Failure, Corporate Credibility", discurso proferido no Canadian Club de Toronto, 23 de fevereiro de 1998.

CAPITULO ONZE: A CRIAÇÃO DA DESLEALDADE

1. Keffo, editorial, *Temp Slave,* Edição 11.

2. "AWake-up Call for Business", *Business Week,* 1º de setembro de 1997, 26-27.

3. World Development Movement, "Corporate Giants: Their grip on the world's economy". Os 5 por cento de emprego no mundo relacionam-se com empregos diretos e indiretos (73 milhões, ou dois terços, estão diretamente empregados). Esse número é fornecido pelo Instituto de Pesquisa para o Desenvolvimento Social das Nações Unidas (UNRISD), relatório n° 5, redigido por Eric Kolodner. O valor percentual dos ativos produtivos mundiais vêm do Relatório de Investimento Mundial de 1994 do UNCTAD.

4. "Global 500", *Fortune,* 29 de julho de 1991 e 3 de agosto de 1998. As empresas são classificadas por receita.

5. Challenger, Gray Et Christmas e U.S. Bureau of Labor Statistics, 1999.

6. "UNCTAD Sounds Warning on Globalization", *press release* da UNCTAD, 11 de setembro de 1997.

7. "Poverty Amid Consumer Affluence", Relatório de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas, *press release*

de 1998, 9 de setembro de 1998.

8. Aaron Bernstein, "The Wage Squeeze", *Business Week,* 17 de julho de 1995, 54-62.

9. Bertrand Russell, I*deas and Beliefs ofthe Victorians: An Historie Revaluation of the Victorian Age* (Londres: Sylvan Press, 1949), 20.

10. Quando Alan Greenspan comentou que a taxa de crescimento não poderia continuar sem um posterior aumento corespondente nos salários, *The Wall Street Journal* respondeu:

"No momento, a participação das empresas no produto interno bruto total tem tido uma alta de três décadas de cerca de 10 por cento, enquanto a porção que vai para os trabalhadores caiu, nos últimos anos, cerca de 58 por cento. Mudar essa proporção pode ser saudável para a economia, colocando mais dinheiro nas mãos dos consumidores e refreando a possibilidade de inquietação social."

11. J. Walker Smith e Ann Clurman, *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing* (Nova York: HarperCoilins, 1997), 102.
12. *American Demographics,* maio de 1996.
13. *Business Week,* 3 de novembro de 1997.
14. Debbie Goad, "Hello, My Name Is Temp 378", *Temp Slave,* edição 10, 6.
15. Steven Greenhouse, New York Times Service,impresso em *International Herald Tribune,*31 de março de 1998 1.
16. Helm, "Microsoft Testing Limits..."
17. Greenhouse, New York Times Service. A trabalhadora citada é Rebecca Hughes, que editou CD-ROMs na Microsoft como permatemp por três anos.
18. Charles Handy, *The Hungry Spirit* (Londres: Hutchinson, 1997), 70-71.
19. Hal Niedzviecki, "Stupid Jobs Are Good to Relax With", *This Magazine,* janeiro/fevereiro de 1998, 16-19.

CAPÍTULO DOZE: *CULTURE JAMMING*

1. Entrevista feita pela autora.
2. Saul D. Alinsky, *Rules for Radicais: A Pragmatic Primer for Realistic Radicais* (Nova York: Random House, 1971), 152.
3. Entrevista feita pela autora. Muitos *adbusters* que entrevistei preferiram permanecer anônimos.
4. Entrevista feita pela autora.
5. Mary Kuntz, "Is Nothing Sacred", *Business Week,* 18 de maio de 1998, 130-137.
6. lbid.
7. Entrevista feita pela autora.

8. Entrevista feita pela autora.

9. Katz, *Just Do It*, 39.

10. *The New York Times*, 4 de abril de 1990, B1. DeWitt F. Helm Jr., presidente da Association of National Advertisers, chamou a pintura de branco em propagandas de cigarro e álcool feita por grupos religiosos de "censura de vigilantes".

11. Alison Fahey, "Outdoors Feels the Drought", *Advertising Age*, 6 de agosto de 1990, 3.

12. "The Greatest Taste Around", *Dispepsi*, Negativland, 1997.

13. "Soda Pop", *Entertainment Weekly*, 26 de setembro de 1997.

14. Susan J. Douglas, *Where the Girls Are* (Times Books, Nova York, 1994), 227.

15. Entrevista feita pela autora.

16. Stephanie Strom, "Billboard Owners Switching, Not Fighting", *The New York Times*, 4 de abril de 1990, B1.

17. Steinem, "Sex, Lies & Advertising".

18. Entrevista feita pela autora.

19. John Seabrook, "The Big Sellout", *New Yorker*, 20 e 27 de outubro de 1997, 182-195.

20. Bob Paquin, "E-Guerrillas in the Mist", *Ottawa Citizen*, 26 de outubro de 1998.

21. Entrevista feita pela autora.

22. Manifesto produzido por Earth First! em Brighton, Inglaterra.

23. *Guerrilla Shots*, n° 1.

24. Carrie McLaren, "Advertising the Uncommercial", *Escandola*, publicado pela Matador Records, novembro de 1995.

25. Jim Boothroyd, "ABC Opens the Door", *Adbusters*, inverno de 1998, 53-54.

26. Entrevista feita pela autora.

27. Mitchel Raphael, "Corporate Perversion", *Toronto Star*, 7 de fevereiro de 1998, M1.

28. Doug Saunders, "One Person's Audio Debris Is another Musical Treasure", *The Globe and Mail*, 25 de setembro de 1997, C5.

29. Barnaby Marshall, "Negativland: Mark Hosler on the Ad Assault", *Shift* on-line, 22.

30. *Time*, 17 de novembro de 1997.

31. *Advertising Age*, 18 de novembro de 1996.

32. Lopiano-Misdom e De Luca, *Street Trends*, 27-28.

33. "Anarchy in the U.K.", *Times* (Londres), 16 de maio de 1998.

34. Martin Espada, *Zapata's Disciple* (Boston: South End Press, 1998).

35. "Nader Nixes Nike $ 25K Run", *Washington Post*, 13 de maio de 1999.

36. Wilson Bryan Key, *Subliminal Seduction* (Nova York: Penguin, 1973), 7.

37. James Twitchell, *Adcult USA: The Triunph of Advertising in American Culture* (Nova York: Columbia University Press, 1996), 12.

38. A expressão "psiquiatria criativa" vem de um discurso feito pelo professor de jornalismo de

Columbia Walter B. Pitkin na convenção de 1933 da Association of National Advertisers.

39. Rorty, *Our Maste's Voice,* 382-383.

40. lbid.

41. C. B. Larrabee. "Mr. Schlink", *Printer's Ink,* 11 de janeiro de 1934, 10.

CAPÍTULO TREZE: RESGATE AS RUAS

1. John Jordan, "The Art of Necessity: the Subversive lmagination of Anti-Road Protest and Reclaim the Streets", in

DiY Culture: Party Et Protest in Nineties Britam, organizado por George McKay (Londres: Verso, 1998).

2. lbid.

3. lbid.

4. lbid.

5. Agitprop da RTS.

6. Entrevista feita pela autora.

7. *Mixmag,* n° 73, junho de 1997, 101.

8. Estivador de Liverpool citado em *Do or die,* n° 6, 9.

9. *Daily Telegraph,* 14 de abril de 1997.

10. *Express,* 13 de abril de 1997.

11. Entrevista feita pela autora.

12. Relatório oficial do RTS de Sidney.

13. As duas citações vêm do relato da *SchNEWS* do evento.

14. *San Francisco Weekly,* 27 de maio de 1998.

15. Esta lista de cidades representa todas que tentaram planejar uma festa de rua. Nem todas conseguiram, e houve alguns cancelamentos de última hora.

CAPITULO QUATORZE: CRESCE O MAU HUMOR

1. De uma entrevista conduzida por Oxblood Ruffin, do grupo *hacker* Cult of the Dead Cow. A autenticidade da entrevista foi confirmada com a fonte.
2. "Derr Pied!", *press release* da Biotic Baking Brigade, 10 de março de 1999.
3. "Entarteurs Take Note: Custard Wins Test of Best Pies for Throwing", *The Wall Street Journal,* 26 de maio de 1999.
4. Kitty Krupat, "From War Zone to Free Trade Zone", in *No Sweat,* 56.
5. "Toy Story", *Dateline,* NBC, 17 de dezembro de 1996.
6. Sydney H. Shamberg, "Six Cents an Hour", *Life,* junho de 1996.
7. "Suu Kyi Calls for Halt to Investment in Burma", *Australian Herald,* 4 de setembro de 1995.
8. "Disney Labor Abuses in China", relatório produzido pelo Hong Kong Christian Industrial Committee.
9. Ortega, *In Sam We Trust,* 236.
10. Philip S. Foner, *Women and the American Labor Movement* (Nova York: The Free Press, 1979), 358.
11. William Greider, *One World, Ready or Not* (Nova York: Simon Et Schuster, 1997), 338.
12. O processo de difamação foi contra "um grupo suiço que traduziu a publicação da War or Want *The Baby Killer..."* Fonte: "Baby Milk: Destruction of a World Resource" (Londres: Catholic Institute for International Relations, 1993), 3.
13. Fred Pearce, "Legacy of a Nightmare", *The Guardian,* 8 de agosto de 1998. Esses números são estimativas conservadoras. Satinah Sarangi, pesquisador de Bhopal, estima o número de mortos em 16.000.
14. Myriam Vander Stichele e Peter Pennartz, *Making It Our Business: European NGO Campaigns on Transnational Corporations* (Londres: Catholic Institute for Internacional Relations, 1996).
15. Entrevista feita pela autora.
16. "Corporations and Human Rights", *Human Rights Watch 1997 World Report.*
17. Julie Light, "Repression, Inc.: The Assault on Human Rights", *Corporate Watch,* 4 de fevereiro de 1999.
18. "The 'Enron Project' in Maharashtra: Protests Suppressed in the Name of Development", Anistia Internacional, 17 de julho de 1997, 2.
19. Doonesbury, *Toronto Star,* 25 e 27 de junho de 1997.
20. Pico Iyer, "lndia's Night of Death", *Time,* 17 de dezembro de 1984.
21. Entrevista feita pela autora.
22. Entrevista feita pela autora.

CAPITULO QUINZE: O BUMERANGUE DA MARCA

1. Stuart Ewen, *Captains of Consciousness* (Nova York: McGraw-Hill, 1976), 80.
2. Entrevista feita pela autora.

3. Lorraine Dusky, "What Jogging Has to Do with Jogjakarta", *USA Today,* 21 de maio de 1998.

4. Neal Stevenson, *Snow Crash* (Nova York: Bantam Books, 1992), 7.

5. "Testimony of Wendy Diaz before the Committee on International Relations", testemunho ao congresso pela Federal Document Clearing House, 11 de junho de 1996.

6. Joyce Barrett e Joanna Ramey, "Sweatshop-buster Charles Kernaghan: Fashion Hits Its Nader; Ralph Nader",

Women's Wear Daily, 6 de junho de 1996, 1.

7. Steven Greenhouse, "Anti-Sweatshop Crusader Makes Celebrities, Big Business Tremble", *The New York Times,* 4 de julho de 1996.

8. Kernaghan, "Behind the Label: 'Made in China'".

9. Várias fontes. Confirmado com o NLC.

10. Cathy Majtenyi, "Were Disney Dogs Treated Better Than Workers?", *Catholic Register,* 23-30 de dezembro de 1996, 9.

11. "An Appeal to Walt Disney", in *No Sweat,* organizado por Andrew Ross, 101.

12. Cynthia Enloe, "We Are What We Wear", in *Of Common Cloth,* organizado por Wendy Chapkis e Cynthia Enloe (Amsterdã: Transnational Institute, 1983), 119.

13. Entrevista feita pela autora.

14. Ortega, *In Sam We Trust,* 228.

15. "Whafs Wrong with McDonald's Factsheet", publicado primeiramente pelo London Greenpeace em 1986.

16. "Honduran Child Labor Described", *Boston Globe,* 30 de maio de 1996.

17. Andrew Ross, "Introduction", em *No Sweat,* 27.

18. "Tarnished Rings?", *The Wall Street Journal,* 6 de janeiro de 1999.

19. "Hootie Et the Blowfish Criticizes Suzuki for Ties to Burmese Military Junta", *press release* da Hootie Et the Blowfish, 24 de maio de 1999.

20. Josh Feit, "Stepping on Nike's Toes", *Now,* 27 de novembro-3 de dezembro de 1997, reimpresso de *Willamette Week.*

21. "Pond Crowd Pummels Eisner's Mighty Bucks", *Variety, 2* de março de 1997.

22. *Hollywood Repórter,* 26 de fevereiro de 1997 e *Variety,* 3 de março de 1997.

23. *The Sweatshop Quandary: Corporate Responsability on the Global Frontier,* organizado por Pamela Valery (Washington, D.C.: lnvestor Responsability Research Center, 1998), 19.

CAPÍTULO DEZESSEIS: UMA HISTÓRIA DE TRÊS LOGOS

1. Memorando, 4 de maio de 1998, da Maquila Solidarity Network, "Nike Day of Action Canada Report 8t Task Force Update".

2. "Nike Protest Update", *Labor Alerts,* 18 de outubro de 1997.

3. "Nike Mobilization: Local Reports", *Labor Alerts,* Campaign for Labor Rights, 26 de outubro de 1998.

4. Mark L. Zusman, "Editor's Notebook", *Willamette Week,* 12 de junho de 1996.

5. *Oregonian,* 16 de junho de 1996.

6. Web site da Campaign for Labor Rights, relatos regionais.

7. Nick Alexander, "Sweatshop Activism: Missing Pieces", *Z Magazine,* seembro de 1997, 14-17.

8. Entrevista feita pela autora, 6 de outubro de 1997.

9. Katz, *Just Do It,* 271.

10. Carta datada de 24 de outubro de 1997.

11. Entrevista feita pela autora.

12. David Gonzalez, "Youthful Foes Go to Toe with Nike", *The New York Times,* 27 de setembro de 1997, B1.

13. Entrevista feita pela autora.

14. Minutas da reunião de 10 de setembro entre executivos da Nike e o Edenwald-Gun Hill Neighborhood Center.

15. Entrevista feita pela autora.

16. "Wages and Living Expense for Nike Workers in Indonésia", relatório divulgado pelo Global Exchange, 23 de setembro de 1998.

17. "Nike Raises Wages for Indonesian Workers", *Oregonian,* 16 de outubro de 1998.

18. "Nike to Improve Minimum Monthly Wage Package for Indonesian Workers", *press release* da Nike, 19 de março de 1999.

19. Steven Greenhouse, "Nike Critics Praises Gains in Air Quality at Vietnam Factory", *The New York Times,* 12 de março de 1999.

20. Shanthi Kalathil, "Being Tied to Nike Affects Share Price of Yue Yuen", *The Wall Street Journal,* 25 de março de 1998.

21. "Third quarter brings 70 percent increase in net income for sneaker giant", Associated Press, 19 de março de 1999.

22. "Cole Haan Joins Ranks of Shoe Companies Leaving Maine", Associated Press, 23 de abril de 1999.

23. Zusman, "Editor's Notebook".

24. Robin Grove-White, "Brent Spar Rewrote the Rules", *New Statesman,* 20 de junho de 1997, 17-19.

25. "Battle of Giants, Big and Small", *The Guardian,* 22 de junho de 1995, 4.

26. "Giant Outsmarted: How Greenpeace Sank Shell's Plan to Dump Big Oil Rig in Atlantic", *The Wall Street Journal,* 7 de julho de 1995.

27. Grove-White, "Brent Spar Rewrote the Rules".

28. "Battle of Giants", *The Guardian.*

29. Suzanne Moore, "Sea Changes in Political Talk", *The Guardian,* 22 de junho de 1995.

30. Megan Tresidder, "Slick Answers in Oily Waters", *The Guardian,* 24 de junho de 1995, 27.

31. "Giant Outsmarted", *The Wall Street Journal.*

32. Memorando escrito pelo prefeito Paul Okuntimo, datado de 5 de maio de 1994, reproduzido em *Harper's,* junho de 1996.

33. Andrew Rowell e Stephen Kretzmann, "The Ogoni Struggle", relatório do Project Underground, Berkeley, 1996.

34. Nadine Gordimer, "In Nigéria, the Price for Oil Is Blood", *New York Times,* 25 de maio de 1997.

35. Carta enviada na lista de discussão de militantes contra a Shell na Nigéria datada de 2 de junho de 1998.

36. De uma carta pessoal de R. B. Blakely à autora, 6 de junho de 1997.

37. Janet Guyon, "Why Is the Most Profitable Company Turning Itself Inside Out?", *Fortune,* 4 de agosto de 1997, 120.

38. Jonathan Schorr, "Board Holds Off on Shell Decision", *Oakland Tribune,* 8 de agosto de 1997.

39. Victor Dania, porta-voz da Shell, disse, "Estamos trabalhando para curar as feridas", citado em "Shell Cleaning Up Act for Ogoniland Return", *Times* (Londres), 11 de julho de 1997.

40. Matthew Tostevin, "Attacks Cut Nigerian Oil Output by One Fifth", Reuters, 7 de outubro de 1998.

41. "Nigerian Protesters Seize Shell Helicopters", BBC, 8 de outubro de 1999, e "Nigerians Seize Shell Oil Stations", Associated Press, 7 de outubro de 1998.

42. Franny Armstrong, "Why Won't British TV Show a Film about McLibel?", *The Guardian,* 19 de junho de 1998.
43. lbid.
44. "McLibel in London", *Fortune,* 20 de março de 1995.
45. "Anti-Mcdonald's Activists Take Message Online", Associated Press, 27 de março de 1996.
46. "Activists Win Partial Victory in Appeal Over McDonald's Libel Case", Associated Press, 31 de março de 1999.
47. "Few Nuggets and Very Small Fries". *The Guardian,* 20 de junho de 1997, 22.
48. "Guess Who's Still in Trouble?", Campaign for Labor Rights, boletim 9, outubro de 1997, 4.
49. John Vidal, *McLibel* (Londres: Macmillan, 1997), 314-315; citação extraída do pósfácio escrito por Steel e Morris.
50. "Asian Workers Sue Retailers in U.S., Apparel Firms", *The Wall Street Journal,* 14 de janeiro de 1999.
51. David A. Love, "A New Leaf for Nigéria?", *Washington Post,* 22 de agosto de 1998, A17. Jenny Green cita: "Shell Faces Saro-Wiwa Legal Action", *Independent,* 21 de maio de 1999.
52. "Sites for Sore Consumers", *Washington Post,* 29 de março de 1998.
53. Eveline Lubbers, "Counterstrategies Against Online Activism", *Telepolis,* 22 de setembro de 1998.
54. Esse número, fornecido pela McSpotlight, é um cálculo de todos os acessos, e portanto inclui os visitantes repetidos.
55. Entrevista feita pela autora.
56. Lubbers, "Counterstrategies Against Online Activism".
57. John Vidal, "Modem Warfare", *The Guardian,* 13 de janeiro de 1999.

CAPÍTULO DEZESSETE: POLÍTICA EXTERNA LOCAL

1. Entrevista feita pela autora.
2. G. Kramer, "Suu Kyi Urges U.S. Boycott", Associated Press, 27 de janeiro de 1997.
3. Farhan Haq, "Burma-Finance: Oil company digs in heels despite Rangoon's record", Inter Press Service, 4 de fevereiro de 1997.
4. "Pepsi, Burma, Take 2: Pepsi Responds to Aims of Target Audience", Dow Jones News Service, 27 de janeiro de 1997.
5. Web site da Free Burma Coalition.
6. "NUS Withdraws from McDonald's 'Privilege Card' Scheme", *press release* da McLibel Support Campaign, 14 de abril de 1998.
7. "Nike Campaign Strategy, Part 1", *Labor Alerts,* 14 de janeiro de 1998.
8. "Reports on Nike Demos", *Labor Alerts,* 21 de abril de 1998.
9. Verena Dobnik, "Anti-Sweatshop's Protesters March up Fifth Avenue", Associated Press, 6 de março de 1999.
10. Feit, "Stepping on Nike's Toes".

11. "Was Your School's Cap Made in This Sweatshop? A UNITE Report on Campus Caps Made by BJEtB in the Dominican Republic", lançado em 13 de abril de 1998.

12. "Dominican Republic Workers Urge University of Illinois to Demand Humane Factory Conditions", *Daily Illini*,

24 de abril de 1998.

13. Steven Greenhouse, "Duke to Adopt a Code to Prevent Apparel from Being Made in Sweatshops", *The New York Times*, 8 de março de 1998.

14. Steven Greenhouse, "Activism Surges at Campuses Nationwide, and Labor Is at Issue", *The New York Times*, 29 de março de 1999.

15. Ibid.

16. "An Open Letter to the Students", de Charles Kernaghan, sem data.

17. William Cahn, *Lawrence 1912: The Bread Et Roses Strike* (Nova York: The Pilgrim Press, 1977), 174.

18. O representante de comércio da administração Reagan, Clayton Yeutter, disse: "Recorrer a sanções unilaterais se tornou quase uma mania". Citado por Harry Dunphy, "States Dictate Own Foreign Policy", Associated Press, 13 de abril de 1998.

19. "Struggle over States", *The Jounal of Commerce*, 4 de agosto de 1998.

20. Lucille Renwick, "Teens' Effort Give Soccer Balls the Boot", Los *Angeles Times*, 23 de dezembro de 1996.

21. Simon Billenness, "Investing for a Better World", 15 de abril de 1998, publicado pela Franklin Research Et Development Corporation.

22. Elaine Herscher, "Berkeley Running Out of Gas", *San Francisco Chronicle*, A1.

23. Robert Greenberger, "State and Local Sanctions Trouble U.S. Trade Partners", *The Wall Street Journal*, 1 de abril de 1998.

24. Craig Forcese, *Putting Conscience into Commerce: Strategies for Making Human Rights Business as Usual*

(Montreal: International Centre for Human Rights and Democratic Development, 1997), 75.

25. Ken Silverstein, "So You Want to Trade with a Dictator", *Mother Jones*, maio de 1998.

26. "E.U. Raps U.S. on Trade Barriers", *European Report*, 11, 28 de dezembro de 1998.

27. "Test Case Filed Contesting Validity of State and Local Sanctions Laws", 30 de abril de 1998. *Press release* do ICFTU.

28. "Judge Says Law Is Unconstitutional", Associated Press, 5 de novembro de 1998.

29. "Test Case Filed Contesting Validity of State and Local Sanctions Laws", 30 de abril de 1998. *Press release* do ICFTU.

30. Charles Oliver, "What do You Do When a City Enacts lts Own Foreign Policy?", *Investor's Business Daily,* 19 de agosto de 1997.

31. Silverstein, "So You Want to Trade with a Dictator".

32. Declaração de Simon Billenness em 10 de julho de 1998, "Massachusetts Burma Law Case Update".

33. *Shell Canada Products V. Vancouver (City)* [1994] 1 S.C.R. 231, 110 D.L.R. (4°) 1, 163 N.R. 81.

34. Comentários feitos pela vereadora Barbara Perault. "NV City Takes a Swing at Shell", *North Shore News,* 21 de março de 1997, 3.

35. "ERA's Environmental Testimonies #5", publicado por Environmental Rights Action/Friends of the Earth Nigéria, 10 de julho de 1998.

36. Danielle Knight, "Oil Giant Had Role in Killing", International Press Service, 2 de outubro de 1998, e entrevista pessoal com Mike Libbey, 4 de junho de 1999.

37. "Chevron, Oil Communities Fall to Agree on Compensation", *Punch* (Lagos), 16 de julho de 1998, 9.

CAPITULO DEZOITO: ALÉM DA MARCA

1. Greider, *One World, Ready or Not,* 497.
2. "Nike and Free Trade Failures: An Analysis by Campaign for Labor Rights", *Labor Alerts,* 14 de julho de 1998.
3. "Starbucks Criticized on Coffe-Workers Promise", *Seattle Post-Intelligencer,* 6 de março de 1997.
4. Ortega, *In Sam We Trust,* 317.

5. William J. Holstein, "Casting Nike as the Bad Guy", *U.S. News and World Report,* 22 de setembro de 1997, 49.

6. Gerard Greenfield, "The lmpact of TNC Subcontracting on Workers in Ásia: Strategy Report -Part 2". Inédito.

7. Ortega, *In Sam We Trust,* xv.

8. Entrevista feita pela autora.

9. "Heineken Bows to Pressure and Withdraws from Burma", Reuters, 10 de julho de 1996.

10. "U.S. Oil Company Vows to Remain in Thai-Burmese Pipeline Project", Deutche Press-Agentur, 17 de junho de 1997.

11. Gordon Laird, "Speak No Evil", *This Magazine,* março/abril de 1998, 18-25.

12. Carta de Tokiro Kawamura, presidente da Daishowa-Marubeni International, a Bernard Ominayak, chefe da Lubicon Lake lndian Nation, 20 de maio de 1998.

13. Entrevista feita pela autora.
14. "MEtS Bows to Shoppers' Fears and Orders Ban on Frankenfoods", *Daily Mail,* 16 de março de 1999.
15. Greenfield, relatório estratégico inédito.
16. Alan L. Rolnik, "Muzzling the Offshore Watchdogs", *Bobbin,* fevereiro de 1997, 71.
17. Publicidade da Shell, *Business Week,* 5 de abril de 1999.
18. "Profit, Profit, Profit: An Act of Commitment", declaração da UK Oil Overthrow Association, 21 de abril de 1999.
19. Alinsky, *Rules for Radicais,* 152.
20. "A China Business Code", *Labor Alerts,* 5 de junho de 1999.
21. "Business-Humanitarian Fórum Holds First Meeting", *press release* do Business Humanitarian Fórum, 27 de janeiro de 1999.
22. Débora L. Spar, "The Sportlight on the Botton Line", *Foreign Affairs,* 13 de março de 1998.
23. "Nike, Reebok Compete to Set Labor Rights Pace", *Labor Alerts,* 25 de março de 1999.
24. *The Journal ofCommerce,* 17 de abril de 1997.

CONCLUSÃO: CONSUMISM0 E CIDADANIA

1. Guy de Jobquieres, "Network Guerrillas", *Financial Times,* 30 de abril de 1998.

POSFÁCIO

Partes deste ensaio apareceram em *The Nation, The Guardian* e *The Globe and Mail.*

1. Nos casos em que não houver referência a uma fonte especifica, as citações e as informações são baseadas em observação ou entrevistas pessoais.
2. *Newsweek,* 13 de dezembro de 1999, 36.
3. Mark Steyn, "Zealots' Only Concrete Argument: They Grasp Their Projectiles; Less So Their Principies", *National Post,* 23 de abril de 2001.
4. Subcomandante Marcos, citado in Robert Collier, "Commander Marcos Identifies with All", *San Francisco*

Chronicle, 13 de junho de 1994.

5. Subcomandante Marcos, *First Declaration of La Realidad for Humanity Against Neoliberalism*, do Comando- geral do Comitê Revolucionário Clandestino Indígena do Exército Zapatista de Libertação Nacional, México, janeiro de 1996. Disponível em http://www.ezln.org/ documentos/1996/19960130.en.htm.

6. "Subcomandante Insurgente Marcos", in Juana Ponce de Leon, org., *Our World Is Our Weapon* (Toronto: Seven Stories Press, 2001).

7. TeleGeography Inc., *Hubs and Spokes: A TeleGeography Internet Reader*, Washington, D.C., TeleGeography, 2000, 9.

8. Subcomandante Marcos, *EZLN's Declaration of War: Today We Say Enough Is Enough (Ya Basta!)*, Comando Geral do EZLN, 1993.

9. Charles H. Ramsey, durante uma entrevista coletiva, Washington, D.C., 17 de abril de 2000. De acordo com Bob Dart e Alec Schultz, Ramsey tinha dito que "Eles são muito organizados" ("Protests Shut Parts of Capital: Meetings Go On; Bankers Vow Reform", *The Palm Beach Post*, 17 de abril de 2000).

10. David F. Ronfeldt, John Arquilla, Graham E. Fuller e Melissa Fuller, *The Zapatista Social Netwar in México*

(Los Angeles: Rand, 1998), 50.

11. lbid., 119.

12. Marcos, in Ponce de Leon, org., *Our World Is Our Weapon.*

13. lbid.

14. Para a citação "um mundo feito de muitos mundos", ver Exército Zapatista de Libertação Nacional (redigido pelo subcomandante Marcos), *Second Declaration of La Realidad*, no ato de encerramento do Primeiro Encontro Intercontinental pela Humanidade e Contra o Neoliberalismo, agosto de 1996.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, David A. *Building Strong Brands.* Nova York: The Free Press, 1996.

Barlow, Maude e Heather-jane Robertson. *Class Warfare: The Assault on Canada's Schools.* Toronto: Key Porter Books, 1994.

Bamet, Richard J. e John Cavanagh. *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order.* Nova York: Simon Et Schuster, 1994.

Bey, Hakim. *T.A.Z.: Temporary Autonomous Zone, Ontological Anarchy, Poetic Terrorism.* Brooklyn: Autonomedia, 1985.

Cahn, William. *Lawrence, 1912: The Bread Et Roses Strike.* Nova York: The Pilgrim Press, 1977.

Chapkis, Wendy e Cynthia Enloe, orgs. *Of Common Cloth: Women in the Global Textile Industry.* Amsterdã: Transnational lnstitute, 1983.

Clark, Tony. *Silent Coup: Confronting the Big Business Takeover of Canada.* Ottawa: The Canadian Centre for Policy Alternatives e James Lorimer a Company, 1997.

Danaher, Kevin, org. *Corporations Are Gonna Get Your Mama: Globalization and the Doivnsizing of the American Dream.* Monroe: Common Courage Press, 1996

Debord, Guy. *The Society of the Spectacle.* Traduzido por Donald Nicholson-Smith. Nova York: Zone Books, 1994. Dobbin, Murray. *The Myth ofthe Good Corporate Citizen: Democracy Under the Rule of Big Business.* Toronto: Stoddart, 1999.

Ewen, Stuart. *Captains of Consciousness: Advertising and the Social Roots ofthe Consumer Culture.* Nova York: McGraw-Hill, 1976.

Frank, Thomas. *The Conquest of Cool.* Chicago: The University of Chicago Press, 1997.

Goldman, Robert e Stephen Papson. *Sign Wars: The Cluttered Landscape of Advertising.* Nova York: The Guilford Press, 1996.

Greider, William. *One World, Ready or Not: The Maniac Logic of Global Capitalism.* Nova York: Simon Et Schuster, 1997.

Hargrove, Buzz. *Labour of Love: The Fight to Create a More Humane Canada.* Toronto: Macfarlane Walter a Ross, 1998.

Herman, Edward S. *Triumph of the Market: Essays on Economics, Politics, and the Media.* Boston: South End Press, 1995.

Herman, Edward S. e Robert W. McChesney. *The Global Media: The New Missionaries of Global Capitalism.*
Londres: Cassei), 1997.

Karliner, Joshua. *The Corporate Planet: Ecology and Politics in the Age of Globalization.* San Francisco: Sierra Club Books. 1997.

Katz, Donald. *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World.* Holbrook: Adams Media

Corporation, 1994. Korten, David C. *When Corporations Rule the World.* West Hartford: Kumarian Press e Berrett-Koehler Publishers, 1995.

Kunstler, James Howard. *The Geography of Nowhere: The Rise and Decline of America's Man-Made Landscape.*
Nova York: Simon Et Schuster, 1993.

Kuttner, Robert. *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets.* Nova York: Alfred A. Knopf, 1997. Mander, Jerry e Edward Goldsmith, orgs. *The Case Against the Global Economy.* San Francisco: Sierra Club Books, 1996.

McKay, George, org. *DiY Culture: Party Et Protest in Nineties Britain.* Londres:
Verso, 1998. Miller, Mark Crispin. *Boxed In: The Culture of TV.* Evanston:
Northwestern University Press, 1988. Moody, Kim. *Workers in a Lean World.*
Londres: Verso, 1997.

Moore, Michael. *Downsize This! Random Threats from an Unarmed American.* Nova York: Crown Publishers, 1996. Nava, Mica, Andrew Blake, Iain MacRury e Barry Richards, orgs. *Buy This Book: Studies in Advertising and Consumption.* Londres: Routledge, 1997.

Ortega, Bob. *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America.* Nova York: Random House, 1998.

Peters, Tom. *The Circle of Innovation.* Nova York: Alfred A. Knopf, 1997.

Rail, Genevieve, org. *Sport and Postmodem Times.* Albany: State University of New York Press, 1998.

Ritzer, George. *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life.* Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1996.

Rodrik, Dani. *Has Globalization Gone Too Far?* Washington: Institute for International Economics, 1997. Rorty, James. *Our Master's Voice.* Nova York: The John Day Company, 1934.

Ross, Andrew, org. *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers.* Londres: Verso, 1997.

Rothenberg, Randall. *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign.* Nova York: Alfred
A. Knopf, 1994.
Sassen, Saskia. *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization.* Nova York: Columbia University Press, 1996.
Saul, John Ralston, *The Unconscious Civilization.* Concord: Anansi, 1995.
Savan, Leslie. *The Sponsored Life: Ads, TV, and American Culture.* Filadélfia: Temple University Press, 1994. Schiller, Herbert I. *Culture Inc.: The Corporate Takeover of Public Expression.* Nova York: Oxford University Press, 1989.
Shorris, Earl. *A Nation ofSalesman: The Tyranny of the Market and the Subversion of Culture.* Nova York: Avon Books, 1994.
Smoodin, Eric, org. *Disney Dircourse: Producing the Magic Kingdom.* Nova York:
Routledge, 1994 Sontag, Susan. *Against Interpretation.* Nova York: Anchor Books, 1986.
Twitchell, James B. *Adcult USA: The Triumph of Advertising in American Culture.* Nova York: Columbia University Press, 1996.
Vanderbilt, Tom. *The Sneaker Book: Anatomy of an Industry and an Icon.* Nova York: The New Press, 1998. Vidal, John. *McLibel: Burger Culture on Trial.* Londres: Macmillan, 1997.
Wernick, Andrew. *Promotional Culture: Advertising, Ideology and Symbolic Expression.* Londres: Sage Publications, 1991.
Wilson, William Julius. *When Work Disappears: The World of the New Urban Poor.* Nova York: Alfred A. Knopf, 1996.
Wolf, Michael J. *The Entertainment Economy: How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives.* Nova York: Random House, 1999.

Links:

#ExiladoLivros –
http://livrosdoexilado.org