MICHAEL MOSS

Vencedor do Pulitzer

SAL
AÇÚCAR
GORDURA

intrínseca

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."

Sal, açúcar, gordura

Como a indústria alimentícia nos fisgou

Michael Moss

Tradução
Andrea Gottlieb de Castro Neves

intrínseca

Copyright © 2013 by Michael Moss

Todos os direitos reservados.

TÍTULO ORIGINAL
Salt Sugar Fat: How the Food Giants Hooked Us

PREPARAÇÃO
Juliana Trajano

REVISÃO TÉCNICA
Isabela Aparício Erriu

REVISÃO
Ângelo Lessa
Pedro Staite

PROJETO GRÁFICO
Diane Hobbing

ARTE DE CAPA
Anton Ioukhnovets

ADAPTAÇÃO DE CAPA
Filigrana

REVISÃO DE EPUB
Juliana Latini

GERAÇÃO DE EPUB
Intrínseca

E-ISBN
978-85-8057-729-7

Edição digital: 2015

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA INTRÍNSECA LTDA.
Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar
22451-041 – Gávea
Rio de Janeiro – RJ
Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

You
Tube

intrínseca

Para EVE, AREN e WILL,
que são tudo para mim.

sumário

Capa
Folha de rosto
Créditos
Mídias sociais
Dedicatória

prólogo: “As joias da empresa”

parte um
sal • açúcar • gordura
capítulo um: “Explorando a biologia da criança”
capítulo dois: “Como tornar as pessoas compulsivas?”
capítulo três: “Conveniência, com ‘C’ maiúsculo”
capítulo quatro: “Cereal ou sobremesa?”
capítulo cinco: “Quero ver muitos sacos de cadáveres”
capítulo seis: “Uma explosão de aroma de frutas”

parte dois
sal • açúcar • gordura
capítulo sete: “Aquela sensação grudenta na boca”
capítulo oito: “Ouro líquido”
capítulo nove: “A hora do almoço é toda sua”
capítulo dez: “A mensagem que o governo defende”
capítulo onze: “Sem açúcar, sem gordura, sem vendas”

parte três
sal • açúcar • gordura
capítulo doze: “As pessoas amam sal”
capítulo treze: “O mesmo sabor salgado delicioso que seus consumidores desejam”
capítulo catorze: “Sinto muito pelos consumidores”

epílogo: “Estamos viciados em comida barata”
agradecimentos
nota sobre as fontes

referências
bibliografia selecionada

Sobre o autor
Leia também

prólogo

"As joias da empresa"

Uma tempestade forte caía sobre Minneapolis na noite de 8 de abril de 1999 quando uma longa fila de carros de luxo e táxis se formou em frente a um prédio comercial na rua 6 Sul e desembarcou seus passageiros elegantes. Os onze homens eram os dirigentes das maiores empresas produtoras de alimentos dos Estados Unidos.[1] Juntos, eles controlavam setecentos mil funcionários e 280 bilhões de dólares em vendas anuais. Mesmo antes desse suntuoso jantar, eles já definiriam o caminho da indústria alimentícia para os anos seguintes.

Não havia jornalistas na reunião. Não foram feitos atas nem registros. Rivais em quaisquer outras ocasiões, os CEOs e presidentes das companhias tinham se encontrado para uma reunião tão secreta quanto rara. A questão a ser discutida era uma só: como lidar com a emergente epidemia de obesidade no país.

A Pillsbury fez o papel de anfitriã e recebeu todos os envolvidos na sede da corporação: duas torres de vidro e aço na extremidade leste do centro da cidade. As maiores corredeiras do rio Mississippi rugiam a quarteirões de distância, perto dos moinhos históricos que, gerações antes, haviam tornado a cidade a capital mundial da moagem de farinha. Um ruidoso vento vindo do Meio-Oeste a mais de setenta quilômetros por hora castigava as torres enquanto os executivos entravam nos elevadores e subiam até o 31º andar.

James Behnke, de 55 anos, funcionário do alto escalão da Pillsbury, cumprimentava os homens à medida que chegavam. Estava ansioso, mas também confiante em relação ao plano que, junto a alguns outros executivos da indústria alimentícia, traçara para mobilizar os CEOs a respeito do crescente problema da obesidade no país: "Estávamos muito preocupados, e com razão, que a obesidade estivesse se tornando uma grande questão", lembra-se Behnke.[2] "Já se começava a falar dos impostos sobre bebidas açucaradas, e havia muita pressão sobre as empresas de alimentos." Enquanto os executivos se acomodavam nas cadeiras, a principal preocupação de Behnke era como eles reagiriam à questão mais delicada da noite: a ideia de que suas empresas desempenharam papel central na criação dessa crise na saúde. Como era muito complicado reunir todos esses CEOs e presidentes na mesma sala para discutir qualquer assunto, sobretudo um tão delicado, Behnke e os outros organizadores haviam planejado a reunião com muito cuidado, dispondo os assentos de maneira estratégica e lapidando a mensagem para reduzi-la aos pontos essenciais. "De maneira geral, os líderes da indústria alimentícia não têm conhecimentos

técnicos e não se sentem à vontade em reuniões nas quais equipes técnicas falam em termos técnicos sobre assuntos técnicos", conta Behnke. "Eles não querem passar por constrangimentos. Não querem se comprometer. Querem manter sua indiferença e autonomia."

Estavam presentes na reunião representantes de Nestlé, Kraft, Nabisco, General Mills, Procter & Gamble, Coca-Cola e Mars. Essas empresas dominavam o setor dos alimentos processados e competiam entre si de maneira agressiva — quando não se encontravam em reuniões secretas, estavam sempre procurando formas de passar as outras para trás.

Ainda em 1999,[3] o presidente da General Mills fizera com que sua empresa ultrapassasse a Kellogg e se tornasse a maior produtora de cereais do país — atraindo consumidores com uma impressionante variedade de produtos e sabores, vendidos a preços reduzidos para impulsionar as vendas. A General Mills também dominava a seção de laticínios, mostrando ao restante da indústria como era fácil influenciar os hábitos alimentares dos americanos. Sua marca Yoplait transformou o tradicional iogurte sem açúcar do café da manhã numa espécie de sobremesa. O produto passou a ter o dobro do açúcar[4] dos Lucky Charms, os dulcíssimos cereais recheados com marshmallow da mesma empresa. Ainda assim, graças à imagem tão bem cultivada do iogurte como alimento saudável e revigorante, as vendas do Yoplait disparavam, com lucros anuais chegando a 500 milhões de dólares. Estimulado pelo sucesso, o departamento de desenvolvimento da empresa foi além e inventou um iogurte que vinha em bisnaga — perfeito para crianças —, dispensando o uso da colher. Eles o chamaram de Go-Gurt e o lançaram em todo o país semanas antes da reunião dos CEOs em Minneapolis. (Ao fim daquele ano, o produto alcançaria a marca dos 100 milhões de dólares em vendas.) Assim, embora a atmosfera na reunião fosse cordial, não se podia dizer que os participantes eram amigos. O prestígio de cada um era medido pela habilidade de combater os concorrentes na disputa pelo que chamavam de "participação no estômago", ou a quantidade de espaço digestivo que certa marca de determinada empresa arrebatava de outras. Se naquela noite eles se entreolhavam cheios de desconfiança, era por uma boa razão. Em 2001, o chefe da Pillsbury faleceria, e a empresa de mais de 120 anos — com seus cookies, biscoitos e *strudels* — seria comprada pela General Mills.

Dois dos homens presentes na reunião se destacavam. Estavam ali para representar os titãs da indústria, a Cargill e a Tate & Lyle, fornecedoras dos principais ingredientes utilizados pelas outras empresas. Não se trata de ingredientes quaisquer. Trata-se dos três pilares dos alimentos processados. Eram esses ingredientes que conquistavam os consumidores, e todas as companhias precisavam deles em grandes quantidades para transformar seus produtos em sucessos de venda. Mais do que quaisquer outros, esses ingredientes eram os

responsáveis pela epidemia da obesidade. Juntos, esses dois fornecedores detinham o sal, processado de inúmeras formas para maximizar o prazer sentido pelas papilas gustativas logo na primeira mordida; as gorduras, responsáveis pelas maiores doses de calorias e por exercer um papel mais sutil em induzir as pessoas a comerem demais; e o açúcar, cujo poder de estimular o cérebro o tornava, talvez, o ingrediente mais importante de todos, ditando a fórmula dos produtos que preenchiam as prateleiras dos supermercados.

James Behnke estava bastante familiarizado com o poder do sal, do açúcar e da gordura depois de ter passado 26 anos na Pillsbury recebendo ordens de seis diretores-executivos. Formado em química e doutor em bromatologia, ele se tornou o diretor técnico da empresa em 1979 e desempenhou um papel essencial na criação de uma extensa linha de produtos bem-sucedidos, incluindo a pipoca de micro-ondas. Ele admirava de verdade a Pillsbury, os funcionários e a imagem da marca. Contudo, em anos mais recentes, vira a imagem inocente e cativante do bonequinho de farinha da Pillsbury — o Doughboy — ser substituída por imagens nos noticiários de crianças obesas demais para poderem brincar, com problemas que iam de diabetes aos primeiros sinais de hipertensão e doenças cardíacas. Ele não se culpava por criar os alimentos hipercalóricos que o público considerava irresistíveis. Ele e outros bromatólogos encontravam consolo no fato de que esses alimentos icônicos lançados numa era mais inocente — o refrigerante, as batatas chips e as comidas de micro-ondas — haviam sido imaginados apenas como alternativas ocasionais. O que mudou foi a sociedade, e a mudança aconteceu de forma tão drástica que esses lanches e alimentos semiprontos passaram a fazer parte do dia a dia — quando não de todas as horas — da dieta americana.

Contudo, a perspectiva de Behnke sobre o trabalho de sua vida começou a mudar quando ele se tornou conselheiro especial do CEO da Pillsbury, em 1999. Nessa nova posição, Behnke passou a ter uma visão diferente do que chamava de "os grandes dogmas" da indústria: sabor, conveniência e custo. Sua principal preocupação era com o modelo de negócio que leva as empresas a gastarem o mínimo possível na fabricação de alimentos processados. "Os custos sempre existiram", conta ele. "As empresas tinham nomes diferentes para eles. Às vezes, eram chamados de PIPs, programas de aumento de lucro [*profit improvement programs*]; outras, de aumento da margem; e ainda de redução de custos. Não importa como você chame, sempre se está em busca de uma forma mais barata de produção."

Nos meses que antecederam a reunião dos CEOs, Behnke estabelecera um debate com um grupo de bromatólogos que esboçava uma imagem cada vez mais sombria da habilidade dos consumidores de lidar com as fórmulas da indústria. Essas discussões foram financiadas por um grupo da indústria alimentícia, o International Life Sciences Institute [Instituto Internacional de

Ciências da Vida], do qual Behnke era o novo presidente. Os tópicos debatidos — do frágil controle corporal sobre a alimentação exagerada ao potencial oculto de alguns alimentos processados de fazer os consumidores sentirem ainda mais fome — convenceram Behnke e outros profissionais do meio que haviam organizado a reunião de que uma intervenção era necessária. Chegara a hora de avisar aos CEOs que suas companhias talvez tivessem ido longe demais na criação e comercialização de produtos cujo objetivo era maximizar seu poder de atração sobre o consumidor.

A discussão ocorreu no auditório da Pillsbury. Os executivos ocuparam as duas primeiras fileiras de assentos em frente ao palco baixo. O primeiro a falar foi um homem chamado Michael Mudd, que não era um pesquisador de jaleco branco da Universidade do Noroeste Pacífico de Ciências da Saúde. Era de Chicago e fazia parte da indústria: era o vice-presidente da Kraft.

Sempre ranqueada no topo da indústria alimentícia, com dezenas de bilhões de dólares em vendas anuais, a Kraft tinha uma linha poderosa de mais de 55 marcas que cobriam todas as refeições do dia, do café da manhã ao lanchinho da madrugada. Para o café da manhã, a empresa tinha oito opções de bagels recheados, com bacon preparado que pode ser guardado na despensa ao lado do Tang, o suco em pó que pode substituir a laranjada natural. Para o almoço, havia cachorros-quentes, macarrão com queijo e um prato de micro-ondas com carne e queijo chamado Lunchables. Para o jantar, havia os pratos semiprontos Velveeta Cheesy Skillets, o Shake 'n Bake e o Stove Top Stuffing. Enfim, para beliscar, eles ofereciam o rei dos biscoitos, o Oreo, que, com 490 bilhões de pacotes vendidos desde o lançamento mais de um século atrás, ainda é o biscoito mais popular de todos os tempos nos Estados Unidos. Bob Eckert, então CEO da Kraft, diria a um repórter mais tarde naquele ano[5] que seu único objetivo era dominar a indústria: "Se eu perguntar quem é o líder absoluto da indústria alimentícia, você pode dizer que é a Kraft. Contudo, também pode dizer que é a Nestlé, a Kellogg, a General Mills ou a Nabisco. Há uma série de empresas em boas posições, mas ninguém alcançou de fato uma posição de vantagem em relação às outras. E é isso que eu gostaria de ver acontecer com a Kraft."

Mudd fora promovido na Kraft para se tornar mais do que um porta-voz da empresa. Ele acompanhava a opinião dos consumidores, procurava sinais de problemas com órgãos reguladores e ajudava a orientar respostas rápidas da companhia a quaisquer ameaças significativas, como o frenesi que eclodira poucos anos antes em torno das gorduras trans. Ele conhecia bem as opiniões dos consumidores e era um mediador experiente com grande habilidade para lidar com críticas. Suas ideias lhe renderam tamanho respeito que — ao menos aos olhos de outras figuras importantes da Kraft — Mudd se tornara uma espécie de consultor dos principais executivos da empresa, o conselheiro cujos sussurros

guiavam cada passo do chefe. Quando subiu ao palco naquela noite, os CEOs na plateia sabiam que ele diria algo de seu interesse.

"Agradeço muito por essa oportunidade de conversar com vocês sobre obesidade infantil e o desafio crescente que ela representa para nós", anunciou Mudd.[6] "Para começar, devo dizer que este não é um assunto fácil. Não há respostas fáceis — seja para quais devem ser as atitudes dos profissionais de saúde pública a fim de manter esse problema sob controle, seja para o que a indústria deve fazer à medida que tentam nos responsabilizar pelo ocorrido. Mas uma coisa está clara: aqueles de nós que já deram uma atenção maior a esse problema, sejam profissionais da saúde pública ou especialistas das nossas empresas, têm certeza de que a única coisa que não devemos fazer é nada."

Enquanto falava, Mudd passava slides — de um total de 114 — projetados numa grande tela atrás dele. Seria uma conversa direta, sem panos quentes. Os títulos, as frases e as imagens eram, no mínimo, desconcertantes.

Mais da metade dos adultos americanos era então considerada acima do peso, e quarenta milhões de adultos — quase um quarto da população — tinham sobrepeso suficiente para serem clinicamente definidos como obesos. Entre as crianças, os números tinham mais do que dobrado desde 1980, ano em que a linha da obesidade começou a subir nos gráficos, e o número das consideradas obesas já passara dos doze milhões. (Ainda estávamos em 1999, o número de obesos aumentaria muito mais nos Estados Unidos.) "Custos sociais totais estimados entre 40 e 100 bilhões de dólares por ano", anunciava um dos slides de Mudd em letras bem chamativas.

Ele apresentou, então, os danos específicos: diabetes, doenças cardíacas, hipertensão, doença da vesícula biliar, artrose, três tipos de câncer — de mama, de cólon e do colo do útero. A incidência dessas doenças só aumentava. Os executivos foram informados de que, em diferentes níveis, a obesidade era citada como uma das causas de cada um desses problemas de saúde. Para fixar a mensagem, Mudd os ensinou a avaliar a obesidade a partir do cálculo do índice de massa corporal, uma fórmula simples que envolve o peso e a altura, e os executivos tiveram alguns minutos para calcular seu próprio IMC. (A maioria dos homens na sala podia ficar tranquila. Eles tinham *personal trainers*, frequentavam academias e também desfrutavam de um conhecimento nutricional razoável para evitar dietas baseadas nos alimentos que produziam.) Depois, Mudd os levou de volta à realidade de seus consumidores de classe média, que passavam o tempo que poderia ser dedicado à prática de exercícios num segundo emprego para poder se sustentar e que tampouco tinham tempo para pensar muito sobre a própria dieta. Ele explicou que a mídia estava se fartando com essas pessoas, publicando manchetes sobre obesidade e o papel da indústria alimentícia no estímulo do consumo excessivo de comida. Na tela, exibiu um trecho de uma nova reportagem do programa *Frontline*, da PBS,

chamada “Fat” [Gordura], na qual o chefe do Departamento de Nutrição de Harvard, Walter Willett, acusava diretamente as empresas produtoras de alimentos. “O fato de a comida ter se tornado um produto industrial sem dúvida tem sido um problema fundamental”, dizia Willett. “Em primeiro lugar, o próprio processamento tira o valor nutricional do alimento. A maioria dos grãos é convertida em amido. Há açúcar concentrado, e muitas das gorduras também foram concentradas e, o pior de tudo, hidrogenadas, o que cria ácidos graxos trans que provocam graves efeitos adversos à saúde.”

Os problemas dos produtores de alimentos não eram apenas as fortes críticas de Harvard, do Centers for Disease Control and Prevention [Centro de Controle e Prevenção de Doenças] (CDC), da American Heart Association [Associação Americana do Coração] (AHA) e da Cancer Society [Sociedade do Câncer], alertou Mudd. Eles também estavam perdendo aliados importantes. O secretário de Agricultura, sobre quem a indústria de alimentos sempre tivera influência, pouco tempo antes se referira à obesidade como uma “epidemia nacional”. E não era necessário muito esforço para entender por que o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos se sentia compelido a cuspir no prato que comia. A agência promovia uma alimentação saudável por meio do seu modelo de pirâmide alimentar, no qual os grãos ocupavam a base e quantidades muito menores de açúcares e gordura se espremiam no topo. Mudd mostrou aos executivos que suas empresas promoviam hábitos *opostos*. “Se mapeássemos o marketing de alimentos, em especial as campanhas publicitárias voltadas para crianças, e o comparássemos à pirâmide alimentar, o resultado seria essa pirâmide de cabeça para baixo”, comentou. “Não podemos fingir que a comida não faz parte do problema da obesidade. Nenhum especialista respeitado responsabilizará apenas a redução da prática de exercício.”

Ele passou para o slide seguinte. “O que está provocando esse aumento?”, indagava a imagem. “A oferta massiva de alimentos baratos, saborosos, de porções exageradas e ricos em energia.” Em outras palavras, os mesmos produtos que impulsionaram o sucesso daqueles executivos e de seus colegas das redes de fast-food.

Após esclarecer quem eram os responsáveis pela epidemia de obesidade, Mudd fez o impensável: pôs o dedo na ferida da indústria alimentícia, estabelecendo uma conexão com a última coisa no mundo à qual aqueles diretores e presidentes gostariam de ver seus produtos ligados: cigarros. Primeiro, ele exibiu uma citação de Kelly Brownell, professora de psicologia e saúde pública da Universidade Yale que se tornara uma defensora particularmente engajada da ideia de que a indústria de alimentos processados deveria ser considerada uma ameaça à saúde: “A nossa cultura voltou-se contra as campanhas publicitárias de cigarro dirigidas às crianças, mas não fazemos nada enquanto as empresas alimentícias fazem exatamente a mesma coisa. E

poderíamos afirmar que os danos à saúde pública causados por uma dieta pobre são comparáveis aos causados pelo tabaco."

Em seguida, Mudd mostrou na tela uma grande placa amarela de perigo com as palavras "PISTA ESCORREGADIA". "Se alguém da indústria de alimentos chegou a duvidar de que haveria uma 'pista escorregadia' mais à frente, imagino que esteja começando a experimentar uma sensação deslizante neste exato momento", disse ele. "Todos nós sabemos que a situação dos alimentos e do tabaco não é a mesma", mas os mesmos advogados que lucraram com os espólios do litígio contra o tabaco já estão à espreita, preparando-se para atacar a indústria alimentícia. Além disso, o chefe da saúde pública — cujo departamento produziu a primeira investida contra os cigarros em 1964 — estava preparando um relatório sobre a obesidade. Nas mãos desses advogados e políticos, um aspecto específico da crise da obesidade deixaria a indústria alimentícia exposta: a natureza pública do consumo exagerado de alimentos e suas consequências. A visão de um adulto acima do peso andando com dificuldade pelos corredores de um supermercado ou de uma criança obesa brincando num parque era impactante. "A obesidade é um problema visível", declarou Mudd. "E sua prevalência é cada vez maior, isso ficará óbvio para todos."

Em seguida, Mudd mudou de estratégia. Deixando as más notícias de lado, apresentou o plano que ele e outros membros da indústria haviam traçado para lidar com a questão da obesidade. Ele sabia que o simples movimento de reconhecer alguma responsabilidade era um primeiro passo importante para os executivos daquelas empresas. Assim, se daria início ao plano com uma jogada sutil, porém fundamental. A indústria, segundo ele, deveria reconhecer a crise da obesidade e usar o conhecimento dos cientistas — tanto dos contratados pelas empresas quanto dos independentes — para compreender a fundo o que estava levando os americanos a comer demais. Feita a pesquisa, o esforço se desdobraria em várias frentes. Ninguém ignoraria o papel dos alimentos e bebidas processados no consumo exagerado. Alguns representantes da indústria já tinham começado a discutir o poder dos alimentos para criar compulsões e frustrar as melhores intenções de se fazer um regime. Para reduzir essas compulsões, eles teriam que usar menos sal, açúcar e gordura, talvez por meio da imposição de limites para toda a indústria. Isso seria feito não nos produtos menos vendidos com quantidades de sal e açúcar já reduzidas disponíveis nos supermercados — como dietéticos —, mas nos produtos mais vendidos, que tinham grande impacto sobre a saúde da nação. Entretanto, esses três ingredientes e suas fórmulas não eram as únicas ferramentas utilizadas pelas companhias para tornar os alimentos mais atraentes. As estratégias publicitárias e comerciais também eram um ponto crítico. Para cumprir a intenção de evitar ao máximo alienar os executivos, Mudd enfatizou esse aspecto de seu negócio. Ele

propôs a criação de um "código para orientar os aspectos nutricionais do marketing de alimentos, sobretudo para as crianças".

Também sugeriu que as empresas passassem a promover o papel dos exercícios no controle de peso, já que ninguém poderia querer emagrecer — e manter o peso ideal — sentado no sofá. Esse movimento incluiria anúncios de serviço público e até uma campanha completa, como a lançada pela Partnership for a Drug-Free America [Parceria para um Estados Unidos Livre de Drogas], na qual as indústrias farmacêutica e do tabaco uniram forças para produzir anúncios icônicos como o de 1987, que mostrava um homem quebrando um ovo numa frigideira e dizendo: "Este é o seu cérebro quando você usa drogas."

"Quero que fique bem claro", disse Mudd ao encerrar a fala, com palavras sublinhadas na tela para garantir que tocaria nos pontos certos. "Quando dizemos que levará um bom tempo para resolver o problema da obesidade, ou até quando usamos a palavra 'resolver', não estamos de forma alguma sugerindo que esse programa ou a indústria alimentícia possa, sozinha, solucionar a questão. Ou que *essa* é a medida do sucesso do programa. Estamos, *sim*, dizendo que a indústria deve realizar um esforço verdadeiro para fazer *parte* da solução. E que, dessa forma, podemos ajudar a amenizar as críticas cada vez maiores contra nós. Não precisamos *resolver* sozinhos o problema da obesidade para lidar com essas críticas. Mas precisamos fazer um esforço sincero de ser *parte* da solução para evitar a demonização."

O que aconteceu depois não foi registrado por escrito. Contudo, de acordo com três participantes do encontro, quando Mudd se calou, todos olharam para o executivo cujas façanhas recentes nos supermercados haviam intimidado o restante da indústria. Seu nome era Stephen Sanger, diretor da General Mills e quem mais tinha a perder quando se tratava de lidar com o problema da obesidade. Sua linha de 2 bilhões de dólares de cereais açucarados, do Count Chocula ao Lucky Charms, começara a atrair mais críticas de entidades de defesa dos consumidores do que os refrigerantes. Sob a liderança de Sanger, a General Mills transformara seções inteiras de supermercados, capitalizando em cima do desejo dos americanos por alimentos mais rápidos e práticos. Ele estava sentado na frente e ao centro,[7] lugar que refletia sua posição na hierarquia. Ele então se levantou, com o corpo tenso, para se dirigir a Michael Mudd. Estava visivelmente aborrecido.

Sanger começou lembrando ao grupo que os consumidores eram "volúveis", assim como os advogados em torres de marfim. Suas preocupações em relação aos efeitos dos alimentos processados sobre a saúde aumentavam e esmaeciam de maneira intermitente. Às vezes, eles se preocupavam com o açúcar; outras, com a gordura. No entanto, com mais frequência, segundo Sanger, os consumidores compravam e gostavam do que era saboroso. "Não

venha me falar de nutrição", disse, assumindo a voz de um consumidor típico. "Quero saber de sabor, e, se o sabor desse produto é melhor, não venha tentar me vender algo que não seja saboroso."

Além disso, continuou Sanger, a indústria sempre conseguira sobreviver às crises — o pânico em torno das gorduras trans, por exemplo, ou a maior procura por opções integrais — através de ajustes. Na verdade, a indústria não apenas acalmara essas tempestades, como agira com responsabilidade em relação ao consumidor *e* aos acionistas. Reagir às críticas significaria ir além disso e colocaria em risco as receitas que tornavam aqueles produtos tão bem-sucedidos. A General Mills não recuaria, declarou Sanger. Ele seguiria em frente e pediu aos colegas que fizessem o mesmo. Então, voltou a se sentar.

Nem todos os presentes pensavam como Sanger. Entretanto, seu posicionamento era tão forte, tão persuasivo e, claro, tão reconfortante para os outros executivos que ninguém tentou contrariá-lo. A resposta dele representou o fim da reunião.[8]

Anos mais tarde, as palavras do CEO da General Mills ainda ecoavam. "O que posso dizer?", indagou Behnke. "Não funcionou. Esses caras não foram tão receptivos quanto achamos que seriam." Behnke escolheu as palavras com cuidado a fim de parafraseá-las com o máximo de fidelidade. "Sanger acreditava fortemente que: 'Vejam, nós enriquecemos nossos cereais. Nós nos preocupamos muito com a nutrição. Temos uma grande variedade de produtos. Basta me dizer no que você está interessado, e temos um que satisfaz suas necessidades. Portanto, por que devemos ajustar nossos pontos de vista e transformar todos os nossos produtos numa linha com menos calorias, menores níveis de açúcar e gordura? Não precisamos fazer isso. Já temos essas alternativas. E vendemos tudo isso. Vocês estão fazendo tempestade em copo d'água.'"

Behnke ainda acrescentou: "Sanger estava tentando dizer: 'Veja bem, não vamos prejudicar as joias da empresa e mudar as fórmulas porque uns caras de jaleco branco estão preocupados com a obesidade.'"

E foi isso. Os executivos se levantaram e pegaram os elevadores para o jantar que seria servido no quadragésimo andar, durante o qual a conversa foi educada e superficial. À exceção da Kraft, as onze maiores empresas fabricantes de alimentos presentes na reunião rejeitaram a ideia de uma modificação coletiva das fórmulas de seus produtos para reduzir os efeitos nocivos à saúde. A maioria até ignorou o pedido de Mudd para que começassem a combater a obesidade com a contribuição de modestos 15 milhões de dólares para financiar pesquisas e a educação pública. "Acho que nada saiu daquilo em termos de esforço coletivo",[9] recorda John Cady, então presidente da National

Food Processors Association [Associação Nacional dos Processadores de Alimentos], uma das duas organizações da categoria presentes no jantar.

Em vez disso, as empresas de alimentos americanas adiaram o problema para o novo milênio. Publicamente, haveria alguns prenúncios de campanhas por uma alimentação melhor,[10] sobretudo em relação à redução do sal nos produtos. A General Mills — oito anos depois, após uma intensa pressão pública — passou até a reduzir a quantidade de açúcar nos cereais e, em 2009, anunciou que tiraria ainda mais açúcar dos vendidos para crianças — providências que alguns ativistas classificaram como tardias, insatisfatórias e decepcionantes. Contudo, nos bastidores, após decidirem ignorar o aumento da obesidade, os CEOs e suas empresas retomaram de onde haviam parado, usando, em alguns casos, mais sal, mais açúcar e mais gordura para superar a concorrência.

Até a Kraft abandonou a iniciativa de combate à obesidade e entrou na competição quando, em 2003, a Hershey começou a ameaçar seu lugar na seção de biscoitos. A Hershey era famosa por seus chocolates, mas, com o objetivo de expandir as vendas, introduziu uma nova linha de produtos que combinava chocolate com wafers para criar biscoitos de chocolate como o S'more. O chocolate da empresa já continha muita gordura, mas o S'more levou essa competição a outro patamar graças à adição de mais açúcar e sal. Cada biscoito pesava menos de 55 gramas, mas continha cinco colheres de sopa de açúcar. Alarmada por essa incursão da concorrente, a Kraft reagiu com força total. Daryl Brewster, então administrador da Nabisco, disse que a empreitada da Hershey "nos colocou em uma daquelas situações interessantes nas quais as empresas podem acabar entrando vez ou outra. Para continuarmos no páreo, precisamos acrescentar gordura."[11] O biscoito campeão de vendas da marca, o Oreo, ganhou variações carregadas desse componente, como o Oreo com creme de banana Split, o Oreo com três camadas de biscoito e duas de recheio e o com creme de sundae. A Kraft mais tarde comprou seu fornecedor de chocolate, a Cadbury, uma das maiores fabricantes de doces do mundo. Ela usaria o departamento de marketing da Cadbury para divulgar seus produtos em países como a Índia, cuja população de 1,2 bilhão sofreu em 2011 um ataque publicitário do Oreo que introduziu em seu subconsciente uma das instruções mais persuasivas da indústria americana de alimentos processados: "Twist, Lick, Dunk" [algo como "Abra, lamba, mergulhe o biscoito no leite"].

E o sucesso para a Kraft estava garantido.

*

Fazia cinco meses que eu realizava entrevistas e pesquisas para este livro quando tomei conhecimento da reunião secreta de CEOs da indústria alimentícia. O que

mais me impressionou foi o fato de os integrantes do setor admitirem alguma parcela de culpa. Quase nunca se vê esse tipo de franqueza em grandes corporações — é o equivalente a um grupo de mafiosos que se reúnem para expressar remorso por matar pessoas. Mas também fiquei surpreso com a antevisão dos organizadores daquele encontro. Dez anos depois, as preocupações com o aumento da obesidade não só continuavam crescendo como alcançaram a força de um furacão: em Washington, generais do Exército declaravam em público que os rapazes de dezoito anos estavam ficando gordos demais para ser recrutados; na Filadélfia, autoridades baniram os bolinhos TastyKake — os favoritos da cidade — dos refeitórios das escolas, declarando guerra aberta em defesa das crianças com sobrepeso; em Los Angeles, os médicos registraram um aumento no número de mortes maternas durante o parto provocadas por excesso de peso, que dificultava os procedimentos de cesariana. De costa a costa, e também no interior, havia milhões de obesos que se consideravam culpados por sua situação, fosse pela falta de força de vontade ou por algum outro fracasso pessoal. As crianças eram as mais vulneráveis.[12] O excesso de peso entre os pequenos dobrou e então triplicou desde 1980, quando a tendência surgiu. A diabetes fazia cada vez mais vítimas, e não só entre adultos: os médicos começavam a identificar os primeiros sinais dessa doença debilitante em crianças pequenas. Até mesmo a gota, uma forma muito dolorosa e rara de artrite outrora denominada "doença dos reis" por ser relacionada à gulodice, passara a afligir oito milhões de americanos.

Se o problema era muito menor em 1999, a oportunidade para mudar o curso das coisas nunca foi tão grande. Na época, nós, no papel de consumidores, confiávamos mais do que duvidávamos. Não questionávamos (nem entendíamos) o que colocávamos em nosso corpo — pelo menos não como hoje em dia. A mídia ainda festejava o lançamento de qualquer comida ou bebida feita para ser consumida na hora, alimentos convenientes. O *slow food* era apenas uma reclamação, e não um movimento social.

De certa forma, os representantes da Pillsbury e da Kraft que organizaram a reunião dos CEOs foram ainda mais longe do que eu estava preparado para ir, uma década depois, ao analisar os efeitos de seu trabalho, sobretudo ao falarem de câncer. A ciência da nutrição é tão notoriamente inconsistente que relacionar uma fração que seja dos casos de câncer aos alimentos processados requer um salto que não me sinto à vontade para dar. Estudos sobre alimentos não têm o rigor dos experimentos clínicos randomizados duplos-cegos, que são a norma na indústria farmacêutica, e seria difícil culpar qualquer alimento específico pelos nossos problemas de saúde. Porém, ali estavam os membros da indústria alimentícia relacionando seus produtos a uma parcela significativa dos problemas de saúde do país, da diabetes às doenças cardíacas e ao câncer.

Essa objetividade levantou uma questão perturbadora: se estão dispostos a ir tão longe, e tão depressa, para assumir a responsabilidade por essa crise, o que mais representantes da indústria sabem que não estão dizendo ao público?

O que as empresas produtoras de alimentos são capazes de fazer para esconder suas operações do público já estava claro para mim antes disso, desde minhas pesquisas anteriores, iniciadas em 2009, no sudoeste da Geórgia, onde um surto de salmonela[13] numa fábrica de amendoim decadente matara oito pessoas e deixara dezenove mil doentes em 43 estados. Foi necessária uma busca longa e sinuosa para encontrar o relatório secreto de inspeção que revelava uma das raízes do problema: produtores de alimentos como a Kellogg[14] estavam confiando num inspetor particular,[15] pago pela fábrica, para garantir a segurança dos amendoins. O relatório do inspetor ao visitar a fábrica pouco antes do surto não citava nenhum dos sinais de alerta óbvios, como a presença de ratos e goteiras.

Mais tarde, ao tentar rastrear a carga de hambúrgueres[16] contaminada por *E. coli* que deixara centenas de pessoas doentes e uma com paralisia — a ex-professora de dança Stephanie Smith, de 22 anos, de Minnesota —, descobri que o governo federal não era de muita ajuda. E não só isso: o Departamento de Agricultura, na verdade, é cúmplice do secretismo da indústria da carne. Alegando conflito de interesses, o órgão público recusou-se a me fornecer as informações mais básicas, como quais matadouros haviam fornecido a carne contaminada. No fim das contas, obtive a informação de um representante da indústria, e o documento importantíssimo — um registro detalhado, com o passo a passo do processo de produção do hambúrguer, chamado "diário de moagem" — mostrava por que o governo protege tanto a indústria que deveria culpar. O hambúrguer que Stephanie comeu, produzido pela Cargill, era um amálgama de carnes de várias partes do boi e de diversos matadouros, alguns até do Uruguai. Com a bênção do governo federal, a indústria da carne evitava tomar providências que poderiam tornar seus produtos mais seguros para os consumidores. A *E. coli* surge nos matadouros, onde fezes contaminadas pelo patógeno podem infectar a carne quando a pele da vaca é retirada. No entanto, muitos dos maiores matadouros vendiam carne para produtores de hambúrguer como a Cargill com a condição de que aceitassem *não* testar o produto para verificar a presença da *E. coli* até que ele estivesse misturado[17] com as carnes de outros matadouros. Isso isentou os matadouros de custosos *recalls* quando a bactéria foi encontrada na carne moída, mas também impediu que o governo e o público identificassem a origem da contaminação. Quando se trata de patógenos na indústria da carne, a ignorância é uma bênção financeira.

O sal, o açúcar e a gordura são uma história bem diferente. Além de não poderem sofrer contaminação acidental de patógenos como a *E. coli*, a indústria os estuda e controla metodicamente. Os registros confidenciais com que me deparei ao longo da pesquisa para este livro mostram com exatidão como a questão é deliberada e estratégica. Para produzir um novo refrigerante que com certeza criará uma compulsão, é necessário recorrer aos sofisticados cálculos da análise de regressão e a gráficos complexos, chegando ao que os integrantes da indústria chamam de *bliss point* [ou "ponto de êxtase"], a quantidade exata de açúcar, gordura ou sal necessária para deixar os consumidores nas nuvens. Num laboratório de White Plains, Nova York, cientistas da indústria alimentícia responsáveis por essa alquimia me explicaram passo a passo o processo de produção de um novo refrigerante a fim de que eu pudesse testemunhar a criação da "saciedade" em primeira mão. Para compreender como a indústria usa a gordura na criação desse encantamento, viajei até Madison, no Wisconsin, lar de Oscar Mayer e do inventor dos pratos semiprontos chamados Lunchables, um símbolo dos alimentos práticos que mudaram radicalmente os hábitos alimentares de milhões de crianças americanas. Ele vasculhou seus arquivos para encontrar os registros da empresa que pesavam os prós e contras de usar pepperoni de verdade ou sabor artificial de pepperoni e descreveu a atração exercida por carnes e queijos carregados de gordura em termos bonitinhos como "disparadores de vendas de produtos". Tanto a gordura quanto o sal estão no centro das operações da Frito-Lay, em Plano, Texas, e alguns dos métodos preferidos pela empresa para a manipulação desses ingredientes me foram passados por um ex-diretor do departamento científico chamado Robert I-San Lin. Entre os métodos está um esforço significativo dos executivos da empresa para reduzir o petisco ideal a uma equação matemática de sabor e conveniência: "$P = A_1T + A_2C + A_3U - B_1\$ - B_2H - B_3Q$", na qual *P*, que representa a compra e o nível de atratividade da gordura e do sal, supera com facilidade o *H*, ou as preocupações referentes à saúde pública.

Vim a descobrir que um dos aspectos mais intrigantes e perturbadores do papel do sal, do açúcar e da gordura nos alimentos processados é a forma pela qual a indústria, na tentativa de aumentar a atratividade dos produtos, procurou alterar sua forma e estrutura física. Cientistas da Nestlé hoje em dia brincam com a distribuição e o formato das gotículas de gordura para manipular sua taxa de absorção e, como se fala na indústria, a "sensação bucal". Na Cargill, maior fornecedora de sal do mundo, cientistas estão alterando o formato físico do sal, pulverizando-o num pó fino que alcança as papilas gustativas mais depressa e com mais intensidade, aumentando o que a empresa chama de "explosão de sabor". O açúcar também está sendo alterado de inúmeras formas. O componente mais doce do açúcar simples, a frutose, foi cristalizado num aditivo que torna os alimentos mais convidativos. Os cientistas também criaram

realçadores que tornam o açúcar duzentas vezes mais doce do que em seu estado natural.

Parte do propósito de se reconfigurar a estrutura física do sal, do açúcar e da gordura é distorcido sob o pretexto de se querer reduzir o consumo desses ingredientes, como em produtos com pouca gordura e açúcar: um supersal, por exemplo, pode sugerir que se precisa de menos sal. Contudo, há uma faceta dos alimentos processados que a indústria considera um dogma: nenhum aperfeiçoamento do perfil nutricional do produto pode reduzir sua atratividade. Esse dogma é o responsável por uma das estratégias mais desonestas do setor: reduzir um ingrediente prejudicial como a gordura e, ao mesmo tempo e por baixo dos panos, acrescentar mais açúcar para manter as pessoas fissuradas.

Por maior que seja a importância dessas substâncias, o sal, o açúcar e a gordura são apenas parte do projeto da indústria para moldar os hábitos alimentares dos americanos. O marketing anda lado a lado com os ingredientes. Os Lunchables, por exemplo, são um caso simbólico, projetados especificamente para explorar a culpa das mães que trabalham fora e o desejo das crianças por um pouco de independência. Essas refeições prontas para o consumo costumam conter pedaços de carne, queijo, biscoitos salgados e doces, permitindo que as crianças façam a combinação que desejarem. Os departamentos de marketing da indústria de alimentos estão sempre atentos aos alvos psicológicos e não fizeram feio nos anúncios publicitários dos Lunchables: as propagandas enfatizavam que a hora do almoço era das crianças, e não dos pais.

Como ficou claro durante as pesquisas para este livro, o lado publicitário dos alimentos processados é também o ponto no qual o controle da indústria sobre os órgãos reguladores federais se torna mais evidente. Autoridades federais fazem mais do que esconder do público os registros das empresas. Os maiores cães de guarda do governo não mostram os dentes quando se trata de controlar os excessos do setor na promoção de alimentos açucarados e calóricos, e não apenas na TV, mas numa grande variedade de mídias sociais hoje utilizadas pela indústria alimentícia para conquistar as crianças. Além disso, o governo desenvolveu uma relação tão amistosa com os fabricantes de alimentos que alguns dos maiores golpes da indústria não teriam sido possíveis sem a ajuda de Washington. Quando os consumidores tentaram desenvolver hábitos mais saudáveis e passaram a consumir leite desnatado, o Congresso criou um esquema para a poderosa indústria de laticínios aproveitar toda aquela gordura extra e indesejada e convertê-la em vendas elevadas de queijo — e não de queijo para ser consumido antes ou depois do jantar como uma iguaria, mas do incorporado aos alimentos como um ingrediente gostoso, porém desnecessário. Essa manobra cobrou seu preço trinta anos depois: o americano médio hoje consome até quinze quilos de queijo por ano.

A busca da indústria por poder de atração é muito sofisticada e não deixa nada ao acaso. Algumas das maiores empresas do setor estão usando imagens cerebrais para estudar como nossos neurônios reagem a determinados alimentos, especialmente ao açúcar. Descobriram que o cérebro é ativado a na presença do açúcar da mesma forma que ocorre com a cocaína, e esse conhecimento é útil não apenas para a formulação dos elementos químicos. Por exemplo, a maior produtora de sorvete do mundo, a Unilever, transformou essa pesquisa numa campanha de marketing brilhante que vende o consumo de sorvete como uma forma "cientificamente comprovada" de alcançar a felicidade.

Os fabricantes de alimentos processados também se beneficiaram muito de um setor do mercado de bens de consumo cuja sagacidade publicitária é insuperável: a indústria do tabaco. As relações começaram em 1985, quando R.J. Reynolds comprou a Nabisco, e alcançaram níveis épicos poucos anos depois, quando a maior fabricante de cigarros do mundo, a Philip Morris, tornou-se a maior empresa de alimentos do país ao comprar as duas maiores fabricantes do setor, a General Foods e a Kraft. Um verdadeiro tesouro em registros confidenciais da indústria do tabaco — 81 milhões de páginas, e o número não para de crescer —, essa transação foi aberta ao público por um acordo judicial do Estado com a indústria, revelando que os principais executivos da Philip Morris orientavam os gigantes dos alimentos nos momentos mais críticos, desde no resgate de produtos quando as vendas caíam até na elaboração de estratégias para lidar com as preocupações crescentes do público em relação à saúde. Na verdade, no mesmo ano em que os CEOs se reuniram para discutir a questão da obesidade, a Philip Morris passava por uma mudança estratégica no discurso e na abordagem dos efeitos da nicotina sobre a saúde. Sofrendo ataques da mídia e tendo de lidar com a preocupação crescente do público em relação ao tabagismo, a empresa alertou e preparou internamente seus executivos do setor alimentício para lidar com batalhas semelhantes contra o coração de suas operações: o sal, o açúcar e a gordura.

"A guerra do tabaco está se espalhando para todos os setores",[18] alertava um documento estratégico da empresa em 1999. "Para a cerveja, temos evidências do aumento de uma opinião pública antiálcool nos Estados Unidos. E, para a comida, está claro que a questão da biotecnologia, já madura na Europa, está se espalhando por todos os países. Também há as questões permanentes da segurança dos alimentos e dos efeitos de certos ingredientes sobre a saúde, como a gordura, o sal e o açúcar."

Para vencer a guerra, afirmava o documento, a empresa precisaria explorar e estudar suas vulnerabilidades, e até dar início a debates com as figuras que a criticavam. "Isso significa que precisaremos nos envolver. Chega de *bunkers*."

*

Cada vez mais, os consumidores se preocupam com esses mesmos três ingredientes, seja pela apreensão com a obesidade ou as doenças cardíacas, seja pelo simples desejo de consumir alimentos menos processados e mais naturais. Da Casa Branca à prefeitura de Nova York, o governo tem feito um esforço equivalente, com críticas mais pesadas ao açúcar, à gordura e às calorias presentes em alimentos processados. A reação dos fabricantes de alimentos foi disponibilizar alternativas para os consumidores conscientes, produzindo versões mais saudáveis dos produtos da sua linha principal. No entanto, quanto mais seguem esse caminho, mais se deparam com duas realidades cruéis da indústria.

Em primeiro lugar, as próprias empresas de alimentos estão viciadas em sal, açúcar e gordura. A incansável determinação de gerar a maior atratividade pelo menor custo possível as leva, de modo inexorável, a esses três ingredientes. O açúcar não apenas adoça, mas substitui ingredientes caros — como o tomate no ketchup — para dar volume e textura. Por um custo adicional muito pequeno, diversas gorduras podem ser adicionadas às fórmulas dos alimentos com o objetivo de estimular o consumo e melhorar a sensação bucal. E o sal, pouco mais caro do que a água, tem uma capacidade milagrosa de aumentar a atratividade dos alimentos processados.

A dependência da indústria[19] desses ingredientes se tornou evidente quando três das maiores fabricantes de alimentos me concederam acesso aos seus programas para reduzir o sal. A Kellogg, por exemplo, produziu uma versão sem sal dos salgadinhos campeões de vendas Cheez-Its, cuja versão normal eu conseguiria comer infinitamente. Entretanto, sem sal os biscoitinhos perdem a magia. Eles parecem feitos de palha e, quando mastigados, parecem papelão, além de perderem o sabor por completo. O mesmo aconteceu com sopas, carnes e pães que outros fabricantes, inclusive a Campbell, tentaram produzir para mim. Esses experimentos provaram que basta tirar um pouco de sal, açúcar ou gordura de alimentos processados para não sobrar nada. Ou, pior, o que resta são as consequências inevitáveis do processamento: sabores repulsivos, amargos, metálicos e adstringentes. A indústria caiu em sua própria armadilha.

O segundo obstáculo que a ela enfrenta na exigência por mudanças reais é a competição incansável por espaço nas prateleiras dos supermercados. Quando, em 2010, a PepsiCo lançou uma campanha para promover sua linha de produtos mais saudáveis, a primeira queda nas vendas fez com que Wall Street exigisse que a empresa voltasse a promover suas principais bebidas e lanches: os produtos com mais sal, açúcar e gordura. Enquanto isso, para a Coca-Cola, a estratégia da PepsiCo foi uma oportunidade imediata de conquistar mais terreno com o investimento de dinheiro e esforços no que eles fazem de melhor: vender refrigerante.

"Estamos dobrando a produção de refrigerantes",[20] gabaram-se os executivos da Coca-Cola para Jeffrey Dunn, ex-presidente dos braços americano e latino-americano da empresa, que a deixou depois de tentar, sem sucesso, introduzir na companhia um pouco de consciência em relação à saúde. Dunn, que compartilharia comigo alguns dos segredos guardados a sete chaves da empresa, disse que a atitude da Coca-Cola era compreensível frente à concorrência acirrada, porém injustificável no contexto da epidemia da obesidade: "Para mim, isso é como pensar 'danem-se os mísseis, vamos em frente, a toda velocidade. Se escolherem esse caminho, eles serão responsabilizados pelo custo social do que estão fazendo."

No fim das contas, é essa a questão central deste livro. Ele mostrará como os fabricantes de alimentos processados têm preferido apostar nos esforços para dominar a dieta americana na crença de que os consumidores não entenderão o que estão fazendo. Revelará como essas empresas seguem em frente apesar de suas próprias preocupações. E as responsabilizará pelos custos sociais, cada vez maiores, mesmo que algumas delas digam: "Chega."

Como seria de se esperar, os produtores de alimentos processados argumentam que nos deram a chance de sermos as pessoas que queremos, rápidas e ocupadas, e não mais escravas do fogão. Em suas mãos, contudo, o sal, o açúcar e a gordura usados para impelir essa transformação social funcionam mais como armas do que nutrientes. Armas empregadas para derrotar a concorrência, mas também para nos tornar dependentes de seus produtos.

parte um açúcar

capítulo um

“Explorando a biologia da criança”

A primeira coisa a se saber sobre açúcar é: nosso organismo é programado para gostar de doces.

Esqueça o que aprendemos[1] na escola com o velho diagrama chamado mapa da língua, que diz que os quatro sabores básicos são detectados por quatro partes distintas da língua: a zona posterior sente o gosto amargo; as laterais absorvem o azedo e o salgado; e a ponta é a única que detecta o doce. O mapa da língua está errado. Como descobriram pesquisadores na década de 1970, os criadores do diagrama fizeram uma interpretação equivocada do trabalho de um estudante de pós-graduação alemão publicado em 1901, cujas experiências só mostravam que podemos sentir um pouco mais do sabor doce na ponta da língua. Na verdade, a boca inteira é louca por açúcar, inclusive a parte superior, chamada palato. Existem receptores especiais para o açúcar em cada uma das dez mil papilas gustativas, e todos são ligados, de uma forma ou de outra, às partes do cérebro conhecidas como áreas de prazer, nas quais somos recompensados por fornecer energia ao corpo. Entretanto, essa paixão pelo açúcar não para por aí. Cientistas têm descoberto receptores no esôfago, no estômago e no pâncreas que reagem na presença de açúcar e parecem diretamente ligados ao nosso apetite.

O segundo fato a se saber sobre o açúcar é: os fabricantes de alimentos têm consciência de que o mapa da língua está errado e conhecem bem vários outros fatores que nos fazem gostar tanto de doces. Dispondo de um exército de cientistas especializados nos cinco sentidos, as empresas aproveitam todo esse conhecimento de inúmeras maneiras para usar o açúcar a seu favor. O açúcar não apenas torna o sabor de alimentos e bebidas irresistível, as empresas aprenderam que ele também pode ser usado para promover uma série de milagres da indústria: de donuts que ficam maiores depois de fritos a pães que não mofam e cereais torrados e macios. Tudo isso tornou o açúcar um ingrediente obrigatório dos alimentos processados. Em média,[2] consumimos 32,2 quilos de adoçantes calóricos por ano. Isso equivale a 22 colheres de chá de açúcar por pessoa por dia. Essa quantidade se divide quase exatamente em três origens: o açúcar proveniente da cana-de-açúcar, aquele feito a partir da beterraba e o grupo dos adoçantes à base de milho, que incluem o xarope de milho rico em frutose (com um pouco de mel e melaço na mistura).

Não é novidade que adoramos açúcar. Há livros inteiros dedicados a explorar as façanhas realizadas, ao longo da história, por indivíduos que

superaram distâncias geográficas, conflitos e dificuldades técnicas enormes para alimentar esse desejo insaciável. Para começo de conversa,[3] podemos falar de Cristóvão Colombo, que levou cana-de-açúcar em sua segunda viagem para o Novo Mundo. Na América, a planta foi cultivada na cidade espanhola de Santo Domingo, transformada em açúcar granulado por escravos africanos e, a partir de 1516, exportada de volta à Europa a fim de saciar o apetite cada vez maior do Velho Continente por doces. O segundo acontecimento marcante ocorreu em 1807, quando um bloqueio naval britânico à França interrompeu o acesso às safras de cana-de-açúcar e levou empreendedores ávidos por atender à demanda europeia a descobrir como extrair açúcar da beterraba, que podia ser cultivada com facilidade no clima temperado da região. A cana-de-açúcar e a beterraba foram as principais fontes de açúcar até a década de 1970, quando o aumento dos preços levou à invenção do xarope de milho rico em frutose, que continha dois atributos atraentes para a indústria de refrigerantes: era barato, pois, por ser derivado do milho, tinha o preço controlado pelo governo; e era líquido, podendo ser introduzido diretamente em alimentos e bebidas. Nos trinta anos seguintes, nosso consumo de refrigerante com açúcar[4] mais do que dobrou para mais de 150 litros por pessoa a cada ano e, embora esse número tenha caído desde então e chegado aos 120 litros em 2011, houve um aumento proporcional no consumo de outras bebidas doces, como chás, isotônicos, energéticos e água enriquecida com vitaminas. O consumo anual dessas bebidas quase dobrou na última década para 53 litros por pessoa.

Se a história do açúcar é bastante conhecida, o mesmo não se pode dizer das intensas pesquisas científicas sobre a atração que essa substância exerce sobre nós, bem como sobre os fatores biológicos e psicológicos que a tornam tão irresistível.

Durante muito tempo, os pesquisadores de nutrição só podiam presumir o poder da atração exercida pelo açúcar. Eles intuíam, embora sem provas, que o açúcar exercia um poder tão grande a ponto de nos compelir a comer mais do que deveríamos e, com isso, prejudicar nossa saúde. Tudo isso mudou no fim dos anos 1960,[5] quando alguns ratos de laboratório no norte do estado de Nova York começaram a comer Froot Loops, o cereal superdoce da Kellogg. Os roedores receberam o cereal do estudante de pós-graduação Anthony Sclafani, que, a princípio, só quis agradar os animais que estavam sob sua responsabilidade. Contudo, quando percebeu a rapidez com que devoravam cereal, ele decidiu conduzir um teste para avaliar o entusiasmo dos animais. Ratos detestam espaços abertos. Mesmo em gaiolas, eles costumam se isolar em cantos escuros. Então, Sclafani colocou um pouco do cereal no centro amplo e bem iluminado das gaiolas — área que, em outras circunstâncias, os ratos evitariam — para ver o

que aconteceria. Como se pode imaginar, os ratos superaram os temores instintivos e correram para comer o cereal.

A predileção dos animais de laboratório por doces ganhou relevância científica anos depois, quando Sclafani — que se tornara professor assistente de psicologia na Brooklyn College — tentou engordar alguns ratos para um estudo. Os roedores costumavam ser alimentados com a ração Purina Dog Chow, mas não estavam ganhando peso, nem após Sclafani acrescentar uma grande quantidade de gordura à ração. Os ratos não comiam o bastante para engordar de maneira significativa. Assim, ao se lembrar da experiência com os Froot Loops, Sclafani pediu que um aluno fosse até um supermercado na avenida Flatbush e comprasse biscoitos, doces e outros produtos com muito açúcar. Os ratos foram à loucura, não resistiam. Eles gostavam particularmente de leite condensado e barras de chocolate. Comeram tanto ao longo de algumas semanas que ficaram obesos.

"Todo mundo que tem um animal de estimação sabe que, se lhe der um biscoito, ele vai gostar, mas ninguém tentou dar ao bicho tudo o que ele quer", disse Sclafani quando o entrevistei na Brooklyn College, onde ele ainda promove experimentos com roedores para estudar a psicologia e os mecanismos cerebrais subjacentes ao desejo por alimentos gordurosos e açucarados. Quando ele deu aos ratos tudo o que queriam, começou a ver o apetite que tinham por açúcar sob uma nova luz. Os animais adoraram os doces, e a compulsão anulou por completo os freios biológicos que deveriam dizer "pare".

Os detalhes da experiência de Sclafani foram publicados num artigo de 1976 hoje reverenciado pelos cientistas como as primeiras provas experimentais das compulsões por comida. Desde então, desenvolveu-se toda uma nova linha de pesquisa para ligar o açúcar à compulsão alimentar. Na Flórida, pesquisadores condicionaram os ratos a esperar um choque elétrico sempre que comessem cheesecake, mas eles continuavam comendo. Cientistas de Princeton descobriram que, ao se interromper o consumo de açúcar por parte dos ratos, estes exibem sintomas de abstinência, como o tiritar de dentes. No entanto, tais estudos envolvem apenas roedores, reconhecidos pelo mundo da ciência como um modelo limitado para a previsão do comportamento e da fisiologia humana.

E quanto às pessoas? Como elas reagem a uma colherada de Froot Loops?

*

Em busca de respostas para essa pergunta e dos embasamentos científicos básicos que explicam como e por que somos tão atraídos pelo açúcar, a indústria alimentícia recorreu a um lugar chamado Monell Chemical Senses Center, na Filadélfia. O instituto fica a alguns quarteirões da estação de trem Amtrak, num prédio de cinco andares que poderia passar despercebido em meio à desolação

arquitetônica do distrito conhecido como University City se não houvesse "Eddy",[6] a escultura gigante que guarda a entrada. Com três metros de altura, Eddy é um fragmento de rosto e representa com perfeição as obsessões daqueles que trabalham lá dentro: só tem nariz e boca.

Ao entrar pela porta da frente,[7] me sinto num clube exclusivo de Ph.D.s. Os cientistas andam pelos corredores trocando ideias que levam a descobertas incríveis, como a incapacidade dos gatos de sentir o sabor doce ou como a tosse provocada por um gole de azeite de boa qualidade é causada por um agente anti-inflamatório — o que pode representar outra razão para os nutricionistas gostarem tanto desse óleo. Os pesquisadores do Monell andam de um lado para o outro, entram em auditórios e laboratórios abarrotados de equipamentos e, através de espelhos unidirecionais, observam crianças e adultos que comem e bebem nos vários experimentos realizados no instituto. Nos últimos quarenta anos, mais de trezentos fisiologistas, químicos, neurocientistas, biólogos e geneticistas passaram pelo Monell para ajudar a decifrar os mecanismos do paladar e do olfato, bem como os complexos fatores psicológicos por trás do nosso amor pela comida. Eles estão entre as principais autoridades mundiais em matéria de paladar. Em 2001, identificaram a molécula de proteína[8] T1R3, encontrada na papila gustativa e que detecta o açúcar. Eles também têm rastreado os sensores de açúcar espalhados pelo sistema digestório e suspeitam que esses sensores exercem diversos papéis essenciais em nosso metabolismo. Os pesquisadores do Monell até solucionaram[9] um dos mistérios mais antigos das compulsões alimentares: o estado induzido pela maconha que provoca a sensação de fome, chamado de "larica". Essa descoberta ocorreu em 2009, quando Robert Margolskee, biólogo molecular e diretor associado do instituto, juntou-se a outros cientistas para descobrir que os receptores do sabor doce da língua são estimulados pelos endocanabinoides — substâncias produzidas no cérebro para aumentar o apetite. Os endocanabinoides são irmãos químicos do THC, princípio ativo da maconha, o que pode explicar por que fumar a droga deixa o usuário com muita fome. "As células do paladar são mais inteligentes e estão mais envolvidas na regulação do nosso apetite do que pensávamos", contou-me Margolskee.

O assunto mais complicado no Monell, contudo, não é o açúcar, mas o dinheiro. Os contribuintes financiam cerca de metade do orçamento anual de 17,5 milhões de dólares do instituto por meio de subsídios federais, porém grande parte do montante necessário para o funcionamento do Monell vem da indústria alimentícia, incluindo grandes empresas, bem como de várias companhias de tabaco. Há uma grande placa dourada no saguão de entrada em agradecimento à PepsiCo, à Coca-Cola, à Kraft, à Nestlé e à Philip Morris, entre outras. Sem dúvida, é algo estranho, que lembra os antigos esforços da indústria tabagista para

comprar “pesquisas” que lançassem uma luz favorável sobre o cigarro. No Monell, o financiamento da indústria rende às empresas um acesso privilegiado ao instituto e aos laboratórios. Elas têm acesso em primeira mão às pesquisas ali empreendidas — muitas vezes até três anos antes de as informações chegarem ao público —, além de poderem trabalhar com alguns cientistas do centro na condução de estudos especiais com objetivos particulares. Entretanto, o Monell se orgulha da integridade e da independência de seus cientistas. Na verdade, parte do trabalho produzido ali é financiada pelos processos jurídicos ganhos pelos governos estaduais contra os fabricantes de cigarro.

“No Monell, os cientistas escolhem projetos de pesquisa com base apenas em sua própria curiosidade e em seus interesses e estão profundamente comprometidos com a busca de conhecimento básico”, declarou o instituto em resposta à minha pergunta sobre sua estrutura financeira. De fato, como eu viria a descobrir, embora o Monell receba financiamento da indústria de alimentos, alguns de seus cientistas parecem ativistas em defesa dos consumidores ao falar sobre o poder exercido por seus beneméritos, em especial quando se trata de crianças.

Essa tensão[10] entre o entusiasmo da indústria no que diz respeito às pesquisas do Monell e à preocupação do instituto em relação às práticas da indústria já estava presente em algumas das primeiras pesquisas realizadas ali sobre as papilas gustativas — com base em idade, gênero e raça. Na década de 1970, pesquisadores do Monell descobriram que crianças e afro-americanos eram especialmente ávidos por alimentos salgados e doces. Foram oferecidos líquidos com variadas concentrações de sal e açúcar a um grupo de 140 adultos e a outro de 618 crianças entre nove e quinze anos, e as crianças apresentaram maior preferência pelos alimentos mais açucarados e salgados — mais ainda do que os adultos. Em relação a estes, um percentual duas vezes maior de crianças escolhia as soluções mais doces e as mais salgadas. (Essa foi a primeira prova científica daquilo que os pais, ao observarem os filhos pegando o pote de açúcar no café da manhã, já sabiam por instinto.) A diferença entre os adultos foi menos chocante, mas ainda significativa: um número maior de afro-americanos preferia as bebidas mais doces e as mais salgadas.

Um dos patrocinadores do instituto, a Frito-Lay, demonstrou interesse específico pela parte do estudo sobre o sal, já que a maior parte dos lucros da empresa vem de batatas chips. Ao citar o trabalho do Monell em um memorando interno de 1980, um bromatólogo da empresa resumiu o resultado sobre as crianças e acrescentou: “Efeito racial: observou-se que os negros (em particular, os adolescentes) demonstraram a maior preferência por uma concentração elevada de sal.” Entretanto, o cientista do centro que realizou esse estudo revolucionário levantou outra questão que refletia sua preocupação em relação à indústria de alimentos. Num artigo publicado em 1975, Lawrence Greene, o

pesquisador em questão, afirmou que as crianças não apenas *gostavam* mais de açúcar do que os adultos, mas consumiam mais da substância. Greene sugeria que essa podia ser uma questão análoga ao dilema da galinha e do ovo: parte da compulsão por açúcar pode não ser inata em crianças, mas o resultado das quantidades maciças da substância acrescentadas aos alimentos processados. Os cientistas chamam isso de comportamento adquirido, e Greene foi um dos primeiros a sugerir que a dieta cada vez mais rica em açúcar dos americanos poderia ser a responsável por produzir um desejo ainda maior por doces, o que, escreveu ele, "pode ou não corresponder às práticas nutricionais ideais".

Em outras palavras: quanto mais doces forem os alimentos produzidos pela indústria, mais doces as crianças preferem que esses alimentos sejam.

Para analisar essa ideia mais a fundo, passei um tempo com a psicobióloga Julie Mennella, que entrou para o Monell em 1988. Na universidade, ela estudara o comportamento materno em animais e percebera que ninguém examinava a influência que a comida e os sabores exercem sobre mulheres que têm filhos. Mennella foi para o instituto a fim de encontrar respostas. Os sabores da comida consumida pelas mães são transmitidos para o leite? Para o líquido amniótico? Os bebês desenvolvem preferências por sabores mesmo *antes* de nascerem?

"Um dos principais mistérios é por que preferimos certos alimentos", disse Mennella. "O apreço pelo sabor doce faz parte da biologia básica de uma criança. Quando pensamos no sistema gustativo, percebemos que ele é o responsável por uma das decisões mais importantes que fazemos: aceitar ou não um alimento. E, quando aceitamos, o sistema gustativo alerta o sistema digestório sobre os nutrientes prestes a serem absorvidos. O sistema gustativo é nosso guardião. Uma das linhas de pesquisa adota uma abordagem do desenvolvimento, que envolve uma observação desde o começo da vida — e o que vemos é que as crianças habitam mundos sensoriais diferentes do seu e do meu. Como grupo, elas preferem níveis muito mais elevados de açúcar e sal, e rejeitam o sabor amargo mais do que nós. Eu argumentaria que parte da razão pela qual as crianças preferem níveis elevados de açúcar e sal é reflexo de sua biologia básica."

Passados 25 anos, Mennella se aproximou mais do que qualquer outro cientista de um dos aspectos mais interessantes — e, para a indústria de alimentos, financeiramente importantes — da relação entre crianças e açúcar. Em seu projeto mais recente, ela realizou um experimento com 356 crianças com idades entre cinco e dez anos levadas ao Monell para determinar seu "ponto de êxtase" para o açúcar.[11] O ponto de êxtase é a quantidade exata de açúcar — nem mais, nem menos — que torna bebidas e comidas mais agradáveis. Mennella estava concluindo o projeto no outono de 2010 quando concordou em me mostrar alguns dos métodos que desenvolvera. Antes de encontrá-la, pesquisei um pouco sobre o *ponto de êxtase* propriamente dito. É difícil

determinar suas origens, que têm raízes na teoria econômica. No entanto, em relação ao açúcar o termo parece ter sido cunhado nos anos 1970 por um matemático de Boston chamado Joseph Balintfy, que usou modelagem computacional para prever padrões comportamentais na alimentação. O conceito se tornou uma obsessão para a indústria alimentícia desde então.

Os técnicos em alimentos costumam se referir ao ponto de êxtase entre si quando estão aperfeiçoando as fórmulas de seus produtos — de refrigerantes a batatas chips de sabores variados. Contudo, o curioso é que a indústria também tentou usá-lo para se defender das críticas aos alimentos que geram compulsões prejudiciais à saúde. Em 1991, a ideia de que o ponto de êxtase era um fenômeno natural foi o tema principal de uma reunião de uma das mais peculiares associações da indústria alimentícia. Sediado em Londres, o grupo foi chamado de Arise (Associates for Research into the Science of Enjoyment, ou Associação de Pesquisa na Ciência do Prazer),[12] e entre seus patrocinadores estavam fabricantes de alimentos e tabaco. A Arise tinha como missão organizar uma "resistência contra os ataques 'calvinistas' feitos às pessoas que obtêm prazer sem causar mal aos outros". O encontro, realizado em Veneza, começou com a fala de um cientista britânico sobre o conceito batizado por ele de "moreishness" [algo como "apetitosidade"], segundo o qual os primeiros instantes em que ingerimos alimentos — quando comemos aperitivos, por exemplo — são importantes na busca pelo prazer por nos deixar com ainda mais fome. O próprio diretor do Monell, Gary Beauchamp, fez uma apresentação detalhada sobre as diversas reações de crianças aos sabores. Elas desenvolvem o gosto pelo sabor salgado aos quatro ou cinco meses, explicou ele aos cientistas ali presentes, enquanto o gosto por doces parece existir já no momento do nascimento.

O palestrante seguinte foi um psicólogo australiano chamado Robert McBride, que conquistou a plateia com uma apresentação intitulada "O ponto de êxtase: implicações para a escolha do produto".

McBride começou dizendo que os fabricantes de alimentos não precisam temer a noção de prazer na palavra *êxtase*. Afinal de contas, afirmou ele, quem entre nós escolhe alimentos com base em informações nutricionais? Os consumidores pegam produtos nas prateleiras do supermercado com base no gosto e na textura que esperam desses alimentos, sem contar os sinais de prazer enviados pelo cérebro como recompensa pela escolha dos alimentos mais saborosos. "A prioridade das pessoas ao escolherem alimentos não é a nutrição", afirmou McBride. "É o sabor, o gosto, a satisfação sensorial."

Segundo o psicólogo australiano, quando se trata desses atributos, nenhum sabor é mais poderoso — ou mais propício a ser ajustado pelo ponto de êxtase — do que o doce. "Os seres humanos gostam do sabor doce, mas quão doce? Para todos os ingredientes em alimentos e bebidas, há uma concentração ideal na qual o prazer sensorial é máximo. Esse nível se chama ponto de êxtase. É um

fenômeno poderoso que determina o que comemos e bebemos mais do que nos damos conta."

O único desafio verdadeiro das empresas em relação ao ponto de êxtase é garantir que seus produtos o atinjam com precisão. As vendas de ketchup, pão e iogurte adocicado Go-Gurt não serão ideais se esses produtos não forem doces o bastante. Ou, em outras palavras, as empresas venderão muito mais ketchup, pão e Go-Gurt se puderem determinar o ponto de êxtase exato de cada um desses produtos.

McBride concluiu a apresentação naquele dia em Veneza com algumas palavras de encorajamento para as empresas. Com um pouco de esforço, segundo ele, o ponto de êxtase pode ser calculado e adicionado aos alimentos, assim como proteínas, fibra ou cálcio. Talvez não seja algo que as companhias queiram colocar em seus rótulos, como fazem com a adição de vitaminas. Contudo, o ponto de êxtase é igualmente real e importante para os consumidores.

"O prazer proporcionado pelos alimentos não é um conceito difuso", disse McBride. "Pode ser medido da mesma forma que atributos físicos, químicos e nutricionais. Se a considerarmos um fator mais concreto, a capacidade dos sabores de evocar prazer pode passar a ser vista como uma propriedade real e tangível dos produtos, assim como seu valor nutricional."

*

Julie Mennella, a psicobióloga do Monell, aceitou me mostrar como o ponto de êxtase é calculado. Voltei ao instituto num dia quente de novembro, e ela me levou a uma pequena sala de degustação, onde encontramos nossa cobaia: uma adorável menina de seis anos chamada Tatyana Gray,[13] que usava enfeites coloridos no cabelo e uma camiseta cor-de-rosa com os dizeres "5-Cent Bubble Gum". A expressão no rosto dela era de seriedade e profissionalismo: aquele era seu trabalho.

— Qual é o seu cereal favorito? — perguntou Mennella a Tatyana só por diversão.

— Meu cereal favorito é... CRUNCH de canela — respondeu a garota.

Tatyana se sentou perto de uma mesinha, com pequenos bichos de pelúcia de Garibaldo e Oscar ao seu lado. Quando uma assistente de laboratório começou a trazer os alimentos que Tatyana provaria, Mennella explicou que o protocolo para o experimento fora desenvolvido a partir de vinte anos de estudos e projetado para obter uma reação mensurável do ponto de vista científico. "As pessoas tendem a gostar bastante dos alimentos com que estamos lidando, então perguntaremos à criança de qual ela gosta *mais*. Ela dará o produto de que gosta mais ao Garibaldo, pois sabe que ele gosta de coisas gostosas. Lidamos com uma

grande variedade de crianças a partir de três anos e não queremos que a linguagem tenha qualquer influência. Elas não precisam dizer nada. Devem apontar para o alimento que gostam mais ou, neste caso, oferecê-lo ao Garibaldo. O objetivo é minimizar o impacto da linguagem."

Então perguntei a Mennella por que ela não perguntava diretamente às crianças se gostavam ou não de determinado alimento.

"Não funciona, sobretudo com as mais novas", respondeu. "Você pode dar tudo, e elas dirão sim ou não. Contudo, nesse contexto, a tendência é que digam sim. Crianças são inteligentes. Elas nos dizem o que acham que queremos ouvir."

Testamos essa ideia perguntando a Tatyana do que ela gostava mais: de brócolis ou de um bolinho chamado TastyKake.

"Brócolis", respondeu a menina, pronta para receber um tapinha de aprovação nas costas.

Para nosso experimento com o ponto de êxtase, a assistente de Mennella havia juntado uma dúzia de pudins de baunilha, cada um com um nível diferente de açúcar. Colocou dois dos pudins em copinhos de plástico e os depositou na frente de Tatyana. Ela experimentou o da esquerda, engoliu e tomou um gole de água. Depois, experimentou o da direita. Não falou — nem precisava. Seu rosto se iluminou quando a língua tocou o céu da boca, pressionando o doce nos milhares de receptores à espera do açúcar. Experiente nesse tipo de teste, Tatyana ignorou os animais de pelúcia e apenas apontou para o pudim de sua preferência.

No entanto, havia um problema em observar Tatyana experimentando os pudins. A satisfação sentida por ela envolvia muitos fatores invisíveis para nós. A cada colherada que desaparecia em sua boca, víamos as expressões faciais dela, e, portanto, a escolha que faria. Mas, entre experimentar e escolher, toda uma sequência de eventos se desenrolava em seu organismo, começando nas papilas gustativas. Essa sequência era fundamental para explicar como e por que Tatyana estava tão feliz.

Para entender melhor o que exatamente estava acontecendo, procurei outra cientista do Monell, Danielle Reed, que cursara psicologia em Yale. Quando a conheci, Reed usava a genética quantitativa para examinar como a herança genética pode afetar o prazer que experimentamos a partir de sensações como a causada pelo sabor do açúcar. No entanto, sua pesquisa sobre o sabor doce também se concentrava nos mecanismos. Reed fazia parte do grupo do instituto que descobriu o T1R3, o receptor do açúcar. Ela me disse que a atração de Tatyana pelo açúcar no pudim começava com a saliva. Afinal, não é à toa que dizemos que alimentos gostosos "dão água na boca". A mera visão de um alimento doce leva à produção de saliva, que, por sua vez, ativa o sistema digestório. "O açúcar, ou molécula doce, se dissolve na saliva", afirmou Reed. Ela explicou que nossas papilas gustativas não são pequenas protuberâncias

macias como gostamos de imaginar. Delas, erguem-se pequeninos tufos semelhantes a pelos chamados microvilosidades, que contêm a célula que detecta e recebe o sabor. “Isso promove uma série de reações em cadeia na célula. Assim, a célula receptora do sabor conversa com suas vizinhas na papila gustativa. Há bastante microprocessamento desse sinal, e no fim isso decide que o que há na sua boca é doce, enviando neurotransmissores no nosso sistema nervoso que vão para o cérebro.”

Como a maioria das coisas que vai para o nosso cérebro, o que acontece ali em relação aos alimentos ainda está sendo estudado. Mas os cientistas estão começando a traçar o caminho percorrido pelo açúcar — que Reed descreve como um desfile deliberado. “Há uma propagação muito organizada de vias de sinalização no cérebro que só estão começando a ser entendidas agora”, contou ela. “O açúcar para na primeira estação de transmissão e segue em frente, até por fim chegar aos centros do prazer, como a parte orbital do lobo frontal. É nesse ponto que passamos pela experiência ‘Aaah, doce’. O aspecto *bom* do açúcar.”

Não precisamos sequer comer açúcar para experimentar seu poder de atração. Basta comer pizza ou qualquer alimento com amido refinado, que o corpo transforma em açúcar — começando já na boca, com uma enzima chamada amilase. “Quanto mais depressa o amido é transformado em açúcar, mais rápido nosso cérebro recebe a recompensa”, disse Reed. “Gostamos de coisas muito refinadas porque elas trazem prazer imediato, associado a altas concentrações de açúcar, porém é óbvio que há consequências. É como tomar uma bebida alcoólica rápido demais: você fica bêbado com a mesma velocidade. Quando quebra açúcar muito depressa, seu corpo é inundado por mais açúcar do que consegue lidar, ao passo que, com grãos integrais, isso ocorre de forma mais gradual, e você digere de forma mais apropriada.”

No teste conduzido por Mennella para calcular o ponto de êxtase de Tatyana para o açúcar, a menina de seis anos experimentou vários pudins, cada um preparado com uma quantidade diferente de açúcar. Os pudins eram apresentados em pares, a partir dos quais a menina escolhia aquele de que gostava mais. Cada uma de suas escolhas determinava que par de pudins viria em seguida, e, pouco a pouco, Tatyana foi chegando ao nível de açúcar de sua preferência. Quando Mennella analisou os resultados, estava claro que a menina jamais alimentaria Garibaldo com brócolis se houvesse a opção de escolher um bolinho. O ponto de êxtase dela para o pudim era de 24% de açúcar, o dobro do nível tolerado pela maioria dos adultos. Entre as crianças, ela estava no grupo do nível mais baixo: algumas chegam a 36%.

“Descobrimos que os alimentos cujo público-alvo são as crianças, os cereais e as bebidas, têm um nível muito maior de açúcar”, afirmou Mennella. “O cereal favorito de Tatyana é o Crunch de canela. E o que faremos é medir o

nível de açúcar que a criança prefere no laboratório com uma solução de sacarose, que será proporcional à quantidade de açúcar do cereal favorito. Há diferenças individuais, mas, como um grupo, em todas as culturas já estudadas no mundo, crianças preferem um teor de açúcar mais alto do que os adultos."

Segundo Mennella, há três outros aspectos do açúcar, para além da biologia básica, que parecem torná-lo atraente para as crianças. O primeiro é que o sabor doce é indicativo de alimentos com alto teor energético, e, como as crianças estão crescendo depressa, seus organismos demandam alimentos capazes de fornecer combustível rapidamente. O segundo fator diz respeito ao fato de que, como seres humanos, nós não evoluímos num ambiente com muitos alimentos muito açucarados, o que talvez aumente a excitação sentida quando consumimos açúcar. E, por fim, o açúcar faz as crianças se sentirem bem. "É um analgésico", explicou a pesquisadora. "Faz recém-nascidos chorarem menos. Uma criança pequena consegue ficar com a mão na água fria por mais tempo se tiver algo doce na boca."

Esses conceitos são muito importantes, cruciais para compreender por que tantos alimentos vendidos nos supermercados são doces e por que nos sentimos tão atraídos pelo açúcar. Precisamos de energia e a obtemos depressa ao comer Crunch de canela. Somos apresentados ao sabor doce logo ao nascer, mas nossos ancestrais não tinham nada tão interessante quanto Coca-Cola. O açúcar faz até com que nos sintamos melhores, e quem não quer isso?

Mennella está convencida de que nosso ponto de êxtase para açúcar — e, aliás, para todos os alimentos — é determinado pelas nossas primeiras experiências na vida. Porém, quando os bebês se tornam crianças, as oportunidades das empresas fabricantes de alimentos para influenciar seu paladar também se multiplicam. Para Mennella, isso é preocupante. Não que a indústria alimentícia esteja ensinando as crianças a gostarem de doces. Na verdade, está ensinando qual deve ser o sabor dos alimentos. E essa formação tem se concentrado cada vez mais no açúcar.

"O que as pesquisas básicas e o paladar observado nas crianças nos mostram — e o motivo pelo qual os alimentos produzidos para elas contêm tanto açúcar e sal — é que as empresas estão manipulando ou explorando a biologia da criança", declarou Mennella. "Para mim, qualquer um que produz algo para o público infantil precisa assumir certa responsabilidade, pois o que estão fazendo é ensinar que quantidade de açúcar ou sal um alimento deve conter."

"As empresas de alimentos não apenas criam uma fonte de calorias para as crianças", completou. "Elas produzem um impacto sobre a *saúde* dessas crianças."

*

Tudo isso ficou claro a partir das pesquisas realizadas no Monell: as pessoas adoram açúcar, sobretudo as crianças. E, até certo ponto — o ponto de êxtase —, quanto mais açúcar, melhor.

Podemos não saber ainda ao certo qual o caminho percorrido pelo açúcar quando sai da boca e chega ao cérebro, porém os resultados finais são claros. O açúcar tem poucos concorrentes com a mesma capacidade de criar compulsões e, à medida que o público compreende esse poder, tal ingrediente se transforma num problema político para os fabricantes de alimentos processados — problema para o qual, mais uma vez, essas empresas recorrem ao Monell em busca de ajuda.

O dinheiro investido pelos grandes fabricantes de alimentos no Monell lhes concede um privilégio especial: eles podem solicitar estudos especiais exclusivos aos cientistas. As empresas levam questões complexas ao instituto cerca de doze vezes por ano — por exemplo, por que a textura do amido é sentida de maneiras tão diferentes ou o que faz o leite em pó deixar um gosto tão desagradável na boca. Os cientistas do centro então colocam seus cérebros com Ph.D. para trabalhar na resolução desses desafios. Na década de 1980, porém, um grupo de patrocinadores do Monell pediu auxílio para um problema mais grave: eles precisavam de ajuda para se defender de críticas do público.

O açúcar sofria ataques vindos de várias direções. A Food and Drug Administration (FDA), agência americana reguladora de fármacos e alimentos, passara a combatê-lo como parte de uma campanha para examinar a segurança de todos os aditivos alimentares. O relatório da FDA não recomendava uma ação regulatória, mas continha vários alertas: além do aumento da ocorrência de problemas odontológicos, o açúcar podia estar ligado a doenças cardíacas, e os consumidores haviam perdido o controle sobre seu uso. Também segundo o relatório, dar um fim ao pote de açúcar dentro de casa não ajudaria muito a reduzir o consumo, já que mais de dois terços do aditivo presente na dieta americana vinham de alimentos processados.

Ao mesmo tempo, um comitê de senadores americanos — incluindo George McGovern, Bob Dole, Walter Mondale, Ted Kennedy e Hubert Humphrey — causou controvérsia ao lançar o primeiro manual do governo com orientações à população sobre como compor sua dieta. O comitê começara analisando a fome e a pobreza, mas logo voltou a atenção para os problemas cardíacos e outras doenças que os especialistas associavam à alimentação. "Declarei que os americanos deveriam comer menos; menos carne; menos gordura, sobretudo a saturada; menos colesterol; menos açúcar. E ingerir mais gordura insaturada, frutas, legumes e derivados de cereais",[14] escreveu um consultor do Departamento de Agricultura, Mark Hegsted, num relatório do trabalho. Além disso,[15] Michael Jacobson, formado no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) e pupilo do astro da defesa do consumidor Ralph Nader,

colocava lenha na fogueira da Federal Trade Commission (FTC, Comissão Federal do Comércio). O grupo de Jacobson, o Center for Science in the Public Interest [Centro de Ciência de Interesse Público], reunira doze mil assinaturas de profissionais da saúde pedindo à agência que banisse da TV anúncios publicitários de alimentos doces direcionados ao público infantil.

As manchetes[16] sobre esses e outros ataques à indústria de alimentos processados levaram a uma maior conscientização e preocupação por parte dos consumidores. Uma pesquisa do governo mostrou que três em quatro consumidores liam e faziam suas escolhas com base nas informações nutricionais fornecidas nos rótulos. Metade desses três quartos disse que examinava os rótulos a fim de evitar certos aditivos, inclusive sal, açúcar, gorduras e corantes artificiais. Ainda mais perturbador para a indústria dos alimentos processados era o fato de haver uma noção cada vez maior por parte do público de que açúcar, corantes, aromatizantes e outros aditivos deixavam as crianças hiperativas e tornavam os adultos compulsivos. "Essas alegações vinham do público geral, e sempre há vozes, vozes de ativistas, que afirmam isso como um fato, que o açúcar causa hiperatividade",[17] lembrou Al Clausi, que se aposentou em 1987 como vice-presidente sênior e diretor de pesquisa da General Foods. "Isso era folclore. Não só isso, como também a ideia de que os aromatizantes fazem você comer algo em maior quantidade." Com Clausi na liderança, representantes da Kellogg e da General Mills formaram um grupo chamado Flavor Benefits Committee [Comitê dos Benefícios do Sabor] e encomendaram ao Monell uma pesquisa para ajudar a calar as críticas, lançando uma luz mais favorável sobre o açúcar e os outros aditivos alimentares, com ênfase em seus benefícios nutricionais.

O Monell era uma escolha óbvia para a indústria. Com fundos limitados do governo, o instituto começara a solicitar financiamento das empresas de alimentos, mantendo-as informadas sobre pesquisas que lhes poderiam interessar. Em uma carta de 1978 para Clausi, Morley Kare, ex-diretor do centro, agradecia à General Foods por seu último cheque e sugeria que os cientistas do instituto conduzissem um seminário para desenvolvedores de produtos da empresa. "Atualmente, estamos nos concentrando em nosso programa sobre sabor e nutrição", escreveu Kare. "Temos planejado um estudo com adolescentes, focado no desejo por grandes concentrações de adoçantes, sal e, é claro, no sabor e na textura da gordura."

Em 1985, nove cientistas do instituto trabalhavam no projeto Flavor Benefits. Algumas de suas descobertas só podiam ser saboreadas em segredo pela indústria alimentícia. Uma delas teria servido para levantar o moral nos laboratórios das empresas, onde os técnicos discutiam o consumo intenso de açúcar por seus funcionários: o Monell ajudou a confirmar que os bebês já adoram esse ingrediente desde o nascimento. Isso tornou possível que as

companhias enfim argumentassem que ele não era algo "artificial" vendido por elas a um público inocente. Pelo contrário, era inofensivo, quiçá até benéfico. "O açúcar era muito importante para nós", disse Clausi. "Quando o Monell descobriu que, entre todos os sabores básicos, o doce é o único pelo qual um recém-nascido demonstra preferência, foi o mesmo que se falasse: 'Ei, estamos lidando com uma coisa *natural*. Não é algo que criamos.'"

A pedido dos fabricantes de alimentos, o Monell também explorou a teoria de que o açúcar leva as pessoas a comerem mais do que o necessário, e nessa questão os cientistas chegaram a algumas conclusões preocupantes. Descobriram, por exemplo, que não bastava a comida ter sabor agradável. Para serem de fato atraentes, esses produtos precisavam conter grandes concentrações de açúcar e gordura. Apenas esses dois ingredientes, além do sal, pareciam ter o poder de levar o cérebro a querer comer. Com isso em mente, o instituto voltou a atenção para um item dos supermercados que começava a ter, talvez, mais impacto sobre a dieta americana do que os outros produtos vendidos pela indústria alimentícia: o refrigerante, que começava a ser consumido em quantidades inéditas.

Grande parte do estudo sobre refrigerantes realizado no Monell[18] foi conduzido por um dos principais cientistas do instituto, Michael Tordoff, doutor pela Universidade da Califórnia em Los Angeles, num dos campos mais desafiadores da ciência comportamental, chamado psicologia fisiológica. (Essa área pesquisa coisas como o papel do hipocampo na aprendizagem e na memória.) Tordoff já demonstrara capacidade de conduzir um estudo que poderia abrir portas interessantes para a indústria alimentícia. Num trabalho com outro pesquisador, ele inventou um composto doce chamado Charmitrol, que podia agir de formas opostas, ambas potencialmente lucrativas. Os estudos com animais indicavam que o composto poderia levar as pessoas a consumir grandes quantidades de comida. Ou, se aplicado de maneira diferente, poderia levá-las a comer menos. "O Charmitrol emagrecia ratos gordos e engordava ratos magros", contou o cientista. Duas empresas compraram a licença para o uso da substância desenvolvida no Monell, mas, no final, riscos neurológicos impediram seu uso comercial.

Ao voltar a atenção para o refrigerante, Tordoff queria examinar como essa bebida podia afetar o apetite e, logo de início, fez uma descoberta impressionante. Bebidas adoçadas deixavam os ratos com *mais* fome. A princípio, isso parecia se limitar aos refrigerantes diet, pois o pesquisador usara sacarina, o adoçante artificial, em vez de açúcar nas bebidas. O mesmo resultado foi obtido com chiclete adoçado com sacarina. Entretanto, ao realizar testes com seres humanos, ele usou refrigerante normal, feito com xarope de milho rico em frutose.

No outono de 1987, Tordoff recrutou trinta pessoas de universidades locais. Elas tinham passado por uma triagem para desqualificações óbvias — como mulheres grávidas ou indivíduos que seguiam uma dieta restrita — e então foram postas para trabalhar. Durante nove semanas, foram ao Monell a cada sete dias para serem questionadas e pesadas, retornando para casa com 28 garrafas do refrigerante produzido especialmente para o experimento por duas empresas patrocinadoras, além de serem instruídas a observar com cuidado o que bebiam. Experimentos como esse envolvem um desafio e tanto: os cientistas precisam confiar que os participantes serão muito precisos, mas são seres humanos. Eles esquecem, mentem, omitem, e tudo isso distorce os resultados. Para tornar os participantes mais comprometidos — e sinceros —, os pesquisadores disseram: "Podemos determinar o que vocês comeram por meio de amostras de urina" — o que não era verdade, como se esclarecia no estudo publicado.

O Monell distribuiu cinco mil garrafas de refrigerantes especiais em três fases. "Durante três semanas, não demos nada aos participantes",[19] disse Tordoff. "Por outras três semanas, eles receberam 1,2 litro de refrigerante diet por dia. E, nas últimas três semanas, receberam 1,2 litro de refrigerante comum." No final, a versão diet mostrou-se inútil ou, na melhor das hipóteses, de pouquíssima ajuda na perda de peso. Os homens perderam cerca de cem gramas bebendo refrigerante diet. Para as mulheres, não houve mudança estatisticamente significativa.

A descoberta mais importante envolvia o refrigerante comum, adoçado com xarope de milho rico em frutose. Ao consumir essa bebida, tanto os homens quanto as mulheres ganharam peso: em média setecentos gramas em apenas três semanas. Nesse ritmo, um indivíduo ganharia doze quilos por ano. "Pode ter sido um grande alívio para a indústria de refrigerantes diet, porém não era uma boa notícia para os produtores de xarope de milho", contou Tordoff. (Ou para o açúcar de mesa, pois a maioria dos especialistas concorda que, em relação a ganho de peso, parece haver pouca diferença entre adoçantes derivados de milho e os derivados de cana-de-açúcar e beterraba.) Esse foi um dos primeiros estudos a mostrar que o refrigerante comum era, provavelmente, um dos maiores responsáveis pela obesidade, doença que estava apenas começando a se tornar a epidemia que é hoje. Até então, os cientistas apenas supunham essa relação, mas não tinham provas. Assim como os estudos do professor Sclafani na Brooklyn College mostraram duas décadas antes que alimentos com açúcar levavam os ratos a comer além do necessário, a experiência de Tordoff estimulou outros cientistas a examinar mais a fundo os possíveis efeitos de bebidas doces sobre nosso apetite. Julie Mennella diz que um dos grandes riscos em deixarmos as crianças beberem refrigerante é que isso as leva a esperar — e querer — mais açúcar em suas bebidas. Na opinião da pesquisadora, o refrigerante elevou o ponto de êxtase em todas as outras bebidas cada vez mais

populares — da água enriquecida com vitaminas aos isotônicos —, mesmo que o consumo de refrigerante esteja começando a diminuir. “Não há evidências de que isso venha a afetar a quantidade de açúcar de que as crianças gostam no pudim”, comenta. “Mas ensina a elas que essa é a quantidade de açúcar que as bebidas gasosas devem ter.”

Outra pesquisadora do Monell, Karen Teff,[20] encontrou sinais de que bebidas adocicadas podem ser um cavalo de Troia que leva as pessoas a ganhar peso. Nosso organismo pode não ser capaz de identificar as calorias presentes em líquidos doces com tanta precisão quanto o faz em alimentos sólidos. Essa cegueira em relação ao refrigerante e outras bebidas calóricas engana os controles naturais de que o corpo dispõe para evitar o ganho excessivo de peso. Em 2006, Teff conduziu um estudo no qual os participantes recebiam uma infusão de glicose e suas reações eram observadas. O teste durou apenas 48 horas, mas os resultados foram surpreendentes: os participantes não comeram menos. Eles ingeriam as calorias adicionais da glicose como se fossem invisíveis. “Se esses líquidos não ativam o sistema nervoso, podem não ser reconhecidos”, explicou Teff.

Seriam necessários outros experimentos para que essa ideia ganhasse credibilidade entre os nutricionistas. Contudo, como Mennella, Teff não se intimida ao responsabilizar a indústria alimentícia. Quando se trata do açúcar presente nas bebidas ou nos alimentos sólidos, a prática das empresas é primeiro aumentar a quantidade e só depois estudar — caso chegue a estudar de fato. “Ainda estou chocada com o que está acontecendo neste país”,[21] afirmou Teff. “Aqui, todo alimento tem algum componente adoçado que não deveria ter. Pão de trigo com mel, mostarda com mel. Alimentos que não são associados ao açúcar ou que tinham componentes um pouco amargos agora se tornaram mais doces. Hoje em dia, não há tolerância alguma a alimentos que não são doces.”

*

É preciso esclarecer que a pesquisa sobre açúcar no Monell não foi concluída. Alguns de seus aspectos mais importantes permanecem um mistério, tais como os parâmetros precisos do risco dessa substância para a ocorrência de doenças cardíacas e outros problemas de saúde; se ela passa despercebida ao ser consumida em forma líquida; ou se seus muitos substitutos, da sacarina ao novo adoçante derivado da planta estévia, podem nos ajudar a perder peso. O melhor palpite que temos hoje sobre bebidas de baixa caloria é que elas só funcionam com dietas bastante disciplinadas: comer dois cupcakes depois de se limitar a beber apenas refrigerantes diet não ajuda a perder peso.

Uma coisa, porém, tornou-se clara como água nos últimos anos: o consumo exagerado de açúcar em alimentos sólidos ou bebidas está cada vez mais relacionado à epidemia de obesidade, cujo cenário fica cada vez mais aterrador. O hábito de comer além do necessário tornou-se um problema global. Na China, pela primeira vez, o número de pessoas acima do peso superou o das abaixo do peso. Na França, onde o índice de obesidade subiu de 8,5% para 14,5% desde 1997, a Nestlé vem obtendo grande sucesso na venda do programa de perda de peso Jenny Craig para os mesmos parisienses que antes zombavam da tendência americana de criar uma dieta-sensação após a outra. O índice de obesidade no México triplicou nas últimas três décadas, e agora o país teme a possibilidade de ter as crianças mais gordas do mundo — ao mesmo tempo que é aquele com menos recursos para lidar com o problema: a maioria das escolas da Cidade do México não tem playgrounds nem piscinas. Os Estados Unidos, contudo, conservam a posição de país mais obeso do mundo. Enquanto os índices de obesidade parecem alcançar um patamar de 35% entre os adultos, continuam subindo no grupo mais vulnerável aos produtos da indústria alimentícia: as crianças. Os dados mais recentes, de 2006 a 2008, mostram que a obesidade teve um salto de 15% para 20% entre as crianças de seis a onze anos.

Apesar disso, há mais de três décadas, as autoridades em Washington têm isentado o açúcar dos limites máximos recomendados para os outros dois pilares dos alimentos processados: o sal e a gordura. Os fabricantes tampouco são obrigados a revelar a quantidade desse ingrediente adicionada em seus produtos: os valores mencionados nos rótulos incluem apenas o açúcar naturalmente presente nos alimentos. Em 2009, a AHA decidiu se pronunciar e lançou um limite recomendado para o açúcar. Em uma declaração publicada no periódico científico *Circulation*, a associação afirmou: "O consumo exagerado de açúcares dietéticos no cenário da pandemia mundial de obesidade e doenças cardiovasculares tem aumentado as preocupações em relação aos efeitos adversos do consumo excessivo de açúcares." Os limites recomendados foram ainda mais ousados. Ao observar que as pessoas estavam ingerindo em média 22 colheres de chá de açúcar por dia, a associação lançou um apelo para que os americanos reduzissem esse consumo. Mulheres moderadamente ativas deveriam consumir não mais do que cinco colheres de chá de açúcar — enquanto os homens sedentários de meia-idade deveriam ingerir até nove —, naquilo que os nutricionistas chamam de "calorias discricionárias". Esses eram os agrados que aqueles em busca de controlar o próprio peso poderiam se permitir além de suas necessidades nutricionais, e a associação não estava de brincadeira. Para mulheres, o limite diário de cinco colheres de chá seria o equivalente a meia latinha de 350 mililitros de Coca-Cola, ou um bolinho Twinkie, ou um biscoito e meio Fig Newton, ou meio copo de gelatina Jell-O. Para ser

mais claro, o conectivo é *ou*, não *e*. Cinco colheres de chá não nos levam muito longe no supermercado.

No entanto, dessa vez,[22] as fabricantes de alimentos não precisaram da ajuda do instituto Monell para montar uma defesa consistente. A dependência da indústria no açúcar era tão profunda que representantes de todos os setores, dos biscoitos aos refrigerantes, atenderam a uma conferência da AHA realizada em Washington na primavera de 2010 para discutir a proposta da associação. Um a um, eles se defenderam: não era apenas o sabor que tornava o uso do açúcar tão importante. Ele era um componente fundamental de todo o processo de produção. Reduzir a utilização desse aditivo representaria uma ameaça ao suprimento de comida do país.

Os produtores de doces citaram o volume, a textura e a cristalização obtidos a partir do açúcar. Os produtores de cereal disseram que, sem esse componente, seus produtos não teriam a mesma cor nem seriam crocantes. Os produtores de pão admitiram fazer uso de todas as formas possíveis de açúcar no processo de produção — xarope de milho, xarope de milho rico em frutose, glicose, xarope de milho invertido, malte, melaço, mel e açúcar de mesa em três formas (granulado, de confeiteiro e líquido). Para demonstrar a importância desse ingrediente, os padeiros assaram versões especiais de seus produtos usando substitutos do açúcar e exibiram fotos dos terríveis resultados na tela. A mensagem era clara: se limitarmos a utilização de açúcar, o que restará são biscoitos, bolachas e pães murchos, pálidos, insossos ou inchados.

"Sejamos práticos",[23] disse um engenheiro de alimentos de Israel ao grupo antes de dar início a uma aula de química sobre um fenômeno de coloração chamado reação de Maillard. Essa reação é, em grande parte, responsável pela cor caramelada dos alimentos processados, dos pães rápidos à carne assada, e é impossível obtê-la na maioria dos alimentos sem um grupo de açúcares que inclui a frutose.

Para não ficar para trás, o consultor de uma refinaria de milho encerrou sua apresentação sugerindo que a AHA estava cometendo um erro ao focar seus esforços no açúcar. Se a associação realmente queria examinar as calorias presentes na dieta americana responsáveis pelo ganho de peso da população, por que implicar com o açúcar quando a maior culpada era a gordura?

"É claro que você pode reformular os alimentos para reduzir os teores de açúcar e sal", explicou-me mais tarde esse consultor, John White. "Pode substituí-los por adoçantes de baixa caloria ou gordura sintética. Mas o produto sempre muda, e você precisa aceitar as consequências."

Contudo, ninguém precisaria aceitá-las. As recomendações da AHA foram esquecidas, e a indústria pouco fez para reduzir o açúcar nos alimentos. O valor desse aditivo para as empresas de alimentos estava apenas aumentando.

capítulo dois

"Como tornar as pessoas compulsivas?"

John Lennon não conseguia encontrá-lo na Inglaterra, então encomendou caixas vindas de Nova York para abastecer as sessões de gravação de *Imagine*. Os Beach Boys, ZZ Top e Cher também não arriscavam: todos estipulavam em seus contratos que aquilo estivesse à disposição em seus camarins. Hillary Clinton também fazia tal exigência quando viajava como primeira-dama, e até seus quartos de hotel tinham um bom estoque.

O que todos queriam e recebiam era o refrigerante Dr Pepper.[1] O sabor único, nem de cola nem de cerveja preta, angariou fãs no mundo inteiro. Orgulhosos, seus maiores devotos se denominam Peppers e fazem parte de um clube conhecido como 10-2-4 — assim chamado por causa das primeiras campanhas publicitárias do produto, que encorajavam as pessoas a beber três Dr Peppers por dia (às dez da manhã, às duas e às quatro da tarde) —, além de visitarem a Waco, Texas, onde um farmacêutico da Old Corner Drug Store de Morrison inventou a bebida em 1885. Esse tipo de devoção concedeu ao Dr Pepper um distante, porém confortável, terceiro lugar no mercado, atrás da Coca-Cola e da Pepsi, gigantes do mundo dos refrigerantes, até 2001 — quando mudanças repentinas no marketing do setor precipitaram uma crise para o Dr Pepper. O problema começou quando uma série de variações de Coca-Cola e Pepsi invadiu as prateleiras. Da noite para o dia, havia versões com lima e limão, baunilha e café, framboesa e laranja, brancas, azuis e transparentes — todas chamando a atenção dos consumidores. No jargão dos gêneros alimentícios, essas variações em sabor e cor são chamadas de "extensões de linha" e não têm o intuito de substituir o produto original. Em vez disso, devem chamar mais atenção para a marca, o que costuma dar tão certo que leva os consumidores a também comer ou beber mais do produto original.

Nesse caso, a Pepsi e a Coca-Cola estavam usando suas extensões de linha para fortalecer seu domínio da seção de refrigerantes durante um momento crítico, quando o consumo nos Estados Unidos alcançava um ponto máximo. À medida que as vendas de Pepsi e Coca-Cola aumentavam com as novas variações, o Dr Pepper passou a perder[2] seu até então consistente terceiro lugar. Em 2002, a Coca-Cola vendeu 93 milhões de engradados a mais em comparação ao ano anterior, com um total de 4,5 bilhões de engradados vendidos só nos Estados Unidos. A Pepsi também teve um aumento nas vendas, com seus 3,2 bilhões de engradados. O Dr Pepper, na contramão, vendeu 15 milhões a menos, com um total de 708 milhões, e os observadores da indústria de refrigerantes

lançaram um alerta. “O Dr Pepper, antes uma marca em crescimento, sofreu reduções em vendas e na participação de mercado”, anunciava a revista especializada *Beverage Digest*. O refrigerante de Waco precisava virar o jogo.

Em 115 anos de história, a Dr Pepper nunca criara uma extensão de linha, exceto por uma versão diet. Pela fidelidade de seus consumidores, alterar o sabor único da bebida parecia muito arriscado. Entretanto, com as vendas em queda e a seção dos refrigerantes em plena transformação, a Dr Pepper precisou agir. Em 2002, criou a sua primeira extensão de linha, que deveria ter sido um sucesso garantido. A nova versão apresentava um forte sabor de cereja, cor vermelho-escura e um nome, Red Fusion, escolhido com cuidado entre trezentos candidatos. “Se quisermos restabelecer os índices históricos de crescimento do Dr Pepper, precisamos gerar mais empolgação”,[3] disse o então presidente da empresa, Jack Kilduff. Pesquisas mostraram que o Red Fusion atrairia até novos consumidores. Um mercado particularmente promissor, conforme apontava Kilduff, era composto pelas “comunidades hispânica e afro-americana, em franco crescimento”, entre as quais o Dr Pepper tinha uma “gestão de marca fraca”.

Mas o departamento de vendas nem sequer teve chance de explorar esses novos mercados. O fracasso do Red Fusion não foi culpa da equipe de marketing da companhia. O problema era o sabor. Os consumidores o detestaram, e os Peppers mais fiéis ficaram chocados. “O Dr Pepper é a minha bebida favorita, então fiquei curiosa para experimentar o Red Fusion”, escreveu uma mãe de três filhos da Califórnia em seu blog para alertar outros Peppers. “É nojento. Vontade de vomitar. Nunca mais.”

Afetada pela rejeição, a empresa voltou para a prancheta e passou o ano seguinte desenvolvendo e testando uma variação diferente de refrigerante. Dessa vez, ela não passou nem pelos testes de sabor. A esperança de colocar um novo refrigerante no mercado morreu antes mesmo de entrar em produção.

Em 2004, a Dr Pepper decidiu pedir ajuda fora da empresa. Eles procuraram um homem chamado Howard Moskowitz, cujo sucesso em produzir campeões de venda o transformara numa lenda da indústria alimentícia. Formado em matemática e psicologia experimental, Moskowitz comanda uma firma de consultoria em White Plains, Nova York, na qual estabeleceu um currículo de triunfos com bens de consumo, de cartões de crédito a câmeras compactas e jogos de computador. Grande parte desse sucesso vem da habilidade de agrupar consumidores em segmentos, de acordo com necessidades emocionais diferentes, e de identificar esses segmentos com precisão. Por exemplo, Moskowitz impulsionou as vendas[4] da joalheria Shaw’s com a criação de duas versões de seu catálogo: uma para indivíduos categorizados como otimistas e outra para os pessimistas. Os otimistas liam frases como “Saio da loja

me sentindo ótimo", enquanto os pessimistas eram reconfortados: "Joias com um visual clássico". Como explicou Moskowitz: "A importância ali não era apenas identificar essas mentalidades. É provável que outros métodos produzissem segmentos semelhantes. Em vez disso, a Shaw's estava à procura de *mensagens específicas* para atrair compradores. Isto é, depois que conhecemos os segmentos, sabemos o que dizer, como dizer e a quem dizer."

Ainda assim, o principal foco — e sucesso — de Moskowitz estava na indústria de alimentos. Afinal, o mercado de joias é uma coisa, o espaço nas prateleiras dos supermercados americanos é outra. As maiores lojas disponibilizam até sessenta mil itens.[5] A competição é acirrada para ganhar a área que os gerentes dos supermercados administram com uma única máxima: o maior espaço fica com os mais vendidos. As áreas nesses estabelecimentos[6] são tão importantes que cientistas do consumo conduziram experimentos nos quais colocaram dispositivos nas cabeças de compradores para acompanhar os movimentos de seus olhos enquanto percorrem os supermercados, e os resultados ajudaram a definir a hierarquia das prateleiras. As inferiores, localizadas aos pés dos consumidores, como não é de se surpreender, correspondem à morte. Os melhores lugares ficam no nível dos olhos, principalmente no meio do corredor. Os displays especiais no final dos corredores são os melhores territórios possíveis.

O principal objetivo das extensões de linha de um produto é ganhar espaço nas prateleiras. Gerentes de supermercado fornecem um espaço limitado a um produto, não importa quanto ele venda. A adição de novos sabores e cores cria produtos que ganham espaço próprio, e, quanto mais os consumidores veem a marca, maior é a probabilidade de comprarem seus produtos. No caso do Dr Pepper, o espaço na prateleira estava sendo devorado pela Coca-Cola e pela Pepsi com todos os novos sabores de lima, limão e baunilha.

Há outro aspecto pouco conhecido no marketing de gêneros alimentícios que reflete sua meticulosidade em estabelecer públicos-alvo. A natureza aparentemente estável e familiar desses supermercados é uma ilusão. O estabelecimento que você frequenta hoje não será o mesmo daqui a um mês. Para se destacar em meio à concorrência e empolgar os consumidores, os fabricantes costumam alterar seus principais produtos, na maioria das vezes de forma sutil, com mudanças que vão do tamanho das embalagens, passando pela cor e pelo sabor, chegando até a campanhas publicitárias com celebridades. Howard Moskowitz, entretanto, não apela para publicidade ou alterações na embalagem em seus maiores projetos com gêneros alimentícios. Ele trabalha no próprio alimento, brincando com as fórmulas mágicas do sal, do açúcar e da gordura. Por mais de três décadas, ele tem trabalhado nos bastidores para realizar resgates dramáticos, transformando perdedores em vendedores. A Campbell Soup, a General Foods, a Kraft e a PepsiCo, todas recorreram à ajuda

de Moskowitz quando sofreram quedas nas vendas ou um concorrente ganhou vantagem. O objetivo de Moskowitz em cada caso tem sido encontrar o ponto de êxtase. Ele busca a quantidade exata de determinados ingredientes para exercer a maior atração possível sobre os consumidores. A falta disso ou daquilo pode até não arruinar o sabor ou a textura do produto, mas as pequenas falhas se refletem nas vendas, setor no qual mesmo os menores deslizes podem levar executivos a perderem seus empregos. No jargão dos engenheiros de produtos, Moskowitz aposta na chamada "otimização" e não tem vergonha de relatar suas façanhas: "Otimizei sopas",[7] contou ele. "Otimizei pizzas. Otimizei molhos para salada e picles. Nesse campo, sou um homem que muda o jogo."

Moskowitz tem experiência com o uso da gordura e, recentemente, começou a trabalhar com fabricantes de alimentos para aperfeiçoar o uso do sal. Porém, ele é mais conhecido por seu trabalho com o açúcar, que cria atratividade como nenhum outro ingrediente. É com o açúcar que a técnica de Moskowitz se mostra mais eficiente. E ele não apenas inventa produtos adocicados. A partir de complexos cálculos matemáticos e computação, ele os planeja com um único objetivo em mente: criar a maior compulsão possível. "As pessoas falam: 'Não consigo parar de comer chocolate'", diz Moskowitz. "Mas por que não conseguimos parar de comer chocolate ou batatas chips? E como tornar as pessoas compulsivas por esses alimentos?"

Conceitualmente, a técnica de Moskowitz é muito simples. Gêneros alimentícios têm muitos atributos que os tornam atraentes, sobretudo a cor, o cheiro, a embalagem e o sabor. Na prática da otimização, engenheiros de alimentos alteram essas variáveis de maneira sutil, produzindo dezenas de novas versões, cada uma com uma pequena diferença em relação à anterior. Não são produtos novos. Essas variações são criadas com o único objetivo de encontrar a variação perfeita, que é definida após vários testes com todas as novas versões. Consumidores comuns são pagos para passar dias sentados em salas onde lhes são apresentadas diversas variações do produto, que eles tocam, sentem, bebem, cheiram, manuseiam, e, o mais importante, experimentam. Suas opiniões são registradas e reunidas num computador, e é nesse ponto que a formação em matemática avançada de Moskowitz entra em cena. Os dados são filtrados e organizados por um método estatístico chamado análise conjunta, que determina quais características de um produto exercerão uma atração maior sobre os consumidores. Moskowitz gosta de imaginar que o computador é dividido em silos onde os atributos são armazenados. Mas não se trata apenas de comparar a cor 23 à cor 24. Nos projetos mais complicados, a cor 23 deve ser comparada ao xarope 11 e à embalagem 6, e assim por diante. Mesmo em trabalhos nos quais o foco é o sabor e as variáveis limitam-se a ingredientes, o computador produz intermináveis tabelas e gráficos. "Misturo e combino ingredientes por meio desse design experimental", contou-me Moskowitz. "O modelo matemático relaciona

os ingredientes às percepções sensoriais criadas por eles, então posso simplesmente sintonizar um novo produto. Essa é a abordagem da engenharia."

Após seis meses realizando esse trabalho para a Dr Pepper, no qual analisou e testou uma enorme quantidade de possíveis variações, Moskowitz e sua equipe produziram o novo sabor do refrigerante. A bebida, que durante anos tentara competir com a Coca-Cola e a Pepsi, enfim alcançou o sucesso que almejava. A nova variação tinha sabor cereja, mas também de baunilha — daí o nome, Cherry Vanilla Dr Pepper —, e chegou às lojas em 2004. Os resultados foram tão bons que a holding da marca, a Cadbury Schweppes, não resistiu e vendeu a Dr Pepper em 2008, bem como a Snapple e a 7-Up. Desde então, o Dr Pepper Snapple Group foi avaliado em mais de 11 bilhões de dólares, número que com certeza se deve ao trabalho de Moskowitz.

O projeto do Dr Pepper foi extraordinário também em outro sentido. A empresa não estava de fato em busca de mais consumidores, mas sim de fazer os que já tinha comprarem mais do produto, fosse o sabor original ou o novo, Cherry Vanilla. Por isso, a campanha da equipe de Moskowitz foi dirigida apenas ao coração dos fãs mais devotados da marca. Eles projetaram 61 fórmulas,[8] com variações sutis de sabor. As versões foram submetidas a provadores de todo o país, acumulando uma série de 3.904 degustações. Após a conclusão de todos os testes, Moskowitz realizou seus cálculos à procura daquilo que toda a indústria alimentícia mais deseja, a faceta criadora da compulsão dos consumidores: o ponto de êxtase.

*

Conheci Howard Moskowitz num dia frio de primavera em 2010, no Harvard Club, no centro de Manhattan. Ele é um homem grande em todos os sentidos, alto e de cabelo grisalho. As poltronas confortáveis do clube e o cardápio refinado de café da manhã combinavam com ele. Moskowitz concluiu o doutorado em Harvard no fim da década de 1960, acrescentando um Ph.D. em psicologia experimental à pesquisa original em matemática. Na hora de escolher um tema para a tese, seus professores lhe deram duas opções: eleições políticas e paladar humano. Para Moskowitz, a decisão foi fácil. "Eu era jovem, magro e crescera numa casa kosher", explicou. "Em Harvard, comia hambúrgueres, peixe frito, batatas fritas." Ele escolheu o paladar humano. Nos anos 1960, sabia-se tão pouco sobre o que leva as pessoas a gostar de determinados alimentos que Moskowitz focou a criação de um método científico que pudesse ser usado por pesquisadores para estudar o paladar. Elaborou um protocolo experimental no qual criou metodicamente misturas de doce com salgado, salgado com amargo e amargo com outros sabores. Então saiu pelo campus em busca de cobaias, que

receberiam 50 centavos para experimentar as misturas e lhe dizer de quais gostavam e de quais não gostavam.

Quando conversamos pela primeira vez, Moskowitz quis deixar claro que, embora a maior parte de sua renda viesse das fabricantes de alimentos, ele não era puxa-saco da indústria. Começamos falando sobre o sal, uma questão séria para os fabricantes, que recebiam cada vez mais acusações de adição excessiva do ingrediente em seus produtos para torná-los mais atrativos. As empresas não estavam conseguindo lidar com as preocupações crescentes em relação aos problemas de saúde provocados pelo excesso de sal, e, de acordo com Moskowitz, a culpa era toda delas. "Os executivos têm muito medo de alterar os produtos, e tenho a impressão de que há uma preguiça intelectual na indústria alimentícia. Falamos muito sobre reduzir a quantidade de sal, porém não queremos fazer o dever de casa." Por outro lado, o sal — com suas questões já antigas relacionadas à saúde — não tem a capacidade do açúcar para provocar uma reação da indústria. O açúcar está diretamente ligado ao tecido adiposo, e, por isso, os adoçantes de baixa caloria deram origem a um mercado gigantesco para aqueles que querem ter uma aparência melhor ao perder peso. "Se, de repente, as pessoas começassem a exigir a redução do sal porque consumir menos sal as faz parecer mais jovens, esse problema logo seria resolvido", comentou.[9]

Também conversamos sobre a crise da obesidade e, embora tenha algumas sugestões sobre como a indústria poderia ajudar a controlá-la — aplicando pesquisas mais rigorosas sobre a questão, por exemplo —, ele disse que não via nada de errado em seu próprio trabalho pioneiro sobre o ponto de êxtase ou quaisquer outros sistemas que ajudaram os fabricantes de alimentos a aumentar a compulsão dos consumidores. "Isso não é uma questão ética para mim", afirmou, sem rodeios. "Fiz a melhor ciência de que fui capaz. Estava lutando para ganhar a vida e não podia me dar ao luxo de me preocupar com questões éticas. Como pesquisador, eu estava à frente do meu tempo e tive que fazer o que era preciso. Se eu faria de novo? Sim, eu faria de novo. Se fiz a coisa certa? No meu lugar, o que você faria?"

Moskowitz se orgulha da ciência que aplicou à invenção de gêneros alimentícios. Como ele declarou durante uma conferência de técnicos em alimentos em 2010,[10] "a história desse campo não se baseou em ciência de verdade. Não havia métodos. Não havia corpo de conhecimento. De onde vinha a pesquisa sensorial? Era um bando de químicos perguntando por que as coisas têm um gosto bom. E o pesquisador de mercado era um infeliz tentando descobrir se as coisas venderiam".

A trajetória de Moskowitz para dominar o ponto de êxtase na verdade não começou em Harvard, mas sim alguns meses após concluir a graduação, a 26 quilômetros de Cambridge, na cidade de Natick, onde o Exército americano o

contratou para trabalhar em seus laboratórios de pesquisa. As forças militares[11] vinham tentando resolver um dilema peculiar em relação à alimentação: como fazer os soldados comerem porções *maiores*, e não menores, quando estão em campo de batalha, executando missões? "O problema das forças militares é o mesmo dos asilos",[12] disse Herb Meiselman, ex-colega de Moskowitz nos laboratórios do Exército. "Quando você está em combate, come menos e, se passa muito tempo fazendo isso, emagrece."

A refeição básica do soldado em ação é um pacote de comida desidratada conhecida como MRE, sigla para "Meal, Ready to Eat" [refeição pronta para comer], e o prazo de validade em si já acaba com o apetite. Em Natick, os técnicos riem das reclamações dos fabricantes de alimentos para civis de terem que formular produtos que devem passar até noventa dias no supermercado. As refeições do Exército devem ter um prazo de validade de três anos, isso no calor escaldante. Para lidar com a perda de peso, o Exército sabia que precisava competir com os pratos semiprontos que os soldados estão acostumados a comer em casa. "Para fazê-los comer mais, todo ano criamos sete ou oito petiscos para serem testados, observando as tendências e o que é popular nos restaurantes", explicou Jeannette Kennedy, representante do projeto de pesquisa de Natick sobre a MRE. "A carne de hambúrguer se saiu muito bem no início da Guerra do Iraque, mas foi eliminada por não ter bons resultados nos testes de campo. Então, para 2012, vamos fazer mais do que simples hambúrgueres. Vai ser bife com pimenta à moda asiática e ensopado de galinha à mexicana."

Quando contratou Moskowitz, em 1969, Natick estava apenas iniciando os experimentos com a MRE. Uma coisa estava bem clara quando se tratava dessas refeições prontas: os soldados haviam começado a achá-las tão ruins que jogavam metade fora, sem ingerir as calorias de que precisavam. Mas o fator que os levava a enjoar da MRE era um mistério. "Então comecei a perguntar aos soldados com que frequência gostariam de comer isso ou aquilo, tentando descobrir quais produtos eles achavam sem graça", contou Moskowitz. As respostas obtidas eram inconsistentes. "Eles gostavam de pratos de sabor forte, mas apenas por algum tempo. Logo enjoavam deles. Por outro lado, alimentos simples como pão branco não os empolgavam muito, porém eles conseguiam comer muito disso sem enjoar."

Essas contradições ficariam conhecidas como "saciedade sensorial específica".[13] Em outras palavras, é a tendência presente em sabores muito marcantes de inundar o cérebro, que reage nos fazendo sentir saciados muito depressa. A saciedade sensorial específica não apenas ajudou a delinear a produção em massa das MRE para o Exército, como se tornou um princípio básico para a indústria de alimentos processados. Os maiores sucessos — Coca-Cola, Doritos ou o prato semipronto Velveeta Cheesy Skillets, da Kraft — têm sua

origem nas fórmulas que provocam as papilas gustativas o suficiente para serem atraentes sem ter um único sabor mais acentuado que diga ao cérebro: já chega!

Como a guerra reduzia o apetite dos soldados, Moskowitz passou a concentrar sua pesquisa no ingrediente mais atrativo: o açúcar. Ainda estávamos no início dos anos 1970, quando os cientistas tinham uma compreensão mínima de como o açúcar criava um forte magnetismo na comida. Para explorar a ciência de como esse ingrediente viajava das papilas gustativas até o cérebro e criava compulsões, seriam necessários equipamentos médicos avançados, como os aparelhos de ressonância magnética, que só seriam inventados em 1977. Moskowitz, no entanto, trabalhando nos sombrios laboratórios institucionais do Exército em Natick, produziu alguns dos primeiros estudos rudimentares sobre compulsões publicados em periódicos científicos com títulos como "A intensidade do sabor como função de concentração do estímulo e viscosidade do solvente". No fim das contas, ele entrou numa linha de pesquisa que, nos anos seguintes, se revelaria uma importante jogada para os fabricantes de alimentos processados.

No início, o objetivo de Moskowitz era descobrir como maximizar o poder do açúcar nos alimentos, conduzindo o mesmo tipo de testes de experimentação que projetara em Harvard. Com os dados resultantes, ele criou gráficos que, como percebeu, pareciam um U invertido. Eles mostravam que a nossa preferência por um alimento aumentava de acordo com a quantidade de açúcar adicionada, mas apenas até certo ponto: a partir daí, acrescentar açúcar não apenas era desperdício, como tornava o alimento *menos* atraente.

Moskowitz não foi o primeiro cientista a observar esse fenômeno, porém recebe o crédito por ter sido o primeiro a reconhecer o potencial financeiro da descoberta. A epifania aconteceu numa tarde de 1972, quando um colega deu uma olhada em seu trabalho. Esse colega, Joseph Balintfy,[14] era professor da Universidade de Massachusetts e estava desenvolvendo um trabalho pioneiro, empregando modelagem computacional para criar cardápios complexos para hospitais e outras instituições, nos quais um grande número de pessoas tinha necessidades nutricionais e paladares muito divergentes. Os laboratórios do Exército haviam convocado Balintfy para trabalhar em seus cardápios. Ele examinava os gráficos de Moskowitz sobre a atração exercida pelo açúcar quando apontou para o topo do U invertido e disse: "Aqui está o seu ponto de êxtase."

"E eu disse 'Esse é um ótimo nome'", contou-me Moskowitz. "É tão sensual. Como iríamos chamá-lo? 'Preferência sensorial ótima'?"

*

Todavia, foi apenas no início da década de 1980 que Moskowitz se tornou um verdadeiro astro da indústria alimentícia. Na época, ele havia se casado e se esforçava para sustentar a família com o salário pago pelo Exército quando se mudou para White Plains, cerca de quarenta quilômetros ao norte de Nova York. White Plains tornara-se um ímã para alguns dos maiores fabricantes de alimentos do país, e, pouco depois de se mudar, Moskowitz abriu uma firma de consultoria. Os gigantes da indústria alimentícia viviam uma das épocas mais difíceis da história, saindo de uma era de presunção — quando quase tudo o que inventavam, desde as refeições rápidas da linha Hamburger Helper à batata Pringles, era um sucesso garantido — a um período em que seu mestre supremo, Wall Street, o censurava com frequência pelo fracasso de vendas.

O maior fabricante de todos, a General Foods, começara a ser visto como um velho dinossauro com medo de inovar e dependente demais de produtos antigos, incluindo o café — que, com 2,5 bilhões de dólares, correspondia a mais de um quarto das vendas anuais da empresa — e hortaliças congeladas. Contaminada pela burocracia,[15] a companhia era conhecida pela lentidão para reagir a tendências de mercado. Os mil funcionários do setor de pesquisa e desenvolvimento, localizado às margens do rio Hudson, produziam pouquíssimos e preciosos sucessos. Um analista financeiro chamou a General Foods de "uma das empresas mais sem graça entre as gigantes de alimentos".[16] Em 1985, a companhia ganhou uma nova chance de sobrevivência ao ser comprada pela gigante do tabaco Philip Morris por 5,75 bilhões de dólares, mas isso só serviu para intensificar a pressão sobre os executivos da indústria alimentícia. Aquele não era um ato de filantropia da companhia de tabaco. A Philip Morris queria um retorno sobre o investimento e não tardou a tomar providências para aumentar os lucros da General Foods.

Howard Moskowitz já trabalhava em projetos para a General Foods havia alguns anos, ajudando no desenvolvimento de fórmulas de sucesso para os cereais e a gelatina Jell-O, quando em 1986 o chamaram para ajudar numa crise mais grave. A Maxwell House,[17] a principal marca de café da empresa, estava perdendo feio para a Folgers, e os gerentes da linha de café não sabiam como virar o jogo. O problema não era o marketing. Era muito pior do que isso. Uma série de testes de sabor mostrou que as pessoas simplesmente preferiam Folgers. Pressionados pelos novos chefes da Philip Morris, os executivos da General Foods sabiam que só havia uma saída: eles precisavam de uma nova fórmula. Não importava quais fossem os grãos ou o processo de torrefação usados até então, aquilo não estava funcionando. Eles precisavam recomeçar do zero.

Em vez de produzir diferentes amostras de torras e submetê-las a um novo painel de provadores, Moskowitz examinou os dados dos testes já realizados. Com essas informações e com testes subsequentes, fez uma observação crucial. Os

dados mostravam que as pessoas tinham preferências variadas por café, as quais podiam ser separadas em três categorias de torras: fraca, média e forte. Cada grão torrado era considerado perfeito pelos respectivos fãs. Esse era um conceito novo na época. O consumidor americano era visto como um alvo singular e simples, e cada fabricante de alimentos dedicado a cada gênero alimentício se esforçava para encontrar a fórmula perfeita. Com uma atitude ousada, Moskowitz convenceu a General Foods de que ela deveria vender não um, mas três tipos de café — mudança que o executivo encarregado da reestruturação da Maxwell House na época, John Ruff, me disse ter salvado a marca. "A verdade é que transformamos um fracasso num sucesso em relação à Folgers", contou.

Se o café não tinha um, mas três estados de perfeição, indagou Moskowitz, o que dizer dos outros gêneros alimentícios? O mesmo princípio não podia ser aplicado a eles? Aquilo não era uma previsão das extensões de linha que as empresas mais tarde adotariam para impulsionar as vendas usando pequenas variações de cor, sabor ou embalagem para gerar mais interesse entre os consumidores pelo produto principal. O que Moskowitz tinha em mente era a reformulação dos produtos principais, com a ideia de que os consumidores podiam ser divididos em grupos com preferências distintas. Graças a essa ideia, o negócio de Moskowitz fez milagres na indústria alimentícia. As empresas dispensavam seus técnicos em alimentos para seguir as novas orientações. A Vlasic, produtora de picles, contratou-o e descobriu que os amantes de picles se enquadravam em três grandes grupos, cuja preferência variava de pouco a muito ácido. A Campbell, fabricante de sopa, convidou-o para reformular seu molho para espaguete Prego, que estava sendo derrotado pela Ragu.

O brilhantismo do trabalho de Moskowitz na Prego foi relembrado numa apresentação de 2004 feita pelo escritor Malcolm Gladwell durante uma conferência TED em Monterey, na Califórnia, quando Gladwell o chamou de um "herói pessoal": Após (...) vários meses, ele tinha uma montanha de dados relacionados às opiniões dos americanos sobre o molho de espaguete (...). Ele procurou pela marca ou variedade mais popular de molho de espaguete? Não, (...) em vez disso, examinou os dados e disse: "Vamos ver se conseguimos agrupar todos esses dados em segmentos. Vamos ver se eles convergem em ideias parecidas." E era verdade. Se você analisar os dados sobre molho de espaguete, perceberá que os americanos se encaixam em um grupo entre três. Há os que gostam de molho de espaguete simples. Há os que gostam de molho de espaguete apimentado. E há quem goste dele bastante espesso. Desses três fatos, o terceiro era o mais significativo, pois, na época, no início da década de 1980, não havia molhos de espaguete mais espessos nos supermercados. A Prego perguntou a Howard: "Você está dizendo que um terço dos americanos gosta de molho de espaguete mais espesso e ninguém está atendendo às suas necessidades?" Ele respondeu: "Sim." A Prego, então, reformulou por completo

seu molho de espaguete, criando uma linha de molhos mais espessos que logo dominou o mercado no país. Ao longo da década seguinte, a empresa faturou 600 milhões de dólares com sua linha de molhos extraespessos. Todas as outras pessoas da indústria viram o que Howard fizera e disseram: "Ah, meu Deus, estávamos pensando tudo errado." E foi aí que passamos a ter sete tipos de vinagre, quatorze tipos de mostarda e 71 tipos de azeite.

> No fim das contas, até a Ragu contratou Howard, (...) e hoje há 36 variedades. Cheese [queijo]. Light [leve]. Robusto. Rich and Hearty [sabor marcante e forte]. Old World Traditional [tradicional]. Extra Chunky Garden [extraespesso]. Tudo isso é de autoria de Howard. Esse é o presente dele para o povo americano. (...) Ele basicamente mudou o pensamento da indústria alimentícia quando o assunto é nos fazer feliz.

Bem, sim e não. Gladwell não mencionou que a indústria alimentícia já sabia de algumas coisas sobre fazer as pessoas felizes — sobretudo o açúcar. Os molhos da Prego — sejam de queijo, espessos ou leves — têm algo em comum: o ingrediente mais usado, depois do tomate, é o açúcar. Meia xícara de Prego tradicional, por exemplo, tem mais de duas colheres de açúcar, o equivalente a três biscoitos Oreo, uma bisnaga de iogurte Go-Gurt e alguns folhados de maçã da Pepperidge Farm, também produzidos pela Campbell. Além disso, contém um terço do sal recomendado para o consumo diário da maioria dos adultos americanos. Algumas das versões de carne do molho Prego têm quantidades ainda maiores de açúcar e sal, além de metade do limite diário recomendado de gordura saturada. Durante a elaboração desses molhos, a Campbell fornecia os ingredientes — incluindo o sal, o açúcar e a gordura — e Moskowitz entrava com a técnica de otimização e um profundo conhecimento sobre açúcar. "Mais não significa necessariamente melhor", escreveu Moskowitz em seu próprio relato sobre o projeto da Prego. "À medida que a intensidade sensorial (da doçura, digamos) aumenta, os consumidores dizem, a princípio, que gostam mais do produto. Contudo, acabam preferindo a versão com um nível médio de doçura (esse é o ponto ótimo, ou de 'satisfação')."

Na indústria de alimentos, encontrar o ponto de êxtase para o açúcar em produtos para refeições como molho para macarrão logo se tornou uma técnica comum. Era fácil vender esse tipo de mercadoria. As pessoas precisam almoçar e jantar, então molhos para massa só precisam ser mais gostosos do que os da concorrência. Produtos consumidos como lanches, por outro lado, eram um desafio muito maior. Eles eram supérfluos — ao menos em princípio — e, portanto, requeriam os estimulantes sensoriais mais fortes. À medida que o mercado dos lanches alcançou o patamar atual de 90 bilhões de dólares e que a pressão por lucros aumentou para todos os outros gêneros alimentícios, os

fabricantes de alimentos passaram a buscar fórmulas capazes de ir além de satisfazer as pessoas. As empresas queriam receitas que aumentassem o desejo de consumir aqueles produtos.

Foi nesse campo que Howard Moskowitz deixou sua marca mais duradoura. Tudo começou com uma pesquisa em 2001 para determinar os fatores que levavam as pessoas não apenas a gostar do que comiam, mas a devorar os alimentos com avidez. O estudo foi financiado pela McCormick, gigante dos ingredientes, e Moskowitz lhe deu um título que refletia como as empresas estavam determinadas a empolgar os consumidores com seus produtos: "Desejem!"

Moskowitz conduziu o estudo com uma especialista em desenvolvimento de alimentos de Nova Jersey, Jacquelyn Beckley. Juntos eles buscaram identificar com precisão os elementos que provocam em nós esse nível de desejo por certos produtos. Os dois reuniram opiniões de consumidores sobre *cheesecakes*, sorvetes, batatas chips, hambúrgueres e pretzels — no total, cerca de trinta produtos-símbolo dos supermercados. A quantidade massiva de dados resultantes revelou informações úteis não apenas como orientação para os fabricantes de alimentos que queriam saber por que pãezinhos de canela são tão atraentes: os dados também lançavam luz sobre o que havia por trás da crise da obesidade. Moskowitz concluiu que a fome não gera compulsões. É muito raro faltarem nutrientes de fato ao nosso corpo e cérebro. No entanto, como ele descobriu, somos levados a comer por outros fatores. Alguns são necessidades emocionais, enquanto outros refletem os pilares dos alimentos processados: em primeiro lugar, sabor, seguido por aroma, aparência e textura.

Por mais distintos que esses pilares possam ser, um único ingrediente — o açúcar — é capaz de sustentá-los.

*

Howard Moskowitz sentou-se a uma mesa numa lanchonete perto de seu escritório em White Plains, onde almoçaríamos. Fomos acompanhados por Michele Reisner, sua vice-presidente de pesquisa. A garçonete sugeriu um sanduíche Reuben, mas a sugestão não agradou a nenhum de nós. Escolhi um sanduíche de peito de peru. Reisner pediu uma omelete de claras, acompanhada por torradas multigrãos. Moskowitz, que tentava perder peso, pediu um prato de peito de peru com molho à parte. Quis saber detalhes de sua dieta. "Tento não comer batatas", contou ele. "Como pão, mas não muito. Tento manter uma alimentação saudável. Minha família tem histórico de diabetes."

Pedi três latas de Dr Pepper para não perder a oportunidade de degustar o refrigerante com o homem que mudara o destino da empresa. Mas Moskowitz recusou: "Não bebo refrigerante. Não é bom para os dentes." A garçonete,

contudo, estava do meu lado e trouxe um Dr Pepper comum e um sabor novo, o Dr Pepper Cherry. Moskowitz cedeu, bebeu um pouco dos dois, fez uma careta e parou um pouco para pensar em como explicaria o que suas papilas gustativas estavam sofrendo. "Na verdade, achei horrível", comentou. "Tem cereja demais. Muita coisa misturada. Como se fosse algo... Muito ruim, só isso." Ele estava tentando descrever o que o incomodara.

"Benzaldeído", lembrou ele logo depois. "É só benzaldeído, que dá um sabor de amêndoa e cereja. Isso não pertence à classe da Coca-Cola." Reisner bebeu alguns goles e confessou que só gosta de Coca-Cola — aliás, apenas da versão diet. Quando lhe perguntei o que achava do sabor, ela deu de ombros.

Depois do almoço, de volta ao escritório deles, Reisner foi *blasé* quando comentei o fato de nem ela nem Moskowitz fazerem parte do culto ao Dr Pepper. Na verdade, segundo ela, a empresa produtora do refrigerante sabia que seu sabor único não agradava a todos — se fosse o caso, ele venderia tanto quanto a Coca-Cola. O Dr Pepper tem um nicho que tenta expandir aos poucos ou ao menos manter como está. Foi isso que a Cadbury disse a Moskowitz quando lhe pediu ajuda com o refrigerante, em 2004. Seu principal objetivo não era roubar os consumidores da Pepsi ou da Coca-Cola. Em vez disso, ela queria um sabor que convencesse quem já era fã do Dr Pepper a experimentar algo novo — e, com sorte, expandir o alcance da marca. "A mensagem foi: 'Temos nossos consumidores e queremos lhes dar algo diferente'", contou-me Reisner enquanto ligava o laptop para consultar os registros da campanha. Ela se ofereceu para me mostrar passo a passo o que os dois haviam feito.

Antes de tudo, eles distribuíram folhetos e colaram anúncios em supermercados a fim de recrutar pessoas comuns para os testes de sabor. Então, selecionaram apenas os candidatos que já adoravam Dr Pepper. "Aqueles eram os nossos consumidores", explicou Reisner. Seguindo o desejo da empresa de aprofundar raízes em comunidades com populações cada vez maiores de afro-americanos e hispânicos, o grupo resultante de 415 provadores fora selecionado de quatro cidades: Los Angeles, Dallas, Chicago e Filadélfia. Metade era de homens. Seis em cada dez eram caucasianos. As idades variavam entre dezoito e 49 anos.

A Cadbury queria que o novo sabor tivesse os ingredientes cereja e baunilha acrescentados ao sabor básico do Dr Pepper. Assim, havia três componentes principais com os quais brincar: um sabor doce de cereja, um sabor doce de baunilha e um xarope doce conhecido como "Dr Pepper Flavoring", responsável pelo sabor clássico da bebida. Os ingredientes do componente final são mantidos em segredo até hoje. No total, diz-se que o Dr Pepper tem 27 ingredientes. Contudo, além da água, o principal componente é o açúcar.

Moskowitz reuniu tudo o que estudou em Harvard, sua formação em matemática e o que aprendeu sobre sabor e atratividade na pesquisa para o Exército e para os muitos clientes da indústria alimentícia. Ele conduziu o que chama de otimização, que significa selecionar o melhor elemento a partir de um conjunto de alternativas disponíveis. "O que eu disse foi: vamos nos basear na ciência", explicou. "Vamos produzir trinta ou quarenta variações. Depois disso, será possível observar que gostamos mais de algumas e menos de outras. E conseguiremos construir um modelo matemático que mostra a relação exata entre os elementos sob nosso controle e como os consumidores reagem a eles. Bingo. Você projeta o produto."

*

Projetar o Cherry Vanilla Dr Pepper não foi fácil. Encontrar o ponto de êxtase exigiu a preparação de 61 fórmulas — 31 para a versão comum e trinta para a diet. (As diferenças entre elas eram leves variações nos níveis de aromatizantes.) Então as fórmulas foram apresentadas aos provadores, que recebiam alguma orientação para que se chegasse a resultados mais precisos. De vez em quando, alguém mente, às vezes apenas para apressar as coisas. Mas o sistema de Moskowitz foi desenvolvido para engajar os provadores e convencê-los da seriedade dos testes. "Não deixamos que eles falem", contou Reisner. "As salas têm uma aparência profissional, com bons computadores. Não são pardieiros. Os participantes são bem pagos, e o moderador lhes informa que não pode haver comentários nem discussões sobre os produtos. Eles precisam desligar os celulares. Começam a achar que suas opiniões são importantes."

A partir de 12 de julho de 2004 em Los Angeles, Dallas, Chicago e na Filadélfia, os provadores começaram a experimentar as amostras, descansando cinco minutos entre um gole e outro para limpar as papilas gustativas. Após cada amostra, respondiam a uma série de perguntas: O quanto gostaram da amostra? (0 = detestei; 100 = adorei.) Quão forte é o sabor? O que acharam dele? Como descreveriam a qualidade do produto? E o que talvez seja a pergunta mais importante: Qual seria a probabilidade de comprarem o produto? (De "definitivamente compraria" a "definitivamente não compraria".) Depois de tudo isso, as pontuações eram somadas. Uma pontuação de 60 sugere que o produto venderá bem. Das variações de Moskowitz, catorze alcançaram 61 ou mais, duas somaram 67 e uma alcançou a espetacular marca dos 70 pontos. Além disso, mais da metade dos provadores disse que definitivamente compraria o produto, o que em pesquisas de consumo sobre gêneros alimentícios é considerado um resultado impressionante.

Os dados reunidos por Moskowitz ao analisar as variações do Dr Pepper têm uma importância muito além do sabor de cereja e baunilha em si. Por meio

da avaliação meticulosa das preferências dos consumidores, ele criou uma base de dados que a empresa poderia usar na elaboração de diversos sabores adicionais para grupos específicos de consumidores. Os dados — compilados num relatório de 135 páginas cheio de gráficos detalhados — mostram as opiniões das pessoas em relação a um sabor forte em comparação a um sabor fraco de baunilha, vários aspectos do aroma e a poderosa força sensorial que os cientistas chamam de "sensação bucal". Esse termo expressa a interação do produto com a boca, definida de maneira mais específica por várias sensações relacionadas entre si, como secura, viscosidade e umidade. Esses termos são mais familiares para degustadores de vinho, mas a sensação provocada pelo refrigerante e por outros gêneros alimentícios na boca — sobretudo os ricos em calorias — só perde para o ponto de êxtase por causa da capacidade de fornecer uma previsão da compulsão a ser induzida pelo produto.

Além do sabor, os consumidores foram testados em sua reação à cor, o que se mostrou ser um fator muito importante. Reisner foi para a página 92 do relatório, que exibia uma linha azul-clara num gráfico representando as preferências dos consumidores em relação às cores. "Ao aumentar o nível de Dr Pepper Flavoring, a bebida fica mais escura e se torna menos atrativa", explicou a cientista. Os dados também podem estabelecer uma referência cruzada entre essas preferências por idade, gênero e raça. A grande surpresa para a maioria dos clientes de Moskowitz é o ponto de êxtase dos consumidores para o açúcar. O termo *ponto de êxtase*, descobriu Moskowitz, na verdade não é um nome apropriado, pois não se trata de um único ponto. É uma série de pontos, que podem ser explicados da seguinte forma: pegue o gráfico que exibe uma curva em U invertido; o topo, na verdade, é um patamar com uma série de pontos que geram a mesma dose de prazer. Para a Dr Pepper, a importância dessa descoberta é financeira. Por meio dos testes de sabor e da modelagem matemática chamada otimização, Moskowitz descobriu que a Cadbury não precisava usar a variedade da bebida com o Dr Pepper Flavoring mais adocicado. O mesmo nível de satisfação poderia ser alcançado com certa quantidade de aromatizantes em cada lata de 350 mililitros.

A página 83 do relatório de Moskowitz apresenta esse fenômeno num gráfico bastante útil, e acompanhei a explicação de Reisner com uma cópia do texto em mãos. Uma fina linha azul representa a quantidade de Dr Pepper Flavoring necessária para gerar a maior atratividade possível, e ela não é reta. Ela forma um arco, da mesma forma que a curva do ponto de êxtase que Moskowitz estudou trinta anos antes no laboratório do Exército. No topo do arco, não há um único ponto, mas uma gama de doçura. A economia potencial é de apenas alguns pontos de porcentagem e não significará muito para consumidores individuais, que contam as calorias ou gramas de açúcar ingeridos. Contudo, para a Dr Pepper, isso significa uma economia colossal. Quanto mais refrigerante a

empresa vende, mais dinheiro pode economizar ao reduzir seu ingrediente principal, o xarope açucarado do Dr Pepper, sem perder no quesito satisfação.

"Conseguimos mostrar a eles que podiam reduzir o uso do Dr Pepper Flavoring, o que economiza dinheiro", contou-me Reisner. Em vez de usar dois milímetros do xarope, por exemplo, eles poderiam usar 1,69 e obter o mesmo efeito. "Isso pode não parecer nada", completou Reisner. "Mas é muito dinheiro. *Muito* dinheiro. Milhões."

No fim das contas, a Cadbury não só cumpriu o prazo e lançou o novo sabor de Dr Pepper otimizado por Moskowitz no outono de 2004 como o lançamento foi considerado um sucesso retumbante. "Não bebam tudo de uma vez", alertava a empresa aos fãs no site da marca. "Vocês vão querer saborear essa maravilhosa fonte de refrigerante. Então, sentem-se e se deliciem com algo tão saboroso que nos faz querer mais, mais e mais..."

Em 2006, o então CEO da companhia, Todd Stitzer,[19] gabava-se para os investidores de que o novo sabor não apenas era um grande sucesso entre os Peppers, mas estava conquistando novos consumidores para a marca e começava a expandir o alcance do refrigerante para além de seu centro de consumo, os onze estados do Sul onde mais da metade de toda a produção do Dr Pepper era consumida por apenas 20% da população americana. "Sabemos que a raiz do sucesso do Dr Pepper entre os consumidores está em seu sabor forte e único", disse ele aos analistas de Wall Street naquele ano. "O Cherry Vanilla Dr Pepper, lançado em outubro de 2004, baseia-se nessa tradição. O lançamento ultrapassou nossas expectativas e as de todos os outros." Stitzer acrescentou que a Cadbury estava tão entusiasmada que lançaria outro sabor, chamado Berries and Cream, mas aconselhou cautela aos analistas. A empresa ofereceria o novo sabor junto com uma versão em barra de seu clássico chocolate de Páscoa, o ovo cremoso, que fora lançada pouco tempo antes. Podemos dizer, sem sombra de dúvida, que o ponto de êxtase para o açúcar desses produtos é o máximo.

"No jantar de hoje, haverá um pouco de Berries and Cream para acompanhar sua barra de ovo cremoso", disse Stitzer. "Vocês terão um choque de glicose ao fim da noite."

capítulo três

"Conveniência, com 'C' maiúsculo"

Na primavera de 1946,[1] Al Clausi voltava para a casa dos pais, no Brooklyn, recém-chegado do Pacífico Sul, para onde fora enviado durante a guerra. Ele estava tentando descobrir o que fazer pelo resto da vida. Tinha 24 anos, era formado em química e se candidatara para a faculdade de medicina da Universidade Johns Hopkins, em Baltimore. Passaram-se algumas semanas enquanto Clausi esperava a resposta da universidade, ansioso por prosseguir com sua carreira. Certo dia, seu pai chegou da sede da organização de veteranos de guerra American Legion com uma revista na mão, apontando para um anúncio de emprego.

"Ele me disse: 'Você é químico, não é? Uma empresa de alimentos de Nova Jersey está procurando químicos.' E eu respondi: 'Por que uma companhia de alimentos precisa de um químico?' Eu trabalhava numa fábrica de explosivos em Niagara Falls, entendia de química do petróleo e química farmacêutica, mas comida? Aceitei o emprego por curiosidade."

A empresa era a General Foods, sediada na Park Avenue, em Manhattan. Contudo, Clausi não foi para Nova York; seu posto era em Hoboken, Nova Jersey. Deram-lhe uma mesa no laboratório de pesquisa, que ficava num pequeno prédio à margem do rio Hudson. Perto dali ficava a enorme fábrica da empresa — lar da Maxwell House, cujo icônico slogan azul neon de uma xícara derramando café iluminava o rio. A primeira tarefa de Clausi não tinha nada a ver com comida. Na época, a General Foods vendia um sabão para roupas chamado LaFrance Bluing Agent, conhecido por "destacar a brancura" das roupas, e a missão do químico era modernizar o produto. Para ser mais específico, pediram que ele alterasse a estrutura física do produto, de modo que se tornasse um sabão em pó, e não mais em flocos. Essa se tornaria a marca da carreira de Clausi: usar a química para modernizar bens de consumo numa época em que o mercado americano se transformava numa velocidade incrível. Logo ele foi recompensado pelo sucesso nessa primeira tarefa com uma promoção para trabalhar no centro das operações da General Foods, que fabricava os produtos destinados a se transformar mais depressa do que quaisquer outros: Clausi deveria reformular a linha de alimentos processados da empresa.

Aquele foi um momento épico para entrar no ramo. A tradicional mercearia americana, um negócio familiar, se transformava em ritmo acelerado para dar lugar ao supermercado, e os fabricantes de alimentos disputavam para encher as prateleiras com novos produtos cujo objetivo era

poupar tempo e que refletiam o frenesi de modernização do país. O centro desse movimento, na realidade, estava dentro da própria General Foods, onde um astro em ascensão do departamento de marketing chamado Charles Mortimer abraçara essa transformação desde o início e com grande fervor. Foi ele quem cunhou o termo "semiprontos",[2] que movimentaria a indústria ao longo de décadas.

Ao mesmo tempo, uma rede de donas de casa profissionais no país inteiro lutava para manter a culinária americana simples e pura. Eram as 25 mil professoras do ensino médio que ensinavam seus alunos a fazer compras e cozinhar e promoviam o ideal da comida caseira com o mesmo vigor com que a indústria alimentícia promovia as refeições embaladas, congeladas e de preparo rápido. Entre essas senhoras havia uma modesta mulher da Carolina do Sul chamada Betty Dickson, que deixara a fazenda dos pais para se tornar professora no início da década de 1950, bem quando Mortimer e Clausi iniciavam sua trajetória na General Foods. Ao longo dos dez anos seguintes, esses três — o químico, o publicitário e a professora — competiriam pela atenção dos consumidores do país. Seus esforços refletiam a disputa emergente nos Estados Unidos entre alimentos semiprontos, não tão saudáveis, e alimentos saudáveis, mas não tão convenientes. Essa guerra pela alimentação da nação era mais intensa no setor dos produtos doces, que os americanos passaram a comer no café da manhã, no almoço e no jantar.

Quando a carta de aceitação da Johns Hopkins chegou, era tarde demais: Al Clausi já se divertia tanto em Hoboken que passara a ver a indústria alimentícia como sua vocação. Ele tinha apenas 26 anos, mas, depois do sucesso com o sabão em pó, a empresa o colocara à frente de um projeto muito diferente. Ele deveria liderar uma pequena equipe de pesquisadores na atualização do produto-ícone da companhia, uma megamarca símbolo da cultura americana mas que também corria um grande risco: o pudim Jell-O. À época, não havia pudim instantâneo. A mistura vinha numa caixa, porém levava horas para ficar pronta. "O pudim era feito à base de maisena", contou Clausi. "Era preciso adicionar água, dissolver e ferver a mistura. O problema era que, quando a água fervia, [a mistura] coagulava e engrossava, então, se você não ficasse mexendo, aquilo grudava na panela e queimava. Era muito trabalhoso. Você tinha que ficar à beira do fogão, mexendo aquela coisa quente e borbulhante para evitar que grudasse. Depois que a mistura engrossava — o que levava muitos minutos — era preciso tirá-la da panela e despejá-la numa forma, que então levava mais uma hora para alcançar a temperatura ambiente. Se quisesse comer a sobremesa gelada, você tinha que colocar a mistura por mais uma ou duas horas na geladeira. Assim, se você começasse o preparo no início da tarde, talvez o pudim ficasse pronto para o jantar."

Os executivos da General Foods perceberam que a eliminação de algumas horas no tempo de preparo proporcionaria uma vantagem decisiva sobre a concorrência. Então pediram que Clausi ganhasse a corrida pela invenção de uma fórmula instantânea.

A criação de alguns alimentos acontece num instante. A maioria leva meses. Essa levou anos.[3] De 1947 a 1950, Clausi e sua equipe cozinharam, provaram e respiraram pudim. Eles alteraram a composição química. Brincaram com a estrutura física. A General Foods preferia usar a maisena como base para a mistura, mas a equipe de Clausi fez experiências com batatas e todas as outras formas de amido possíveis, incluindo o sagu, extraído de uma palmeira encontrada pelo próprio Clausi após uma viagem à Indonésia. Nada funcionava. O problema era que, à época, a General Foods tinha um compromisso firme com ingredientes puros. Aditivos alimentares, como o conservante ácido bórico e corantes artificiais, pipocavam em cada vez mais itens no supermercado, porém a General Foods sabia que os consumidores tinham graves ressalvas a esses ingredientes, sobretudo aos sintéticos. As ordens para Clausi, portanto, eram rígidas: ele deveria criar um pudim instantâneo usando apenas amido, açúcar e condimentos naturais.

Tudo mudou no verão de 1949, quando ele voltou de duas semanas de pesca nas montanhas de Catskill e descobriu que o caos havia se instaurado. Uma concorrente, a National Brands,[4] patenteara uma fórmula de pudim instantâneo que usava não apenas um, mas vários ingredientes sintéticos, inclusive ortofosfato, que costumava ser acrescentado a suprimentos de água potável para evitar a corrosão e que controlava a acidez dos alimentos; um pirofosfato, que engrossa os alimentos; e sais solúveis como acetato de cálcio, que estende o prazo de validade. No primeiro dia da volta de Clausi ao laboratório, havia um envelope sobre sua mesa com as palavras “Abrir imediatamente”. Nele estava o registro de patente da National. Quando procurou o chefe, o gerente do departamento de sobremesas, Clausi descobriu que as regras tinham mudado: os temores públicos não importavam mais. “Ele disse: ‘O marketing quer que a gente supere a concorrência’”, contou-me Clausi. “Isso era urgente. E, quando perguntei se ainda precisava ser 100% amido, ele respondeu: ‘Isso já era. Basta criar uma fórmula instantânea para pudim que possa ser preparada em trinta minutos.’ Assim, da noite para o dia, não havia mais restrições de ingredientes. Precisávamos fazer tudo que fosse preciso para desenvolver o pudim, e isso abriu todas as portas. Estudamos a patente da National e vimos que eles usavam um componente químico chamado acetato. Acetato de cálcio, uma substância que fazia o leite coagular e dava a estrutura da sobremesa, por assim dizer, simulando o pudim cozido. Entretanto, havia uma falha: a mistura continuava engrossando. A reação química não parava. Eram necessários quinze minutos para chegar a

um estado comestível, e, se o pudim não fosse consumido em cinco ou dez minutos, continuaria a engrossar até quase virar borracha."

Clausi passou a ficar bastante tempo na biblioteca de pesquisa da General Foods, estudando a composição química do leite. Após meses de experiências, decidiu usar duas substâncias para simular o cozimento. Uma delas, um pirofosfato, coagulava o leite, enquanto a outra, um ortofosfato, agia como um acelerador do processo de espessamento. Esses compostos químicos lhe permitiram elaborar um pudim instantâneo que dispensava cozimento e era melhor, mais estável e duradouro. "Ele não apenas engrossava", contou o químico. "Isso acontecia em cinco minutos, e não em quinze, que era o que a concorrência oferecia. E então parava. Não continuava ficando mais e mais denso até virar borracha. Assim, da noite para o dia, tínhamos um produto superior com o nome da Jell-O, e aí ganhamos o jogo." A versão da National Brands não chegou a ser produzida. A fórmula de Clausi tornou-se um dos maiores sucessos da história da General Foods.

Entrevistei Clausi pela primeira vez no verão de 2010. Nós nos encontramos no escritório dele em Greenwich, Connecticut, a uma hora da cidade Nova York, onde ele ainda trabalha em vários projetos para a indústria alimentícia. Clausi estava com 88 anos, já tinha os cabelos todos brancos e óculos de leitura de armação grossa pendurados na gola da camisa de mangas curtas. Na porta havia uma cópia da Patente Nº 2.801.924, o pudim instantâneo que o tornara uma lenda na General Foods, e na parede atrás da mesa, uma colagem gigantesca emoldurada de alguns dos milhares de homens e mulheres que trabalhavam para ele no complexo de pesquisa da empresa em Tarrytown, Nova York. Na prateleira em frente à mesa estavam dispostas réplicas de brinquedo dos caminhões que entregavam o suco instantâneo Tang, outra de suas invenções icônicas. Enquanto conversávamos, ele se lembrava com facilidade das quatro décadas de trabalho para a General Foods, interrompendo aqui e ali para dar uma olhada em sua coleção de arquivos que abrigava discursos, documentos de planejamento e outros registros internos da empresa, guardados em algumas caixas de papelão. Aditivos alimentares eram um tema recorrente.

Clausi disse que, em certos momentos, o público ficava muito preocupado com os aditivos. Isso acontecia sobretudo quando um incidente sério tomava as manchetes dos jornais — como ocorreu no início da década de 1950, quando várias crianças ficaram doentes ao comer um doce de Halloween que continha uma quantidade excessiva de um corante chamado Laranja Número 1. Em 1960, as companhias já recorriam a tantos aditivos para processar, conservar, dar cor *etc.* aos produtos — só de aromatizantes, havia 1.500 — que as agências reguladoras federais passaram a reconsiderar diversas substâncias já aprovadas. No entanto, um dos principais oponentes à medida em Washington não era ninguém menos do que a General Foods, a mesma empresa que outrora limitara

o trabalho do jovem químico Clausi ao proibi-lo de usar substâncias químicas em uma nova fórmula de pudim instantâneo. Os executivos da companhia passaram a depreciar a decisão do governo de reavaliar os aditivos, chamando-a de exagero burocrático. A General Foods adotara a opinião de Clausi de que o uso de substâncias químicas nos alimentos era mais do que justificado, desde que realizado com segurança. As melhorias proporcionadas por esses aditivos aos alimentos processados foram fundamentais para a missão da indústria, que não era apenas gerar lucros para os acionistas da empresa. A população americana aumentava depressa, e a indústria acreditava que seu papel era fornecer ao povo alimentos seguros, fáceis de preparar e a preços acessíveis. Era uma missão de suma importância para o progresso do país, mas estava sendo sabotada pelos cães de guarda do governo e por sua reação exagerada aos incidentes isolados causados pelos aditivos químicos. "Todas as pessoas sensatas, fossem do meio acadêmico, do governo, da indústria ou mesmo do setor público, sabiam que precisávamos dessas substâncias e queriam se certificar de que seu uso era controlado e conduzido de forma apropriada", afirmou Clausi. Além disso, em relação aos aditivos, os fosfatos utilizados pelo químico na criação do pudim instantâneo da Jell-O não foram alvo de grandes preocupações por parte dos cientistas. Os aditivos só parecem apresentar risco à saúde quando ingeridos em grandes quantidades, posição endossada pelo Center for Science in the Public Interest, um grupo de defesa do consumidor. (A associação possui uma tabela com mais de 140 aditivos categorizados pelo risco de intoxicação, e os fosfatos são classificados como seguros.) Com o tempo, a preocupação do público em relação à possível toxicidade dos aditivos químicos com longos nomes científicos seria ofuscada por uma apreensão mais básica com três outros ingredientes de nomes bem mais simples: sal, açúcar e gordura.

Clausi passaria a ver seu conflito com a General Foods em relação ao uso de aditivos químicos como uma lição valiosa, que o guiaria durante os quarenta anos seguintes de invenções na indústria alimentícia. A recusa inicial ao uso de substâncias químicas foi quase fatal para a empresa. Nem Clausi nem o exército de técnicos em alimentos que ele logo passaria a liderar na General Foods se ateriam a noções antiquadas do que era benéfico ou apropriado nos alimentos processados. "Aprendi algo que nunca esqueci", contou Clausi. "Se você quer inovar, diga-me aonde quer ir, mas não diga como devo chegar lá."

Contudo, para o marketing — o departamento da General Foods que Charles Mortimer liderara antes de se tornar o CEO da empresa —, havia algo a mais no pudim de Clausi que empolgava os executivos, algo muito mais importante do que alguns fosfatos cujos nomes eles sequer conseguiam pronunciar. Na sua opinião, a patente pendurada na parede de Clausi com o prosaico título de "A composição do pudim e seu processo de produção" fizera mais do que superar a concorrência. Ela mostrara como o uso de um aditivo

podia ajudar a moldar uma forma inteiramente nova de pensar em comida. Os anúncios publicitários criados para o pudim representavam a própria empolgação dos executivos, e também a do público. "Rápido! Fácil",[5] dizia uma propaganda que exibia a mãe calma e sorridente em sua cozinha brilhante sendo observada pelos dois filhos. "Nova sobremesa para um dia movimentado", dizia outra. "Pode ser preparado e servido em cima da hora!"

No entanto, o aditivo que tanto empolgou o departamento de marketing da General Foods não era fosfato nem qualquer outra substância química. Não era isso que transformaria a General Foods na maior e mais rica empresa de alimentos do mundo. Na verdade, era a maneira engenhosa pela qual o pudim — um sucesso instantâneo — facilitava a vida de consumidores cada vez mais estressados pela vida moderna. Ao deixar o departamento de marketing no início dos anos 1950 para liderar a empresa inteira, Mortimer[6] chamou esse fenômeno de "conveniência". E não se tratava apenas de um aditivo qualquer, como o executivo afirmou num discurso para um grupo da indústria. "Atender às necessidades do consumidor moderno tornou-se uma arte, e a conveniência é o superaditivo que está mudando por completo a cara do negócio."

O pudim instantâneo fizera de Clausi o sujeito que a empresa passaria a procurar em toda crise, e não demorou muito para que o jovem resolvedor de problemas tivesse a chance de brilhar. Em 1952, ele foi transferido de Hoboken para Battle Creek, Michigan, onde a Post, uma divisão da companhia, estava em situação desesperadora. Após anos de sucesso contínuo, a marca se encontrava numa batalha de vida ou morte para ser o cereal matinal dos americanos, e nenhum aditivo químico conseguiria melhorar a situação. Era necessário algo mais básico: muito açúcar e a determinação de Mortimer para criar conveniência.

*

Do fim do século XIX até a década de 1940, o cereal da Post — bem como os de outras grandes marcas — passara a ser vendido em flocos, se tornara mais crocante e mais fofo, mas tinha pouco ou nenhum açúcar. Os cereais eram vendidos como alternativas saudáveis ao que a maior parte do país comia no café da manhã: a célebre carne enlatada Spam, bacon e linguiça. Na verdade, o médico que inventara o cereal em flocos, John Harvey Kellogg, tinha uma posição bem firme em relação ao açúcar e administrava sua empresa de uma casa de saúde também sob seu comando, onde ele baniu o açúcar de uma vez por todas. Isso tudo mudou de repente em 1949, quando a Post se tornou a primeira marca nacional a vender cereal com uma camada de açúcar e, assim, substituiu os pais no controle da quantidade do ingrediente presente nas tigelas de

seus filhos. A Post lançou[7] uma série de variações com nomes como Sugar Crisps, Krinkles e Corn-Fetti, e as crianças do país inteiro enlouqueceram.

No entanto, nada no negócio do cereal permanece exclusivo por muito tempo, e logo os concorrentes da Post entraram no páreo. Eles foram mais habilidosos no marketing de seus produtos, e não demorou para que suas invenções açucaradas deixassem a Post para trás. A General Mills criou um trio de cereais chamados Sugar Jets, Trix e Cocoa Puffs e mais tarde produziu uma grande série de variações que logo abocanhou grandes espaços nas prateleiras da seção de cereais. Então, em 1951, a Kellogg alcançou o primeiro lugar na corrida libertando um colosso do marketing chamado Tony, o Tigre, cujo lema as crianças amaram: "Sugar Frosted Flakes are GR-R-REAT!" [Sugar Frosted Flakes é ÓTIMO!]

Relegada ao terceiro lugar, a General Foods decidiu mudar de estratégia. Demitiu o diretor da unidade de cereais e levou os executivos remanescentes até a sede em Nova York para algumas orientações importantes. Se não conseguissem alcançar o sucesso da Kellogg e da General Mills na área dos cereais, disseram-lhes, teriam que encontrar outra coisa para vender para o café da manhã — algo tão rápido, fácil e popular entre as crianças.

Na época, a General Foods[8] não era tanto uma empresa de alimentos, e sim um imenso carrinho de compras, enchendo-se com as maiores marcas que conseguia comprar. Tudo começara de forma humilde, em 1895, com a venda de uma bebida à base de cereais chamada Postum. Frente ao novo interesse do público em alimentos mais saudáveis, os anúncios diziam que a bebida continha "uma pequena porção do melaço de Nova Orleans". Em 1929, a Postum, que também vendia o cereal Grape-Nuts, comprou uma fabricante de alimentos congelados cujo nome, General Foods, acabou adotando. Com apoio financeiro do Goldman Sachs, a General Foods começou a adquirir várias marcas dos alimentos processados mais populares dos Estados Unidos: Jell-O, Kool-Aid, Log Cabin Syrup, toda a linha de carnes processadas da Oscar Mayer, os doces assados da Entenmann, a maionese Hellmann's, o café Maxwell House, os congelados da Birds Eye e a Minute Tapioca, a sobremesa que deu origem ao Minute Rice, o fenômeno parboilizado. Em 1985, quando a General Foods foi comprada pela Philip Morris, a empresa crescera de uma start-up de 18 milhões de dólares para uma líder da indústria de 9 bilhões de dólares. Tinha 56 mil funcionários, um orçamento para pesquisa de 113 milhões de dólares e participação de mercado significativa em bebidas em pó, cereais, café, frios, salsichas e bacon.

A sede da General Foods permaneceu em Nova York até o início da década de 1950, quando a empresa transferiu o portfólio em expansão das salas apertadas na Park Avenue para uma propriedade de 56 mil metros quadrados na

bucólica White Plains, onde construiu um imenso complexo de edifícios. Projetado pelo lendário arquiteto Philip Johnson, até o estacionamento era ultramoderno, equipado com uma passarela coberta e aquecida que dizia aos 1.200 funcionários: "Vocês são valorizados, e nós cresceremos juntos." Um dos homens que chegou ali certo dia em 1956 já tinha uma boa ideia de seu valor. Al Clausi, então com 34 anos, tornara-se um dos mais jovens gerentes da General Foods e lutara com bravura para ajudar a colocar a Post de volta nos trilhos.

Entretanto, naquele momento, muitos fabricantes de cereais não apenas acrescentavam açúcar ao produto, eles transformaram a substância no ingrediente mais importante do cereal, aumentando sua proporção para mais de 50% da fórmula. A Post achava difícil aperfeiçoar o produto nesse aspecto, mas Clausi deu uma vantagem à empresa ao alterar sua aparência. Ele inventou o Alpha-Bits, cereal em forma de letras, ideia que lhe ocorreu depois de jantar macarrão certa noite e perceber que o cereal também podia ter formas interessantes, não apenas a de flocos. "Pensamos que isso atrairia as crianças",[9] comentou ele. "O Alpha-Bits era vendido por causa do formato e pelo fato de ser uma combinação de aveia com cereal de milho, e não um doce."[I]

A parte mais difícil da empreitada não foi otimizar a quantidade de açúcar do cereal, mas mexer no bizarro processo de produção. Em geral, a massa que compõe o cereal é extraída da farinha de aveia e da maisena, e então atirada por uma máquina semelhante a um canhão numa lata do tamanho de uma sala, na qual uma queda súbita da pressão leva a umidade aquecida da massa a se transformar em vapor, que cozinha e faz a farinha inchar até se tornar cereal. Contudo, para manter o formato das letras enquanto elas voavam pela sala Clausi teve que formular uma combinação entre massa cozida e massa crua. O Alpha-Bits inspirou uma série de novos formatos de cereais, a começar por uma linha da própria Post: Honeycomb, Crispy Critters e Waffle Crisp.

Clausi mostrava que era especialista em mais do que apenas química. Era um homem sociável, muito hábil em lidar com as pessoas. Sua natureza extrovertida tornou-o uma espécie de anomalia numa indústria em que os técnicos em alimentos costumavam ser introvertidos. Ele transitava com facilidade nos laboratórios, onde os químicos desenvolviam as fórmulas, e no departamento de marketing, onde os agressores da empresa, os gerentes de vendas, tinham pouca paciência com os tecnólogos que inventavam os produtos. Clausi assumiu o papel de mediador, sobretudo mais tarde, quando os consumidores passaram a fazer exigências maiores da indústria de alimentos, pedindo mais fibras e menos gordura. Os executivos de marketing exigiam mudanças instantâneas dos técnicos, e Clausi intervinha para aliviar a tensão. "Eles deixavam os técnicos loucos",[10] contou. "Gostam de respostas

instantâneas. Quando as pessoas pedem menos gordura, eles dizem na mesma hora aos técnicos: 'Façam *todos* os nossos produtos com menos gordura!'"

Por mais talentoso que fosse, Clausi ainda não visualizara a importância do que inventores do setor de alimentos como ele podiam realizar no que dizia respeito aos hábitos alimentares dos americanos. Essa visão ocorreria a Charles Mortimer, o executivo que convidou Clausi e os outros funcionários de Battle Creek para uma reunião em Nova York com o objetivo de discutir o golpe que tinham tomado na guerra dos cereais. Mortimer nunca tivera qualquer conflito com o departamento de marketing da General Foods. Ele *era* o departamento de marketing e o administrou até ser nomeado CEO da empresa. Na infância,[11] ele era chamado de "gordinho". Nascido no Brooklyn, assim como Clausi, ele fora um garoto corpulento criado à base de carne com batatas, além de ser um rato de biblioteca. Contudo, como diretor executivo, Mortimer pressionava os funcionários com demandas tão elevadas por resultados que recebeu outro apelido: "How-Soon Charlie" [Charlie Quanto Tempo] — porque ele sempre perguntava "Em quanto tempo você consegue me entregar isso?". Os onze anos que passou no comando da General Foods, de 1954 a 1965, foram vistos como a era dourada da empresa: as vendas dobraram, os lucros triplicaram e a General Foods conduziu os Estados Unidos a uma nova forma de pensar em comida.

"Hoje, as expectativas dos consumidores são tão elevadas e o ritmo de lançamento de produtos é tão acelerado que as donas de casa em geral não sabem mais o que de fato querem — até alguma empresa criar o produto e a mulher o encontrar no supermercado",[12] comentou Mortimer durante um discurso para executivos de alto escalão no ano em que se aposentou. "Não consigo pensar em um único produto da General Foods vendido quando me tornei CEO onze anos atrás que ainda esteja nas prateleiras dos supermercados sem ter sofrido alguma mudança importante — para melhor, é claro."

Mortimer não havia chamado os executivos da Post para censurá-los. Isso não fazia seu estilo. Ele queria encorajá-los diante da briga com outros fabricantes de cereais e, mais do que isso, colocá-los de volta na ofensiva. Mortimer falou que eles eram capazes de tirar a Post de uma posição de fraqueza e fortalecê-la e que, para isso, precisavam apenas de uma pequena reestruturação. Se eles estavam perdendo para empresas mais habilidosas na venda de cereais, então precisavam descobrir como vender outras coisas para o café da manhã. Talvez tivessem que inventá-las, pois não podiam contar com ideias das donas de casa. Mas o céu era o limite, disse ele, e os executivos teriam apenas algumas restrições: esses alimentos precisavam ser fáceis de comprar, armazenar, abrir, preparar e comer.

A conveniência havia se tornado o mantra de Mortimer na General Foods. Seu objetivo era não apenas introduzir a própria companhia nesse admirável

mundo novo: ele se apaixonara de tal forma pela conveniência que queria envolver toda a indústria na missão. Nos anos seguintes, compartilharia suas ideias não só com executivos de outros fabricantes, mas com todo o setor de bens de consumo. Naquela época, contudo, ao se dirigir aos executivos da Post, seu foco era apenas no mercado do café da manhã. "Quem disse que o único prato deve ser o cereal?",[13] perguntou. "Vocês não são apenas uma empresa de cereal matinal, mas de alimentos para o café da manhã."

Para enfatizar essa ideia e dar liberdade aos funcionários, Mortimer contou-lhes sobre a cena feliz que se desenrolava em sua casa quando os filhos entravam sonolentos na cozinha para começar o dia. Eles não se limitavam a tigelas de Sugar Crisps ou Cocoa Puffs.

"Minha filha gosta de comer bolo no café da manhã", contou.[14]

Mais de quinze anos depois, aquelas palavras de Mortimer ainda ressoavam nos ouvidos de Al Clausi. Quando nos sentamos para conversar em seu escritório, ele disse que a história do bolo, assim como todo o discurso do CEO da General Foods, não foi apenas inspiradora. Aquelas exortações lhe deram os meios para conquistar e ajudar a dona de casa americana de uma forma que ele jamais imaginara possível. Se ela não sabia quanto precisava de conveniência, cabia a inventores como Clausi deixar isso claro. "Isso ampliou meus horizontes", comentou.[15]

*

Em quarenta anos de carreira na General Foods, Clausi ocupou vários corredores dos supermercados — inclusive o de rações para animais, que, pela avaliação do químico, foi o mais fácil de transformar. Quando Clausi e seus colegas começaram a pensar nesse setor, as rações de cachorro vinham em caixas e sacos e eram secas como osso, muito sem graça. O problema eram as bactérias, que proliferam na umidade. Para evitar isso, as rações precisavam ser secas. No entanto, após estudar as propriedades químicas do açúcar Clausi encontrou outro caminho. Ele percebeu que a adição de açúcar às rações afastaria as bactérias mesmo em condições de maior umidade, já que o ingrediente atua como uma espécie de capa que torna a água inacessível para bactérias. O resultado foi uma ração de cachorro chamada Gaines-Burgers, que podia ficar na prateleira até ser vendida, da mesma forma que as rações secas. Hoje em dia, o uso de açúcar para repelir bactérias faz parte do processo de produção de muitos alimentos processados, sobretudo quando a quantidade de gordura é reduzida.

A joia da coroa da carreira de Clausi, no entanto, não teve nada a ver com ração para cachorros. No dia em que o produto surgiu no supermercado, o café da manhã dos americanos nunca mais foi o mesmo. Em 1956, ele começou a

usar seus conhecimentos de química e suas habilidades sociais para transformar um componente natural do café da manhã — o suco de laranja — em Tang, um produto de laboratório que era 100% química sintética e açúcar. Sim, nada de natural.

O projeto Tang[16] tivera início logo após o discurso estimulante de Mortimer em White Plains. Antes de voltar a Battle Creek, Clausi visitou seu velho laboratório em Hoboken, onde seguiu o conselho do executivo e tentou pensar grande. "Vocês estão trabalhando em alguma coisa que as pessoas poderiam consumir no café da manhã?",[17] perguntou aos técnicos.

"Estamos desenvolvendo sucos sintéticos, inclusive de laranja", respondeu o diretor do laboratório, Domenic DeFelice. "Mas ainda temos um longo caminho pela frente."

"Posso dar uma olhada?", perguntou Clausi.

Os cientistas de Hoboken haviam criado misturas fantásticas, em especial a de laranja. O resultado não era aguado como outras bebidas em pó que Clausi experimentara. O suco era mais espesso, provocava uma sensação agradável na boca, e o sabor lembrava o das laranjas valência. Como Clausi me contou, o gosto da mistura era, sem dúvida, melhor do que os produtos que a maioria das pessoas bebia no café da manhã àquela época. "Ainda não se tinha acesso a suco fresco como se tem agora", disse ele. "As opções eram: sucos concentrados, congelados como um disco de hóquei, que levavam metade do dia para descongelar na pia da cozinha e eram cheios de polpa, o que não agradava às crianças, ou suco de laranja em lata, que tinha um gostinho de alimento enlatado."

Ainda assim, DeFelice e sua equipe estavam desesperados no dia em que Clausi apareceu. Quando acrescentaram à mistura todas as vitaminas e minerais necessários para replicar o perfil nutricional do suco de laranja de verdade, o sabor se tornara amargo e metálico. Clausi ouviu os técnicos e então, com seu dom para a diplomacia, levou o problema ao departamento de marketing. O diretor, Howard Bloomquist, disse que os técnicos estavam sendo exigentes demais — ou não entendiam direito a verdadeira preocupação do consumidor. Bloomquist comentou[18] que a maioria das pessoas associava o suco de laranja à vitamina C, e não a todos os outros nutrientes que os cientistas estavam tentando acrescentar à bebida sintética. Por sorte, a vitamina C era o nutriente que eles conseguiam acrescentar sem alterar o sabor da mistura. Clausi voltou ao laboratório e pediu à equipe de DeFelice que esquecesse os outros nutrientes. Assim, nasceu o Tang, o presente dos técnicos para todos os que precisavam tomar café da manhã às pressas. Lançado em 1958, o Tang eliminou mais uma tarefa que as mães precisavam enfrentar no café da manhã, e os redatores da General Foods fizeram a festa: "Novo! Instantâneo! Basta acrescentar água fria

e misturar", diziam os anúncios publicitários da marca. "Nada de espremer. Nada de descongelar. Um sabor revigorante. Sempre a mesma maravilha radiante, copo após copo."

"A melhor coisa que já aconteceu ao café da manhã", dizia outro.

Segundo Clausi, o objetivo do Tang nunca foi ultrapassar os níveis de açúcar do suco natural. Se as instruções do rótulo fossem seguidas e fosse consumida apenas a quantidade recomendada, o Tang teria apenas um pouco mais de açúcar do que a laranja natural. Mas essa era uma das belezas do Tang — o ponto de êxtase era ajustável. Bastava reduzir o número de colheres, ou acrescentar algumas, para torná-lo tão doce quanto refrigerante. O potencial de marketing para esse ponto de êxtase ajustável tornou-se evidente quando a General Foods passou a vendê-lo em outros países. Como parte dos esforços de marketing, Clausi fez uma viagem para a China nos anos 1970 que incluiu provas do Tang. "Começamos em Pequim, e, quanto mais avançávamos para o sul, mais doce as pessoas o queriam",[19] contou. Hoje, com as vendas anuais ultrapassando os 500 milhões de dólares, o Tang vende mais na China e na América Latina — outro lugar onde as pessoas gostam muito de açúcar — do que nos Estados Unidos.

O Tang tinha outro atributo pouco conhecido que contribuiu, embora de maneira peculiar, para seu sucesso nos Estados Unidos. A Nasa precisava de uma bebida que acrescentasse pouca massa à digestão, dadas as restrições sanitárias do espaço. O suco de laranja natural tinha muita fibra. O Tang, por outro lado, era perfeito — era um alimento de "baixo teor de resíduos",[20] diziam os técnicos. Quando a agência soube do lançamento do Tang, Clausi aconselhou um colega: "Diga à Nasa que ficamos honrados em poder servi-los e forneceremos o que precisarem — sem custos."[21] Em 20 de fevereiro de 1962, o astronauta John Glenn retornou de suas três voltas ao redor da Terra e disse aos jornais que a única coisa boa das refeições a bordo da espaçonave era o Tang. Com isso, as vendas estouraram.

Depois do apelo de Charles Mortimer por mais criatividade, os executivos do setor de cereais da empresa em Battle Creek, Michigan, também mostraram capacidade de pensar grande. Em 1961, inventaram um produto que poderia substituir o café da manhã inteiro. Era outra bebida em pó, de início chamada Brim, que foi promovida como "café da manhã no copo". A popularidade desse novo "café da manhã instantâneo" foi garantida pelo teor de açúcar. Dois anos depois, os técnicos da Post chegaram o mais próximo possível de replicar o bolo que a filha de Mortimer comia todas as manhãs. Eles equiparam a fábrica da empresa para produzir duas fitas de massa. Um purê doce frutado era espalhado sobre uma delas, que depois era coberta pela outra, formando um sanduíche. Este era cortado em quadrados, com as bordas modeladas para assar. Os bolinhos

foram chamados de Pop-ups e atendiam aos critérios de conveniência de Mortimer: vinham numa caixa, duravam meses no supermercado, podiam ser comidos em qualquer lugar e servidos quentes sem que se precisasse acender o forno. Bastava colocá-los na torradeira. Como acontece à maioria das invenções na indústria alimentícia, o sinal claro de sucesso foi a velocidade com que os Pop-ups foram copiados. Meses depois do lançamento desses bolinhos quadrados, a concorrente Kellogg produziu uma versão ainda mais bem-sucedida, com pouca fruta mas muito açúcar: dezenove gramas[22] — mais de quatro colheres de chá — para cada bolinho. Eram os Pop-Tarts, e algumas de suas 29 variedades não tinham a pretensão de ser nada além de bolo para o café da manhã, ou pelo menos biscoitos. Entre os sabores, figuravam: Chocolate Chip [pedaços de chocolate], Chocolate Chip Cookie Dough [massa de biscoito com pedaços de chocolate], Chocolate Fudge [fudge de chocolate], Cookies and Creme [biscoitos e creme] e S'mores (doce típico americano que consiste em biscoitos recheados de marshmallow e chocolate).

A verdadeira beleza desse alimento semipronto era a flexibilidade. Quarenta anos depois, quando as vendas diminuíram,[23] os Pop-Tarts passariam a ser promovidos não como uma opção quente para o café da manhã, mas como um "lanche frio para a tarde". As vendas aumentaram 25%, de acordo com o relatório da Kellogg sobre a campanha de marketing de 2003, quando a empresa encontrou um promissor público-alvo para lanches: "Os trinta milhões de jovens entre nove e catorze anos, que possuem um potencial em gastos de 38 bilhões de dólares."[24]

*

Todos os anos, em Nova York, os principais executivos de empresas que vendiam uma grande variedade de produtos se reuniam sob os auspícios da Conference Board, uma respeitada associação mais conhecida hoje por conduzir a pesquisa sobre a "confiança do consumidor". Em 1955, o palestrante do jantar foi Charles Mortimer, e ele foi direto ao ponto. Disse à plateia que comida, roupas e moradia eram importantes, mas que agora havia um quarto elemento essencial que podia ser "expresso numa única palavra: conveniência, com 'C' maiúsculo".

"A conveniência é o grande aditivo que deve ser projetado, desenvolvido, combinado, incorporado, entremeado, injetado, inserido ou acrescentado aos produtos e serviços cujo objetivo é atender ao público exigente de hoje. Esse é o novo e principal denominador para o acolhimento ou a demanda do consumidor."

Mortimer explicou que havia a conveniência da forma e citou a ração molhada Gaines-Burger concebida por Clausi — tão suculenta quanto um hambúrguer, porém tão durável que poderia ficar na prateleira até ser

comprada. Havia a conveniência de tempo, como a oferecida pelos supermercados de todo o país, que começavam a permanecer abertos à noite para acomodar o número cada vez maior de mulheres que trabalhavam fora. E havia a conveniência da embalagem, como as garrafas de cerveja que antes precisavam ser devolvidas à loja, mas que se tornaram descartáveis, e as formas de bolo feitas de papel-alumínio que começavam a ser vendidas.

"Os americanos modernos estão dispostos a pagar bem por esse aditivo nos produtos que consomem", declarou aos executivos. "Não por preguiça, mas porque estamos dispostos a usar nossas condições financeiras melhores para comprar vidas mais completas e porque temos, assim, coisas melhores a fazer com o nosso tempo do que misturar, bater no liquidificador, selecionar, cortar, ralar, medir, cozinhar, servir e todas as outras tarefas envolvidas na rotina diária."

Como se seguissem a deixa de Mortimer, novos aparelhos começaram a chegar aos supermercados também para ajudar a dona de casa a usufruir de sua recém-conquistada prosperidade fora da cozinha. Biscoitos prontos para assar eram vendidos em tubos que se abriam apenas ao se puxar um barbante. Detergentes especiais foram lançados para lava-louças elétricas com componentes especiais para secagem automática. Uma firma chegou até a criar tampas plásticas com bico para facilitar o uso das latas de leite ou xarope.

À medida que mais empresas passavam a seguir a orientação de Mortimer e mais conveniências surgiam em cada seção do supermercado, havia apenas um obstáculo para a transmutação social idealizada por ele: o exército de professoras e profissionais dos serviços públicos, que insistiam em promover refeições caseiras, preparadas à moda antiga. Eram dezenas de milhares de educadores espalhados pelo país que ensinavam crianças e jovens donas de casa não apenas a cozinhar, mas a evitar alimentos processados. Entre os que pregavam esse ideal estavam alguns funcionários públicos conhecidos como agentes de extensão, que trabalhavam para os departamentos estaduais e federal de agricultura e faziam visitas em domicílio para dar aulas de jardinagem, produção de conservas e planejamento nutricional às jovens donas de casa. A principal força por trás desse exército, entretanto, eram as 25 mil professoras que davam aulas de economia doméstica no ensino médio. A economia doméstica era a disciplina da educação formal que ensinava os alunos cuidados com o lar e a comunidade.

Se havia alguém que personificava a imagem da professora de economia doméstica era Betty Dickson, uma moça de trinta anos criada numa fazenda. Ela crescera no condado de York, Carolina do Sul, uma área rica em florestas e de grande importância histórica da região de Piedmont, a sudoeste de Charlotte, que fora habitada por colonizadores escoceses em 1750. A principal cultura da fazenda dos pais de Dickson era o algodão, mas eles também plantavam

hortaliças. Dickson aprendeu a cozinhar com a mãe, e isso sem sequer contar com a conveniência de uma geladeira. Ela entrou na faculdade e se formou como professora, mas o que ela ensinava para seus alunos de ensino médio eram as habilidades práticas da fazenda. "Eu ensinava o básico",[25] lembra ela. "Eles sabiam ferver a água, ou talvez nem todos. Mas aprendiam as habilidades básicas para preparar e fazer biscoitos, carne, hortaliças e sobremesas." Parte do currículo da disciplina era simplesmente aprender a fazer compras. A cidade tinha uma pequena mercearia, onde Dickson mostrava aos alunos o que deveriam e o que não deveriam comprar. Ela pedia que preparassem listas para evitar a compra de supérfluos e para aprender a "comparar os preços, pois o dinheiro não vinha de graça".

Dickson pertencia à American Home Economics Association[26] [Associação Americana de Economia Doméstica], cuja fundadora, Ellen Henrietta Swallow Richards, transformara uma formação em química no MIT numa carreira como defensora dos consumidores. Richards testava alimentos comerciais em busca de contaminações tóxicas; promovia campanhas por alimentos baratos e nutritivos para se preparar em casa e na escola; e rejeitava a ideia de que a "conveniência" deveria ser controlada pelas fabricantes de alimentos processados. A associação argumentava que as donas de casa podiam criar conveniência para si mesmas, e até melhor do que a indústria. Para defender a ideia, eles conduziram em 1957 uma experiência para comparar um bolo de duas camadas industrializado com um caseiro. Conforme relatado no jornal da associação, o bolo caseiro não apenas custou menos e tinha um sabor melhor, como levou apenas cinco minutos a mais do que a massa industrializada para ser misturado, preparado, assado e servido. Além disso, para uma conveniência maior, a massa caseira podia ser feita e armazenada em grandes porções, que então seriam cortadas quando se quisesse fazer um bolo.

Mas o mundo pelo qual Dickson e outras professoras de economia doméstica lutavam — uma sociedade que valorizava a comida caseira — já mostrava grandes sinais de declínio em 1955. À época, quase 38% das americanas precisavam sair de casa para trabalhar. Quando voltavam à noite, precisavam lidar com uma tarefa que exigia ainda mais esforço: cuidar do marido e dos filhos.

Do ponto de vista dos fabricantes de alimentos, essas mulheres precisavam de ajuda. Elas não podiam preparar refeições inteiras, mesmo que as considerassem mais nutritivas para a família. As noites tornaram-se corridas. Havia também cada vez mais aparelhos de TV nos lares do país, o que era outra distração. Quem queria jantar sentado à mesa ou lavar a louça quando a TV transmitia *Lassie* e *Gunsmoke*? Se as professoras de economia doméstica não conseguiam enxergar que a sociedade estava mudando tão depressa, as

empresas de alimentos processados consideravam sua missão mudar a natureza da economia doméstica.

Em meados dos anos 1950, a indústria de gêneros alimentícios colocou em prática[27] duas estratégias para conquistar de uma vez por todas as mulheres que trabalhavam fora. A primeira foi criar o próprio exército de professoras de economia doméstica. Inteligentes e elegantes, elas trabalhavam para as empresas, realizavam competições de culinária, montavam cozinhas de demonstração e davam aulas para mães e filhas, em concorrência direta com as professoras de economia doméstica das escolas. Em 1957, a General Foods tinha contratado sessenta dessas professoras, que promoviam os produtos da empresa e trabalhavam com os técnicos para criar mais produtos semiprontos com foco na conveniência. Elas tinham glamour e estilo, como bem sabia Al Clausi, o inventor da General Foods: ele se casou com uma.

A segunda estratégia da indústria talvez tenha sido a mais influente. Para competir com as habilidades da culinária doméstica ensinadas por Betty Dickson e outras professoras do ramo, a indústria conseguira sua própria Betty para pregar o credo da conveniência. Seu nome era Betty Crocker, e ela logo se tornou uma das mulheres mais famosas dos Estados Unidos — embora tenha sido completamente fabricada. Betty Crocker foi uma invenção do gerente do departamento de publicidade da Washburn Crosby, que mais tarde se tornaria a General Mills, e essa Betty nunca dormia. Ela começou como uma assinatura amigável nas cartas enviadas aos consumidores pelo departamento de publicidade e logo passou a responder a cinco mil fãs por dia, fãs como a sra. Springer, que escreveu para ela em 1950 para dizer o quanto gostava da mistura para bolo Party Cake. "Você verá que as misturas PARTYCAKE, DEVILS FOOD CAKE, GINGER-CAKE e Cooky Mix poupam muito tempo",[28] respondeu Betty Crocker.

Seus slogans cativantes, como "I guarantee a perfect cake, every time you bake — cake after cake after cake" ["Garanto um bolo perfeito para toda fornada — bolo após bolo após bolo"], estavam no rádio, nas revistas e na TV. Betty abriu uma série de show rooms, conhecidos como Betty's Kitchens, onde as mulheres aprendiam a preparar pratos fáceis e rápidos com a massa de panqueca semipronta Bisquick e outros produtos da General Mills. Essas cozinhas ganharam tamanha fama que, em 1959, o vice-presidente americano, Richard Nixon, e o primeiro-ministro soviético, Nikita Khrushchev, tiveram seu famoso "Kitchen Debate" em uma réplica da cozinha de Betty Crocker que a General Mills montara na Feira Comercial e Cultural dos Estados Unidos, realizada em Moscou, para representar a cozinha americana moderna. Betty Crocker também lançou a coleção Big Red, uma série de livros de culinária best-sellers que iam muito além das sobremesas. Como Susan Marks escreve no livro *Finding Betty Crocker: The*

Secret Life of America's First Lady of Food ["Descobrindo Betty Crocker: a vida secreta da primeira-dama da culinária americana"], as receitas e os conselhos publicados nesses livros ajudaram a promover "a mudança fundamental na dieta americana para a conveniência dos alimentos processados que se tornavam presença garantida nas prateleiras dos supermercados".

Mas nem Betty Crocker foi suficiente para neutralizar as lições de Betty Dickson. Para isso, a indústria de alimentos processados teve que recorrer a outra estratégia mais insidiosa. Como se fosse o FBI, a indústria se infiltrou na associação de professoras de economia doméstica. Essa operação teve início com dinheiro e campanhas publicitárias, como revela um arquivo do diário da associação. Só em 1957,[29] a General Foods investiu 288.250 dólares em doações e no programa de bolsas de estudos da associação de economia doméstica, recebendo em troca a gratidão de toda uma geração de professoras. Depois disso, a associação dedicou uma seção de seu jornal à promoção de todos os produtos semiprontos, do Stove Top Stuffing a nove misturas para bolo. E a General Foods e outros produtores de alimentos ganharam muita publicidade pelos estandes que montaram nas feiras da associação.

Então, a indústria de alimentos começou a infiltrar mais pessoas na associação para moldá-la de acordo com seus interesses. Patrocinou candidatos para os postos mais importantes da organização, que introduziriam uma visão pró-indústria na economia doméstica. Marcia Copeland, executiva da General Mills que se tornou presidente da associação de economia doméstica em 1987, contou-me que o declínio da culinária caseira não foi uma trama corporativa, mas uma conclusão inevitável a partir do momento em que as mulheres passaram a ocupar papéis mais importantes na sociedade americana. "Quando entrei para a General Mills, em 1963, era evidente que as pessoas não tinham mais tempo nem interesse para preparar as refeições do zero",[30] comentou. "Elas cozinhavam um prato, como uma carne assada, e aprendiam alguma especialidade para o caso de receberem convidados, como pão ou sobremesa, algo espetacular. Na General Mills, tentávamos fazer as pessoas verem a comida como algo divertido."

Enquanto isso, professoras como Betty Dickson eram forçadas a alterar o currículo para lidar com todos os problemas urgentes que surgiam para a dona de casa moderna. Seria tolo considerá-la a última professora de economia doméstica dos Estados Unidos. Elas ainda existem. No entanto, o foco da disciplina sofreu uma mudança drástica nas décadas de 1970 e 1980. Todo ano, a associação escolhia a professora do ano e, quando Dickson ganhou em 1980, foi elogiada por seu currículo,[31] que ainda incluía cozinhar e fazer compras. Nos anos seguintes, porém, as professoras escolhidas seriam elogiadas por ensinarem

os alunos não a preparar as próprias refeições, mas a arranjar empregos e se tornar consumidores.

Em 1959, quando podemos dizer que a guerra foi perdida, fazia apenas seis anos que Dickson se tornara professora. A *Time* publicou uma longa matéria sobre alimentos semiprontos e, depois de procurar alguém que ilustrasse todas as recentes invenções maravilhosas para a cozinha, a revista escolheu outra pessoa para figurar na capa sobre alimentos semiprontos: Charles Mortimer, CEO da General Foods e o homem que cunhara a expressão "culinária de conveniência". Na manchete da matéria, lia-se "Vida moderna". "Basta aquecer e servir." Na revista, havia o perfil de uma secretária de Hollywood que oferecera um jantar para catorze convidados num dia de semana depois de chegar em casa do trabalho. Ela serviu aperitivos, coquetel de camarão, lagosta à Newburg, salada fresca, aspargos com molho holandês, arroz, pãezinhos, bolo e sorvete. "Quase todos os elementos desse apetitoso jantar haviam sido lavados, cortados, descascados, limpos, pré-cozidos, misturados e divididos em porções por 'donas de casa industriais' muito antes de chegar às suas mãos",[32] explicava o autor do texto. "Um jantar preparado tão depressa teria feito sua avó tremer nas bases, porém hoje em dia traz sorrisos de prazer a milhões de donas de casa americanas. O aumento considerável da 'conveniência' dos alimentos processados — anunciados por slogans como 'instantâneo', 'pronto para cozinhar' e 'aqueça e sirva' — deu início a uma revolução nos hábitos alimentares dos americanos, trazendo um pouco de mágica para a cozinha do país."

"Nenhuma empresa fez mais para revolucionar a culinária americana do que a General Foods Corp., a maior produtora de alimentos processados do mundo", prosseguia o artigo. "Ela deu início à revolução com sua linha de congelados Birds Eye, até hoje campeã de vendas. No ano passado, colocou todos os seus 250 produtos (inclusive de sabores e variedades diferentes) em 4,5 bilhões de embalagens que as donas de casa compraram por 1,1 bilhão de dólares no total. Nas despensas e refrigeradores, do Maine à Flórida, os produtos da empresa tornaram-se palavras diretamente ligadas à vida doméstica — Jell-O, café Maxwell House, cereais Post, mistura para bolo Swans Down, Sanka, Minute Rice, ração para cachorro Gaines etc."

Como um golpe final nos ensinamentos tradicionais da economia doméstica, a reportagem citou Mortimer lendo as longas e árduas instruções do *Fannie Farmer's Cookbook* para preparar peixe fresco, que ia da limpeza, passando pela remoção das escamas e chegando à retirada da espinha. "E assim continua", disse Mortimer, "por todos os outros procedimentos asquerosos até a dona de casa começar a queimar os dedos na gordura quente ou a encher a cozinha de nuvens de fumaça com fedor de peixe."

"O que diz uma embalagem de palitos de peixe congelados?", perguntou ele, triunfante. "'Aqueça e sirva.'"

Betty Dickson é diplomática em relação à reviravolta da economia doméstica ocorrida nos anos 1960 e 1970, quando a prática de cozinhar uma refeição inteira começou a ser substituída pelos pratos rápidos celebrados pela *Time*. "Ensinávamos métodos de culinária, mas com os anos isso mudou. A economia doméstica se voltou mais para a educação do consumidor",[33] contou ela. "Sou grata pelo fato de haver mais empregos e as pessoas terem mais dinheiro. Porém nem tudo melhorou. A mudança aconteceu no uso que se fazia desse dinheiro. Os meninos do ensino médio tinham que ter um carro, e precisavam arrumar um emprego para conseguir esse carro."

Charles Mortimer faleceu em 1978 e foi enterrado no haras que mantinha em Nova Jersey, transformado por um dos netos numa vinícola. Seu legado hoje é defendido por Al Clausi, que encontrou dificuldade em fazê-lo quando conversamos. Atualmente, disseme ele, o aspecto mais notável da doutrina da conveniência de Mortimer não é a velocidade com que podemos preparar um pudim, ou como algumas colheres de açúcar evitam o trabalho de espremer laranjas, ou como jantares com mais de um prato podem ser retirados do freezer e da geladeira, já preparados por "donas de casa industriais". Ainda de acordo com Clausi, o aspecto mais notável da doutrina da conveniência é que agora ela vem sendo desafiada por novas gerações de consumidores — os filhos, filhas e netos daqueles que ele e outros técnicos haviam conquistado com alimentos semiprontos.

"A conveniência ainda é uma grande prioridade do consumidor",[34] comentou Clausi. "Mas não da mesma forma que antes. Agora, há mais questões sendo levantadas. Que conveniência é essa? Quais são os ingredientes? O que estou trocando pela conveniência?"

Clausi ainda atua como consultor para a indústria alimentícia e riu consigo mesmo quando, pouco tempo antes, uma das velhas rivais da General Foods o procurou pedindo conselhos. Era a Kellogg, a fabricante de cereais, em busca de formas de impulsionar as vendas. Mantendo em mente as dúvidas que os consumidores começavam a ter sobre conveniência, Clausi disse à empresa para pensar em algo que não fosse o açúcar para atrair a atenção do público. "Por que vocês não produzem cereal para o café da manhã com uma fonte de proteína diferente, como nozes?", propôs ele. "Elas têm um bom perfil nutricional."

Entretanto, essa era a mesma empresa que recorrera a uma quantidade massiva de açúcar para derrotar a General Foods no início dos anos 1950 e para conservar a liderança sobre outras fabricantes de cereal desde então. Na verdade, a Kellogg fora tão longe[35] com o açúcar que não havia um caminho fácil de volta. Mesmo que os consumidores estivessem preocupados com a saúde, retirar esse ingrediente dos cereais não era uma saída viável para a Kellogg. A empresa precisaria descobrir outro meio de continuar atraindo

consumidores, e esse caminho seria encontrado no setor que recebia cada vez mais atenção: o marketing.

I Clausi lembrou que o Alpha-Bits tinha muito menos açúcar do que os cereais mais doces. Entretanto, em 1983, num processo movido por um consumidor, o produto foi apontado como um dos cereais que continham mais açúcar da empresa, e, dez anos mais tarde, quando as marcas começaram a revelar a quantidade de sal, açúcar e gordura nos rótulos, a revista *Consumer Reports* apresentou a quantidade de açúcar numa das versões, o Alpha-Bits de Marshmallow: 49%.

capítulo quatro

"Cereal ou sobremesa?"

John Harvey Kellogg[1] tinha um objetivo quando criou seu amplo complexo médico na pradaria de Michigan no fim do século XIX. Ele queria curar as pessoas do que um observador chamou de "americanite" — as dores abdominais que causavam inchaço e arrotos, também conhecidas como dispepsia. O país inteiro parecia sofrer disso, graças, em grande parte, ao que comiam no café da manhã. Os americanos do século XIX costumavam começar o dia com linguiças, bife, bacon e presunto frito, aos quais, com o passar do dia, acrescentavam toucinho e uísque. Na verdade, a gordura se tornara o tempero nacional.

Estudante da faculdade de medicina do hospital Bellevue, na cidade de Nova York, John Harvey Kellogg via de perto como esses hábitos alimentares afetavam a saúde do país. Preocupado com o crescente número de pessoas sofrendo de indigestão, ele acabou voltando para Michigan, estado onde nasceu, e lá concluiu que os Estados Unidos precisavam de alguém para promover uma nutrição mais saudável tanto quanto precisavam de mais um médico.

Kellogg assumiu uma pequena instituição médica em Battle Creek, cidade a 193 quilômetros de Detroit, cujo nome mudou para Sanatório Battle Creek. Lá, construiu um solário, um ginásio e um jardim envidraçado com palmeiras e seringueiras. À medida que circulavam os burburinhos sobre os tratamentos de saúde oferecidos na instituição, os quartos começaram a ser ocupados. Na alta temporada, quatrocentos hóspedes eram tratados por uma equipe de mil membros. Os pacientes passavam por um regime de banhos, lavagens intestinais e exercícios que incluíam um *step* alto ao som de uma música que ficou conhecida como "Marcha do Sanatório Battle Creek". O principal objetivo de Kellogg, contudo, era mudar os hábitos alimentares dos hóspedes com uma dieta rígida. Ele servia mingau de glúten de trigo, biscoitos de aveia, pães de farinha de Graham (integral e com farelo de trigo) e chá feito de uma erva sul-africana. Kellogg desprezava sal e abominava açúcar, citando o consumo exagerado desses aditivos como a principal causa dos problemas de saúde do país, o que o levou a bani-los do cardápio do sanatório. Também não havia muita gordura; a dieta era à base de grãos e pouquíssima carne.

Durante uma viagem a Denver em 1894, Kellogg conheceu um empresário com dispepsia que inventara um cereal feito de trigo triturado. Encantado com a ideia, o médico resolveu produzir sua versão do produto para o café da manhã. Retornou a Battle Creek e, com a ajuda da esposa, pegou sobras

de trigo cozido, colocou-as numa máquina que transformou a pasta em camadas finas de massa e as assou no forno. O resultado foi um cereal em flocos que Kellogg serviu aos hóspedes e teve boa recepção. Mais ou menos. A textura sem dúvida era uma novidade.

O mercado dos cereais poderia ter permanecido assim — limitado a pacientes de um sanatório —, não fosse uma pequena traição na família de Kellogg. John Harvey Kellogg tinha um irmão mais novo chamado Will,[2] que trabalhava como contador do sanatório. Will estava muito mais interessado em ganhar dinheiro do que o irmão mais velho, que sempre partia para alguma aventura científica quando o sanatório mais precisava de uma boa administração. Assim, Will passou a comandar a fabricação do cereal, desapropriando um celeiro para produzir a massa e assar os flocos. Os irmãos Kellogg chamaram esse negócio de Sanitas Nut Food Company, e, graças ao cuidado de Will, a empresa teve certo sucesso, considerando a ausência de açúcar: eles venderam 51.437 quilos em 1896, a maior parte para pacientes do sanatório e moradores de Battle Creek. Com o encorajamento do irmão, Will também começou a fazer experimentos com flocos de milho chamados cerealina, usados pela indústria cervejeira. Eles os chamaram de Sanitas Toasted Corn Flakes.

Foi aí que houve a traição.

Em 1906, John Harvey estava na Europa em uma viagem médico-científica quando Will comprou açúcar para adicionar à massa dos flocos de trigo. Desse cereal, os pacientes do sanatório gostaram *mesmo*. Quando John Harvey retornou, ficou furioso. Assim, Will seguiu seu próprio caminho. Meses depois de deixar o sanatório, ele produzia, por dia, 2.900 caixas do cereal, batizado de "Kellogg's Toasted Corn Flakes". Os irmãos se enfrentaram no tribunal duas vezes pelos direitos comerciais sobre o nome da família. Will venceu. Em 11 de dezembro de 1922, registrou sua empresa sob um novo nome: Kellogg.

Assim nasceu o cereal adocicado de café da manhã como uma estratégia industrial que continuaria em infinito processo de aperfeiçoamento pelos fabricantes de alimentos processados. Sempre que surgiam preocupações em relação a um dos pilares de seus ingredientes — sal, açúcar e gordura —, a solução era simples: bastava trocar o componente problemático por outro que não estivesse na lista de apreensões do momento. Dessa forma, o café da manhã gorduroso do século XIX, acusado de prejudicar o estômago nacional, foi amplamente substituído pela tigela de cereal açucarado do século XX, que acarretou novas questões de saúde que demorariam a suscitar a preocupação dos consumidores.

Will Kellogg, contudo, não deve receber *todo* o crédito, tampouco toda a culpa, por ter adoçado os cereais. Um dos primeiros hóspedes do sanatório foi

um gênio do marketing chamado C.W. Post,[3] que tomou os banhos, comeu as refeições e, inspirado pela experiência do local, criou o próprio negócio. Em 1892, inaugurou outro spa no leste de Battle Creek e começou a produzir uma série de produtos saudáveis: um substituto para o café chamado Postum, um cereal chamado Grape-Nuts — "grape" [uva] porque ele usava maltose, que chamava de "açúcar da uva", "nuts" [nozes] pelo sabor — e flocos de milho açucarados chamados Post Toasties.

Os cereais de Post, porém, não foram sua contribuição mais marcante para a indústria. O que ele deixaria como principal legado seria sua genialidade no marketing. Em algumas das primeiras campanhas publicitárias dos Estados Unidos, Post vendeu o Postum classificando o café como uma "droga" que continha a "venenosa" cafeína. Promoveu seu primeiro cereal com o slogan "Grape-Nuts estimula o cérebro". Por fim, divulgou os Toasties exibindo uma imagem do profeta Elias na caixa verde e branca, numa tentativa explícita de aproveitar o movimento espiritual que varria o país na virada do século. Em 1897, Post gastava 1 milhão de dólares por ano com campanhas publicitárias e ainda obtinha 1 milhão em lucro líquido anual.[I]

Will Kellogg também recorreu ao marketing, e, à medida que ele e Post começavam a acumular fortunas, Battle Creek se transformou na cidade do cereal. Empreendedores surgiam de todo o país para abrir fábricas, algumas das quais não passavam de um fogão debaixo de uma barraca. Em pouco tempo, havia Grape Sugar Flakes, Malt-Too e Malted Oats; Korn-Kinks, None-Such e Luck Boy Corn Flakes. Em 1911, Battle Creek era o lar de 108 marcas de cereais, mas Kellogg e Post emergiriam como os principais fabricantes. Aos dois se juntaria uma terceira fábrica, a General Mills, que começou a produzir cereal nos colossais moinhos de farinha que possuía nas grandes corredeiras do rio Mississippi, em Minneapolis.

As "Três Grandes", como ficaram conhecidas, consolidaram seu domínio no mercado dos cereais no fim da década de 1940, quando a Post, então pertencente à General Foods, foi a primeira marca a adoçar ainda mais seu cereal ao acrescentar uma camada doce aos flocos de trigo. Em 1949, eles introduziram um produto à base de trigo chamado Sugar Crisp, um sucesso imediato. É claro que a Kellogg e a General Mills reagiram com suas próprias misturas: Sugar Corn Pops, Sugar Frosted Flakes, Sugar Smacks, Sugar Smiles e Sugar Jets. Os nutricionistas das empresas se mostraram preocupados com as implicações dessa adição de açúcar para a saúde, porém, como relatam os escritores Scott Bruce e Bill Crawford em seu livro sobre a indústria de cereais, *Cerealizing America*, essa voz da razão não tardou em ser silenciada. Jim Fish, então vice-presidente do departamento de marketing da General Mills, contou-

lhes: “A última palavra foi da equipe de marketing, que disse: ‘Precisamos entrar nessa área para sobreviver!’”

Em 1970,[5] as Três Grandes controlavam 85% do mercado de cereais. Com o passar da década e a mudança de apetite mundial, isso as colocava numa posição invejável. A atração da população por cereais aumentava com rapidez graças à ruptura drástica da teia social americana. Em dez anos, 51% das mulheres passaram a trabalhar fora; e, quando os fabricantes de alimentos analisaram os dados com mais cuidado, descobriram algo ainda mais promissor: esse número aumentava para 66% para a faixa etária de 25 a 44 anos. Essas mulheres — muitas das quais com filhos pequenos — tinham mais dinheiro do que tempo. É claro que o jantar era uma verdadeira batalha, mas o café da manhã também era uma fonte de estresse: uma correria louca na qual as mães tentavam alimentar todo mundo antes que a família inteira saísse de casa. A conveniência era a chave para começar o dia. Para as Três Grandes, isso representava a oportunidade de dominar o café da manhã em uma escala inédita, mas esse poder precisava ser burilado, tanto em termos financeiros quanto de açúcar.

*

Com a explosão das vendas de cereais — de 660 milhões de dólares em 1970 para 4,4 bilhões de dólares em meados da década de 1980 —, o primeiro problema enfrentado pelas Três Grandes veio dos cães de guarda em Washington que fiscalizavam as práticas comerciais. A Kellogg, a Post e a General Mills haviam se entulhado nas prateleiras dos supermercados com tantas marcas que não sobrara para qualquer competição significativa. Na verdade, as empresas detinham tamanho controle sobre a seção de cereais[6] que a FTC registrou uma queixa contra elas em 1976, acusando-as de criar um monopólio com o intuito de controlar os preços dos cereais. Segundo o órgão federal, mesmo sem um acordo por escrito, essas empresas cobravam de 20 a 30 centavos a mais por caixa de cereal do que cobrariam caso outras companhias tivessem espaço para competir nos supermercados. Esse superfaturamento rendera às Três Grandes 1,2 bilhão de dólares desde 1958 e, caso o cartel não fosse desmantelado, ganhariam mais 128 milhões a cada ano. Esse caso não melhoraria a imagem de incompetência que os consumidores tinham da FTC. Negando a acusação, as empresas montaram uma defesa vigorosa, e a ação antitruste se arrastou por anos. As fabricantes de cereais frustraram as ações da FTC a cada etapa, até que a comissão votou pelo fim da ação em 1982.

Já em relação à questão mais importante, do que as empresas colocavam *dentro* das caixas de cereal, ninguém em Washington parecia disposto a enfrentar

as Três Grandes. Na verdade, a Kellogg e as outras companhias tinham um aliado determinado no governo federal — e, sobretudo, contavam com o apoio da agência reguladora de fármacos e alimentos do país, a FDA. Esse órgão era o responsável pela supervisão da fabricação dos cereais e de todos os outros alimentos processados — exceto pelos derivados de carne vermelha e aves, controlados pelo Departamento de Agricultura. A FDA se recusava a ver o açúcar como uma ameaça à saúde pública. Além disso, muitas vezes recusou-se a exigir que os fabricantes de alimentos exibissem nas embalagens a quantidade desse ingrediente acrescentada a seus produtos. Com cereais como o Kaboom e o Count Chocula, da General Mills, e o Sugar Frosted Flakes, da Kellogg — o mais vendido —, não era difícil para os pais adivinhar por que seus filhos sentavam-se à mesa tão animados para o café da manhã. Contudo, sem informações detalhadas, o açúcar não passava de uma vaga preocupação.

Esse quadro mudou em 1975, quando o açúcar — a galinha dos ovos de ouro para as empresas de cereal — de repente se tornou um incômodo real para os consumidores. Se Washington falhara em agir, dois homens que trabalhavam em nome da população decidiram enfrentar as Três Grandes. Um deles era o ousado dentista Ian Shannon,[7] do hospital Veterans Administration, em Houston. Preocupado com a multiplicação alarmante de problemas dentários entre pacientes jovens, Shannon decidiu agir. (De acordo com uma estimativa, havia em média um bilhão de cáries não tratadas nas bocas dos americanos.) Assim, o dentista visitou os supermercados locais, levou 78 marcas de cereais para o laboratório e avaliou a quantidade de açúcar em cada uma com uma precisão assustadora. Em um terço das marcas, os níveis de açúcar iam de 10% a 25%. Em outro terço, o nível passava para alarmantes 50%. Onze marcas, contudo, superavam essa proporção: uma delas, o Super Orange Crisps, contava com uma composição com *70,8*% de açúcar. Depois de fazer uma referência cruzada entre cada marca de cereal e os comerciais exibidos na TV, Shannon verificou que as marcas mais doces eram as mais divulgadas para o público infantil nos intervalos dos desenhos animados das manhãs de domingo.

Com o relatório de Shannon, um segundo crítico — uma ameaça muito maior à indústria de cereais — assumiu o caso. Jean Mayer, professor de nutrição em Harvard (que se tornaria reitor da Universidade Tufts), era muito influente em questões relacionadas à alimentação, a começar pela pobreza e pela fome. Como conselheiro do presidente Richard M. Nixon em 1969, ele organizara a White House Conference on Food, Nutrition, and Health [Conferência da Casa Branca sobre Alimentação, Nutrição e Saúde], que levou à implantação de cupons para a compra de comida e ampliou os programas de merenda escolar para crianças carentes. Com isso, Mayer ganhou a admiração da indústria alimentícia, uma vez que essas duas iniciativas ampliaram seu mercado.

Mas o que fez de Mayer uma ameaça[8] para as fabricantes de alimentos foi sua pesquisa pioneira sobre obesidade, que ele chamava de "doença da civilização". A Mayer é creditada a descoberta de que o desejo de comer é controlado pela quantidade de glicose no sangue e pelo hipotálamo — fatores que, por sua vez, sofrem grande influência do açúcar. Ele se tornou um dos primeiros críticos desse carboidrato, que a seus olhos era um dos aditivos mais perigosos usados pela indústria. Ele mencionava a conexão entre o açúcar e a diabetes e contestava a afirmação repetida pela indústria de que o ingrediente tinha um papel importante nos alimentos por fornecer calorias fáceis. Em 1975, ao apresentar sua crescente preocupação à indústria de cereais, Mayer escreveu um artigo que jornais do país inteiro publicaram sob o título "Is It Cereal or Candy?" [É cereal ou sobremesa?]. Nele, Mayer é bastante claro ao apresentar seu ponto de vista. Citando o relatório de Shannon e o fato de a FDA ter abdicado da proteção da saúde dos consumidores, o acadêmico cedia em um ponto: muitos dos cereais vendidos por aquelas empresas *eram*, de fato, enriquecidos com vitaminas e minerais. Entretanto, esses suplementos não passavam de um artifício. Algumas barras de chocolate continham um valor proteico maior do que o dos cereais, que Mayer chamou de "pílulas de vitaminas com cobertura açucarada". E acrescentou: "Acredito que os cereais com mais de 50% de açúcar devem ser rotulados de imitação de cereal ou confeito de cereal, e devem ser vendidos na seção de doces, não na de cereais."[9]

Enquanto Mayer seguia com essa cruzada e os pais começavam a ver os cereais com desconfiança, as Três Grandes, de maneira surpreendente, não reagiram. O açúcar foi o centro das atenções[10] na conferência de jornalistas e editores especializados em alimentação, em 1977, quando vários fabricantes de alimentos se esforçavam para responder às preocupações do público. O presidente da Gerber, por exemplo, disse que a empresa, sob pressão de ativistas, recentemente tirara do mercado dois produtos muito açucarados da sua linha de papinhas para bebês, o Blueberry Buckle e o Raspberry Cobbler. "Nunca dissemos que eles eram particularmente nutritivos",[11] declarou. "Só dissemos que eram gostosos". A Kellogg, por sua vez, foi convidada a explicar como seus cereais açucarados, podiam sequer ser chamados de cereais — ou seja, alimentos à base de grãos. A resposta foi dada pelo vice-presidente de relações-públicas da empresa, Gary Costley, que mais tarde presidiria a divisão americana da companhia: "A resposta simples é: para atender a um estilo de vida." Segundo Costley, "talvez devêssemos deixar de chamá-los de cereais para o café da manhã e passar a chamá-los de alimentos para o café da manhã. São substitutos para pequenas refeições. Não nos importa se são à base de grãos."

Entretanto, não havia a menor chance de a Kellogg desistir do açúcar. Em vez disso, os comentários de Costley revelavam outra mudança mais estratégica

que definiria o posicionamento da empresa pelas décadas seguintes — marcadas não pela supremacia da Kellogg, mas por seus esforços para enfrentar ataques incansáveis ao seu domínio sobre o mercado de cereais. Diante de consumidores cada vez mais preocupados em relação ao açúcar e da concorrência de outras empresas além da Post e da General Mills, a Kellogg tentaria impulsionar as vendas ao desviar as atenções do açúcar. Alguns dos esforços envolvidos nessa estratégia não foram sutis. A companhia tirou a referência ao ingrediente de sua principal marca, o Sugar Frosted Flakes, alterando o nome para apenas Frosted Flakes. Outros fabricantes também tiraram discretamente a palavra *sugar* [açúcar] do nome de suas marcas.

A tentativa de desviar a atenção do açúcar foi mais fundo do que o nome estampado na caixa. A indústria de cereais percebeu que a preocupação do público em relação a esse aditivo também requeria uma mudança de estratégia de marketing. As empresas não poderiam mais promover a doçura dos cereais sem prejudicar os lucros. A publicidade, fundamental para o sucesso nas vendas, precisava de temas mais poderosos e positivos.

Na Kellogg, a estratégia desenvolvida com o objetivo de atrair o consumidor para outras características dos cereais que não o açúcar evocaria a criatividade que a empresa rival, a C.W. Post, usara em campanhas comerciais um século antes. A mudança também transformaria a essência da empresa, fortalecendo uma categoria de executivos cujo talento era não apenas vender o produto, mas fazer o produto se vender. As mudanças na Kellogg aconteceram depressa, bem no momento em que os cães de guarda do governo federal, que haviam negligenciado a questão do açúcar por tanto tempo, se alinhavam para o ataque.

*

A batalha do açúcar em Washington[12] começou, por mais estranho que pareça, com um monte de dentes podres. Em 1977, doze profissionais de saúde assinaram petições à FTC reivindicando a proibição de comerciais que promovessem alimentos açucarados durante programas infantis, e os grupos de consumidores que se juntaram ao movimento decidiram acrescentar seu próprio drama. Com a ajuda de odontopediatras, eles reuniram duzentos dentes cariados, colocaram-nos num saco e os enviaram para a FTC junto com as petições.

A resposta da FTC pegou a indústria de surpresa.

Durante a maior parte de sua história de 63 anos, essa comissão fora considerada um depósito de clientelismo político, com uma equipe tão inerte e pouco qualificada que só era capaz de dar conta dos projetos mais triviais. Contudo, uma reestruturação realizada pelo governo Nixon trouxera a bordo um

grupo de advogados jovens e idealistas que enfim começavam a entrar em algumas brigas sérias com várias empresas contra preços abusivos e propagandas enganosas. No início de 1977, o presidente Jimmy Carter nomeou um novo presidente ativista para a FTC, Michael Pertschuk, que se mostrara um defensor convicto do consumidor em sua função anterior de conselheiro-chefe da Comissão de Comércio do Senado. Pertschuk via a questão das propagandas voltadas para o público infantil como uma causa mais do que válida —, era uma oportunidade de mobilizar a FTC. Eis, enfim, uma causa capaz de envolver o público por meio das emoções e ser "a principal maneira de demonstrar nossa seriedade".

"A exemplo da publicidade de cigarro, não estamos lidando com um único comercial ou conjunto de comerciais supostamente enganosos, mas sim com toda a publicidade infantil",[13] afirmou Pertschuk. "Seu efeito é modelar o ambiente da criança de uma forma talvez acidental, mas que, não obstante, suscita certos sinais de perigo claros e perturbadores."

Grupos de defesa do consumidor pediam apenas que a comissão combatesse a publicidade de alimentos açucarados para crianças. A equipe da FTC, contudo, produziu uma série de recomendações que incluía a proibição total de *todos* os comerciais direcionados ao público infantil — para qualquer produto, alimentício ou não. O governo Carter não ficou conhecido pela perspicácia política — e, de fato, esse ataque tão generalizado à publicidade trazia um problema de 600 milhões de dólares: junto com o sal, o açúcar e a gordura, a publicidade era a ferramenta mais poderosa da indústria para criar atração. Por vezes, era o único meio pelo qual as empresas conseguiam se distinguir de seus concorrentes.

Hoje em dia, o poder da publicidade é evidente sobretudo na seção de cereais, onde grandes margens de lucros levaram a uma superlotação das prateleiras. Em qualquer supermercado americano, duzentas marcas de cereais — e suas variações — competem pela atenção do consumidor, e as empresas gastam quase o dobro em publicidade do que nos ingredientes. No entanto, esses fabricantes já investiam em comerciais na década de 1970, quando a publicidade infantil gerava 600 milhões de dólares em renda anual para as empresas de mídia.

Um homem que talvez tenha sido o ativista do consumidor mais famoso de todos os tempos avisou à FTC que um ataque a tanto dinheiro seria estúpido. Esse homem, Ralph Nader, já lendário por ter exposto o péssimo histórico de segurança do Corvair, da Chevrolet, disse ao presidente da FTC, Pertschuk, que a preocupação do público em relação à publicidade infantil simplesmente não era forte o bastante para vencer a luta mortal que a indústria travaria com a comissão para preservar esse montante de renda. "Se você enfrentar os

publicitários", disse Nader a Pertschuk, "muitos fiscais amanhecerão com a boca cheia de formigas".[14]

Pertschuk e a FTC, porém, insistiram e atacaram o grupo de lobistas mais temível da indústria alimentícia.[15] Tommy Boggs, da poderosa Patton Boggs, de Washington, reuniu um grupo de 32 agências publicitárias, fabricantes de alimentos e redes de TV para lutar contra as propostas da comissão. Na batalha contra a FTC, eles poderiam contar com um montante de 16 milhões de dólares reservado para crises, que correspondia um quarto do orçamento anual da comissão. O grupo de Boggs conseguiu desqualificar Pertschuk para a supervisão das audiências, alegando que ele havia prejulgado a questão, e trabalhou com afinco para conquistar o apoio da mídia, aliado sempre crucial.

Até então,[16] o corpo editorial do *Washington Post* apoiara o trabalho da FTC de forma geral, retratando-o como necessário para o equilíbrio de poder entre as empresas privadas. Entretanto, na questão da publicidade infantil, o jornal se revelou contra a comissão por meio de um editorial que a chamava de "a babá nacional". Reduzir a quantidade de açúcar consumida pelas crianças podia ser uma meta louvável, dizia o *Post*, que prosseguia quase com as mesmas palavras da indústria ao afirmar que era necessário haver uma intervenção das agências regulatórias: "Mas do que as crianças devem ser protegidas? Dos cereais adocicados e com cobertura de açúcar que provocam cáries ou da inabilidade dos pais de dizerem não? Os alimentos continuarão presentes nas prateleiras dos supermercados, não importa o que aconteça aos comerciais. Assim, na verdade, o objetivo da proposta é proteger as crianças da fraqueza dos pais — e os pais, da insistência dos filhos. Esse, por tradição, é um dos papéis de uma governanta — se você puder bancá-la. Não é um papel adequado para o governo."[II]

O que aconteceu não foi apenas o fracasso das propostas de restrição à publicidade infantil, mas a própria FTC quase foi destruída no processo,[18] pois perdeu aliados importantes no Capitólio, que consideraram as restrições intrusivas. Em 1º de maio de 1980, os representantes da FTC tiveram que suspender as atividades por um dia, pois haviam perdido todas as fontes de financiamento — a primeira situação do tipo desde a fundação da comissão. Nesse momento, Bruce Silverglade, um dos jovens advogados ativistas da FTC, pediu demissão e se juntou ao grupo de consumidores que dera entrada na petição, o Center for Science in the Public Interest. Hoje ele trabalha para uma firma de lobby que representa as empresas de alimentos e acredita que a paralisação de um dia da FTC em 1980 foi um prenúncio da suspensão das atividades do próprio governo federal anos mais tarde — quando o presidente Bill Clinton enfrentou o presidente da Câmara dos Representantes, Newt Gingrich —

e também um terrível presságio para a defesa do consumidor. “Tornou-se um momento marcante dentro do cinturão do poder americano”,[19] disse-me Silverglade. “Foi quando se originou o conceito de ‘regulação excessiva’.”

Pertschuk foi removido da presidência da FTC e, embora tenha sido membro da comissão por anos, seus planos foram abandonados pela nova liderança, menos agressiva. “Eles esgotaram a energia da agência, negligenciaram suas tarefas e desperdiçaram seus recursos enquanto mergulhavam na permissividade intelectual”,[20] comentou ele ao final de seu mandato em 1984. “Enquanto brincavam, os prejudicados foram os consumidores.”

O presidente seguinte, James Miller, um antigo crítico da regulação governamental, respondeu às críticas de Pertschuk dizendo que este tivera sua chance de fazer mudanças: “Estou sendo muito claro”,[21] disse Miller na época. “Houve uma mudança de ênfase e filosofia na FTC. Nós não nos envolveremos em engenharia social.”

Os esforços de Pertschuk, contudo, não foram completamente em vão. Ao travar sua luta, a equipe do ex-presidente da FTC preparara um relatório que serviu para expor o papel dominante do açúcar na publicidade da indústria e a influência que o ingrediente tinha sobre as crianças americanas.

Com 340 páginas,[22] o documento atacava já no primeiro parágrafo: afirmava que as crianças pequenas eram tão ingênuas que assistiam a comerciais como se fosse programação informativa. E não só isso: eram incapazes de compreender “a influência que os comerciais veiculados pela TV exercem sobre elas” — sobretudo em relação ao açúcar. Em 1979, a criança típica americana assistia a muito mais de vinte mil comerciais entre os dois e os onze anos de idade. Mais da metade desses comerciais promoviam cereais açucarados, balas, petiscos e refrigerantes. “O açúcar era promovido até quatro vezes a cada meia hora em cada canal de TV”, declarava o relatório, “e até sete vezes a cada meia hora se levarmos em conta as propagandas de redes de fast-food”. O documento apresentava outra questão alarmante para os nutricionistas: as empresas de alimentos não apenas tentavam nos fazer comer mais açúcar, elas desviavam nossa atenção de outros alimentos mais saudáveis que podiam reduzir o consumo desse aditivo pelas crianças.

Ao instar os membros da comissão a agir, a FTC acrescentava: “A maior parte da publicidade em TV direcionada ao público infantil promove alimentos açucarados, cujo consumo representa uma ameaça à saúde dentária das crianças e possivelmente também a outros aspectos de sua saúde.”

A comissão não atirou acusações de forma inconsequente. Para compor o relatório, a equipe reuniu dados brutos, conduzindo uma pesquisa de nove meses sobre a programação televisiva de fim de semana para mostrar o espaço

reservado ao açúcar. Eram 3.832 comerciais para cereais, em sua maioria açucarados, 1.627 para balas e chicletes, 841 para biscoitos e bolachas, 582 para bebidas à base de frutas e 184 para bolos, tortas e outras sobremesas. E qual era o número total de comerciais para alimentos que não continham açúcar, como carne, peixe ou sucos naturais? Quatro.

O relatório da FTC não parava por aí. Citava nomes e os registros das empresas, inclusive um memorando da Kellogg que resumia a importância da publicidade infantil: "Comerciais de TV voltados para crianças aumentam o consumo de cereais." A comissão também atacava os veículos de comunicação, citando um exuberante anúncio na revista *Broadcast* que oferecia o seguinte conselho aos publicitários: "Se você está vendendo, a mãe de Charlie está comprando. Mas você tem que vender primeiro para Charlie. Ele só recebe uma mesada de 50 centavos por semana, mas seu poder de compra é um fenômeno americano. Quando vê algo de que gosta, Charlie geralmente o consegue. Basta perguntar à General Mills ou ao McDonald's. É claro que, se você quiser vender para Charlie, precisará atraí-lo enquanto ele está sentado. Ou pelo menos parado. E isso não é fácil. Por sorte, Charlie gosta de TV. E, é claro, Charlie não está assistindo sozinho! Você também influenciará Jeff e Timmy, Chris e Susie, Mark e seu irmãozinho, John. Isso é o que queremos dizer quando falamos de Poder da Criança."

A indignada equipe da FTC continuava: "Os exemplos que reunimos incluem um comercial que ensina às crianças que o café da manhã 'não é divertido' sem uma marca especialmente açucarada de cereal. Outro transmite a mensagem de que certa marca de biscoitos com sabor de fruta e alto teor de açúcar é melhor do que uma fruta fresca — como mostra a imagem de um vendedor de frutas abandonando seu estoque inteiro depois de ser apresentado aos biscoitos. Outro grande conjunto de anúncios que reunimos veicula a ideia de que comer açúcar é desejável e divertido, que essa é a forma normal e mais comum de satisfazer a fome, seja no café da manhã ou entre as refeições, e que meninos e meninas que fazem isso são saudáveis e felizes."

Apelidada de "kidvid" pela mídia,[23] a proposta da FTC de proibir comerciais televisivos direcionados ao público infantil pegou fogo entre os repórteres, que divulgaram as informações do relatório. Mesmo após o fim da cruzada da FTC em 1980, o açúcar presente nos alimentos processados continuou chamando a atenção do público. Em 1985, o grupo que dera início ao movimento, o Center for Science in the Public Interest, lançou um gráfico para os consumidores que serviria de guia para os níveis de açúcar presentes nos produtos mais populares. Ao escrever sobre o gráfico, Jane Brody, a influente especialista em saúde do *Times*, expressou o que todos os americanos provavelmente pensaram ao ver os dados: "A quantidade de açúcar que costuma ser consumida de uma vez só é chocante."

Os ataques persistentes ao açúcar surtiram efeito. No mesmo ano, a Post mudou o nome do Super Sugar Crisp Cereal para Super Golden Crisp, embora o nível de açúcar no cereal continuasse acima de 50%. Uma porta-voz disse à época que a mudança fora realizada em "reconhecimento ao fato de que há uma sensibilidade em relação à palavra 'sugar'[açúcar]".

"É uma jogada de marketing para conferir uma imagem moderna a um produto antigo",[24] acrescentou ela.

Antes disso, a Kellogg já havia removido a palavra "sugar" de seus cereais mais vendidos com níveis de açúcar superiores a 50%: o Sugar Frosted Flakes tornou-se Frosted Flakes e o Sugar Smacks virou Honey Smacks. Contudo, se promover o açúcar usado no cereal não era mais considerada uma estratégia inteligente de marketing, a Kellogg logo sofreria uma pressão esmagadora para encontrar outra forma de promover seus produtos.

*

A década de 1990 teve início com nada além de problemas para a Kellogg. Para começar, a seção de cereais, outrora domínio exclusivo das Três Grandes, fora invadida por marcas de grandes supermercados, como a Safeway e a Kroger. Elas passaram[25] a vender suas cópias genéricas das marcas registradas. Também evitaram as custosas campanhas de publicidade das Três Grandes, o que reduzia os preços de seus produtos em um terço e fez suas vendas anuais dispararem para quase 500 milhões de dólares em 1994, ou quase 10% do mercado de cereais.

À época, aconteceu outro evento ainda mais desconcertante para a Kellogg: uma antiga rival, a General Mills, ganhava terreno na seção de cereais com uma estratégia de preços nova e ousada. Por anos, a Post, a Kellogg e a General Mills mantiveram lucros constantes por meio do simples aumento progressivo dos preços. Então, na primavera de 1994, a General Mills tomou outro caminho[26] e reduziu preços. Ao mesmo tempo, redobrou os esforços no marketing dos produtos para vender mais e compensar a redução de preços. Stephen Sanger, então presidente da divisão de cereais da General Mills, tinha um lema para atrair os consumidores: fluxo. Os produtos da empresa não podiam ficar estagnados. A cada visita à seção de cereais, os consumidores deveriam encontrar algo diferente em seus cereais favoritos, algo que os levasse a comprar a mesma quantidade, se não mais, do que adquiriram da última vez. Ele chamou essa estratégia de "novidades em produtos" e não mediu esforços. As novidades incluíam cereais mais crocantes — graças à adição de mais açúcar à fórmula, ou brindes, conhecidos na indústria como "incentivos", como o pôster do jogador de basquete Michael Jordan que vinha em três partes dobradas nas caixas de

Wheaties. As novidades dos produtos podiam ser qualquer coisa que dissesse ao consumidor: esse cereal é novo e empolgante. Segundo Jeremy Fingerman, gerente de marketing para cereais infantis na General Mills de 1990 a 1992, executivos de pesquisas sobre consumidores, de vendas e do departamento jurídico se uniram para conferir um clima de agitação incessante em torno dos cereais. "Sanger exigia novidades para os produtos",[27] contou Fingerman. "Nesse negócio, você precisa manter a originalidade e a agilidade o tempo todo."

O açúcar estava por trás de grande parte do desenvolvimento de produtos da General Mills. Até o Cheerios — a marca mais saudável, com um teor de apenas 3,5% do ingrediente, ganhou uma versão mais doce em 1988: o Apple Cinnamon Cheerios, composto em 43% de açúcar. A General Mills também apostou no apetite crescente dos americanos por petiscos que pudessem ser comidos a qualquer hora: pizza, bagels, refrigerantes e massas doces que podiam ser preparadas em torradeiras eram os alimentos que mais ganhavam espaço na dieta americana, ao lado dos cereais açucarados. Uma chave para esse sucesso era a embalagem, que precisava ser conveniente a fim de permitir o consumo do produto em qualquer lugar e a qualquer hora. A General Mills[28] deu o primeiro passo nesse movimento em 1992 com um cereal de conveniência máxima chamado Fingos, cujo formato facilitava o consumo com as mãos, sem colher ou tigela. A empresa chegou a aumentar a abertura da caixa para facilitar a entrada da mão.

Superada, a participação de mercado da Kellogg na seção de cereais caiu em 1% em 1990, para 37,5%, uma redução significativa em relação ao pico de 45% alcançado pela empresa na década de 1970. Essa redução parecia especialmente ameaçadora dada a ferocidade da concorrência com a General Mills: "Conseguir uma participação de 0,5% nesse mercado é uma verdadeira batalha",[29] disse na época o CEO da Kellogg, William LaMothe. A companhia já começara a lançar suas "novidades em produtos", mas, como admitiu LaMothe numa entrevista em 1991, o departamento de desenvolvimento da empresa agia às cegas, lançando uma série de produtos — até quatro por ano — sem fazer os testes necessários de mercado ou, pior, ignorando os resultados quando estes demonstravam um baixo entusiasmo dos consumidores: "Você pode se deixar levar por essa lógica", disse LaMothe. "Aí lança o produto, ele não vende bem, e no final você gastou o dinheiro sem obter retorno."

À beira do pânico, a Kellogg voltou à mesa de rascunho, e, dessa vez, seria necessária uma redefinição da estratégia de marketing. Nada seria considerado intocável. Nem a rígida — e um tanto bizarra — etiqueta corporativa da empresa, que recompensava mais pela posição hierárquica do que por conquistas e desencorajava a criatividade. (Certa vez,[30] essas regras se estenderam ao estacionamento, onde somente o presidente podia estacionar com um Cadillac.

Os vice-presidentes podiam dirigir Oldsmobiles, os gerentes podiam ter Buicks, e todos os outros tinham que se contentar com Chevrolets.) Nem as regras que ditavam as roupas permitidas, limitadas a terno e gravata. Nem as regras a respeito dos lugares onde os funcionários podiam socializar depois do trabalho, o que às vezes era meio problemático na pequena Battle Creek: eles podiam frequentar o Tac Room, no hotel Hart, mas não o Wee Nippy, a alguns quarteirões de distância, onde a concorrência se reunia. Ao repensar uma forma de fabricar produtos melhores, a Kellogg tomou uma atitude ainda mais incisiva: pôs fim à antiga proibição que fechava os espaços mais importantes da empresa — os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento — a pessoas de fora por medo de espionagem industrial. Essa proibição se aplicava até a executivos da Leo Burnett, agência de publicidade da empresa, sempre banidos desses locais onde nasciam as invenções promovidas por eles próprio.

Com a queda livre da participação da Kellogg no mercado de cereais, todas essas regras foram deixadas de lado. Em vez de confiar nos técnicos em alimentos, que, por tradição, seguravam as rédeas quando o assunto era a invenção de cereais, a Kellogg pôs o departamento de marketing no comando. A equipe de marketing, por sua vez, montou um time especial cujos integrantes foram isentados das normas corporativas. Eles abandonaram os ternos e passaram a usar jeans. Saíam pela cidade para discutir ideias em churrasco regados. Acabaram por se instalar no local mais importante da empresa, o prédio onde as máquinas secretas eram desenvolvidas. A sala deles lembrava um centro de operações de guerra e estava sempre trancada. Caixas de cereal de todas as marcas da concorrência eram levadas até lá e empilhadas nos cantos, formando o que parecia um mapa gigante detalhando as posições inimigas. Eles se debruçavam sobre esses cereais como generais — mas é claro que o alvo não eram as outras empresas.

O alvo eram os civis que compravam os cereais da concorrência.

Na ruptura mais reveladora com a tradição, a sala de operações da Kellogg estava aberta às mesmas pessoas cujo acesso às atividades mais delicadas da empresa antes fora proibida: os executivos de marketing da Leo Burnett. Com a pressão para criar produtos bem-sucedidos, esses especialistas em publicidade não apenas foram incluídos no time como receberam os assentos mais proeminentes à mesa, relegando os próprios executivos da Kellogg ao canto da sala. “Sabe aquelas reuniões em que os funcionários inexperientes ficam sentados não à mesa, mas no canto da parede?”,[31] lembrou Edward Martin, analista de marketing da Kellogg designado para a equipe. “Bem, tínhamos o cara da Leo Burnett sentado à mesa, com os gerentes-assistentes das marcas sentados no canto da parede. Aquilo era novidade. Estava claro que o sujeito mais importante da Leo tinha acesso ao CEO da nossa empresa, e isso se infiltrou até a base da nossa equipe.”

Esse time transformaria por completo o modo de criar produtos tão tradicional da Kellogg. Em vez de deixar os técnicos em alimentos trancados nos laboratórios e mexendo nos sabores e nas texturas, a equipe de marketing primeiro buscava ideias adequadas às necessidades publicitárias da Kellogg para depois se preocupar com o paladar dos consumidores. Segundo Martin, o estopim para essa inversão foi o reconhecimento de que a gestão da marca tinha suma importância. Todos os ícones da Kellogg — fosse o Rice Krispies, o Frosted Flakes ou o Special K — tinham identidades distintas, cultivadas com cuidado por centenas de milhões de dólares em publicidade. Cada vez mais, a imagem se tornava a única coisa que diferenciava esses produtos das marcas mais baratas. Cada marca transmitia uma mensagem própria. O Corn Flakes sugeria tradição. O Frosted Flakes, diversão. O Special K, nutrição e força.

A Kellogg se esforçara para gravar essas marcas nas mentes dos consumidores americanos ao longo dos anos. Com isso em mente, a equipe rejeitou uma série de candidatos saborosos que não se encaixavam na imagem que precisavam transmitir para cada marca. "Os técnicos chegavam com sete ou oito variedades de cereal em tigelinhas, e então comíamos e dizíamos: 'Bem, estes têm um gosto bom, mas não estão de acordo com o conceito da marca'", contou Martin. A sala de operações da Kellogg começou a gerar ideias loucas para cereais que pareciam ter um potencial arrasador de vendas, mas ninguém sabia se de fato podiam ser produzidos. Um desses casos foi a ideia de produzir barras do lendário Rice Krispies.

O conceito se baseava na psicologia das percepções. Se um cereal era capaz de evocar a alegria de um lanche da tarde, podia gerar vendas não apenas como alimento para o café da manhã, mas também como lanche. A Kellogg produzia o Rice Krispies desde 1927 e promovia a sobremesa caseira — uma mistura de cereal, manteiga e marshmallow — na lateral da caixa quase pelo mesmo tempo. O que a equipe viu ao analisar esses dois elementos (o cereal e a sobremesa) foi um cereal tipo sobremesa chamado Rice Krispies Treat Cereal, que conteria um poderoso atrativo: sua imagem de produto caseiro evocaria memórias felizes da infância para as mães, que comprariam o produto para os filhos. No entanto, quando a equipe de marketing incumbiu os técnicos de transformar essa visão em realidade, estes voltaram semanas depois dizendo que não haviam conseguido. Ao tentarem produzir a sobremesa, obtiveram como resultado blocos de massa grudentos que se transformavam em mingau assim que combinados com leite. "Mingau na tigela era a morte", disse Martin. "As crianças, sobretudo, gostam de coisas crocantes."

A tentativa de aumentar o nível de açúcar para tornar o produto mais crocante tampouco deu certo. Os técnicos não conseguiam manter o cereal crocante e o marshmallow quando acrescentavam o leite. Foi então que a equipe de marketing entrou em cena com sua mágica. Ela criou grupos focais para

perguntar aos consumidores o que achavam do Rice Krispies Treat Cereal, e os participantes disseram que ele não precisava ter a textura pegajosa da sobremesa caseira, só precisava ter o mesmo *sabor*. No jargão do marketing, isso se chama "permissão" — ou seja, o que as pessoas permitem que os fabricantes retirem dos produtos em troca de conveniência ou preços melhores. Sim, os consumidores teriam preferido uma tigela da verdadeira sobremesa de Rice Krispies com a qual haviam crescido. Contudo, estavam dispostos a aceitar menos. "Nós só tivemos o 'clique' quando os consumidores deram essa permissão", contou Martin. "Não precisávamos ser literais. Só precisávamos conservar o sabor."

Lançado em 1993,[32] o Rice Krispies Treat Cereal ajudou a catalisar a nova estratégia de desenvolvimento orientada pelo marketing da Kellogg. O aumento de vendas naquele primeiro ano lançou o cereal para o décimo primeiro lugar na vasta linha da empresa, superando o Smacks, o Cocoa Krispies e a maioria das marcas mais saudáveis, como o NutriGrain e o All-Bran. O comercial de TV que anunciou o lançamento, criado pela Leo Burnett, divulgava o conceito com perfeição. Mostrava um prato de Rice Krispies Treats cortados em quadrados e empilhados em cinco camadas, girando magicamente numa grande tigela de cereal. A tigela parecia capaz de servir quatro ou cinco porções — oito colheres de chá de açúcar, a mesma quantidade presente em uma lata de Coca-Cola. E, enquanto a garota do comercial devorava o lanche com gosto, o narrador exclamava: "Que ideia incrível! O sabor dos Rice Krispies em um formato maior!"

*

Ainda assim, não havia muito que a equipe de desenvolvimento de produtos pudesse fazer para a Kellogg. É muito difícil inserir novos produtos no mercado, e na maioria das vezes eles fracassam. Em 2005, a participação da empresa no mercado de cereais havia diminuído de novo, e dessa vez ainda mais, caindo abaixo de um terço à medida que as marcas genéricas de supermercado abocanhavam quase metade do mercado. Se a Kellogg quisesse recuperar a supremacia, precisaria encontrar meios de revigorar as marcas que já tinha. Para isso, a empresa recorreu mais uma vez ao departamento de marketing, inclusive aos especialistas em publicidade da Leo Burnett.[33] Localizada em Chicago, a agência sempre se distinguira — com orgulho — das firmas de Nova York por ter um aspecto mais caseiro e um tanto antiquado. Suas criações incluíam o Gigante Jolly Green; Charley, o Atum; e Tony, o Tigre. No entanto, o consenso crescente no ramo do marketing era que o antiquado não funcionava mais tão bem quanto o ousado.

Assim, a Leo Burnett tornou-se ousada.

Em 2004, a firma lançou uma nova campanha para um dos cereais clássicos da Kellogg, o Apple Jacks, que abraçava essa mudança. No comercial, três meninas estão sentadas em torno de uma mesa quando dois personagens de desenho animado aparecem. Um é a canela chamada CinnaMon, ágil, amigável, alta e magra, com um sotaque caribenho. O outro é uma maçã chamada, de maneira surpreendente, Bad Apple [Maçã Má]. Ela é baixinha, gordinha, rabugenta e manipuladora. "Quando você enche uma tigela de Apple Jacks",[34] dizia o narrador, "a doce CinnaMon vem correndo ajudar você. Mas há uma Bad Apple tentando chegar primeiro". E, com isso, começa a corrida. CinnaMon é cheia de energia, surfa sobre vagões de metrô, pula de janelas abertas e sobre bancos de parques. A Bad Apple, rechonchuda e resmungona, sempre tem o que merece. Ela tropeça, cai e se despedaça. O narrador, então, conclui: "Mais uma vez, o sabor doce de CinnaMon com os novos marshmallows em forma de canela... é a WinnaMon ["canela vencedora"]."

O motivo que levou a Kellogg a denegrir a imagem da maçã não ficou claro. Quarenta anos antes, quando o Apple Jacks fora lançado, frutas na seção de cereais eram uma novidade empolgante. Um dos criadores do cereal, William Thilly, estudante do MIT, fez um estágio de verão na Kellogg e me contou que se inspirara nas macieiras da fazenda onde fora criado. "Eu estava acostumado a cozinhar com maçã e sabia que ela combinava com muitos alimentos",[35] revelou. O primeiro comercial do cereal até realçava o poder nutritivo da fruta: exibia um menino magro e perseguido pelos colegas até comer o cereal. A maçã falante que aparecia nesses comerciais era grande, forte e simpática. Em algum momento depois disso, a Kellogg parece ter começado a temer que as crianças não gostassem tanto de maçã, embora também não se saiba ao certo quanto do cereal tem gosto de maçã de fato. O ingrediente mais presente no Apple Jacks é o açúcar, com três colheres de chá por xícara, ou 43% de sua composição.

A Kellogg respondeu a uma reclamação do Better Business Bureau, organização voltada para a relação entre consumidores e empresas, concordando em conferir uma personalidade menos desagradável à maçã, mas insistiu que a conclusão das crianças não era de que a fruta era ruim, apenas de que ela não tem um sabor agradável em cereais. Grupos de defesa do consumidor, contudo, ficaram chocados, temendo os possíveis danos à imagem de um dos elementos mais importantes na nutrição infantil. O governo federal havia redobrado os esforços para encorajar as crianças a comerem frutas frescas, e lá estava a Kellogg atribuindo-lhes o papel de vilãs. "Embora o Apple Jacks contenha uma quantidade muito pequena de maçã — menos maçã ou suco concentrado de maçã do que sal —, a Kellogg não deve depreciar o sabor da fruta", escreveu o Center for Science in the Public Interest para o CEO da Kellogg, James Jenness.

“Além disso, é mais provável o Apple Jacks seja doce porque tem mais açúcar do que qualquer outro ingrediente, não por causa da canela.”

Jenness não era um CEO qualquer.[36] Por tradição, e mais do que em outras empresas de alimentos, a Kellogg sempre fora presidida por homens que tinham começado em cargos menos importantes na empresa, como vendedor de cereal ou motorista de caminhão — como fora o caso do predecessor de Jenness, Carlos Gutierrez. Entretanto, quando Gutierrez deixou o cargo em 2004 para se tornar secretário de Comércio do governo Bush, a Kellogg sentiu-se pressionada a pôr um fim nessa tradição. Jenness nunca trabalhara na empresa, mas passara grande parte da carreira trabalhando com publicidade na Leo Burnett. Ele tinha o que a Kellogg acreditava precisar para competir: “Nesse jogo e com a qualidade da concorrência, é briga de cachorro grande”,[37] disse Jenness a um grupo de membros do Rotary após dois anos no cargo. “Basta você baixar a guarda (...) para se ferrar.”

No auge, o Apple Jacks detinha apenas 1% do mercado dos cereais, o décimo lugar entre os produtos da Kellogg. Entretanto, à medida que a empresa lutava para recuperar seu domínio, mesmo as marcas menos importantes tiveram suas campanhas de marketing aperfeiçoadas com o objetivo de maximizar as vendas. Para as marcas mais importantes, a Kellogg lançava mão de todas as armas ao menor sinal de queda nas vendas.

Em 2006, o Frosted Mini-Wheats — a maior marca da companhia ao lado do Frosted Flakes — não apenas começava a demonstrar sinais de declínio, como enfrentava o auge de uma crise de identidade. O problema era o farelo e sua imagem saudável. A farinha feita do grão integral, incluindo o farelo, havia se tornado um sucesso na seção de cereais. Os nutricionistas atribuíam ao farelo a redução do colesterol, da incidência de problemas cardíacos e do risco de obesidade, vem como um trato intestinal mais saudável. Além disso, autoridades do governo federal alertavam que os americanos deveriam comer mais desse ingrediente. Os rivais da Kellogg na Post haviam alcançado um feito considerável: investindo meros 12 milhões de dólares — uma pechincha na publicidade de cereais — numa campanha que promovia sua farinha integral, a Post revertera[38] sete anos de queda nas vendas do Grape-Nuts e do Shredded Wheat, que dispararam para 9%. Embora a Kellogg também usasse farinha integral no Frosted Minis, as duas colheres de chá de açúcar para cada xícara do cereal tornavam difícil vender o produto para pessoas preocupadas com uma alimentação mais saudável. Depois de analisar a situação,[39] a Kellogg concluiu que o Frosted Mini-Wheats havia “perdido sua conexão” e “precisava de uma imagem que fosse além da nutrição básica para conquistar os consumidores”. Assim, a empresa lançou uma ofensiva para reverter o quadro.

A Kellogg não seguiu o exemplo do Grape-Nuts, que diminuiu o uso do açúcar. A principal atratividade do Frosted Mini era o sabor açucarado. Mesmo os nomes das variações do produto — Cinnamon Streusel [Streusel de canela], Little Bites Chocolate [Pedacinhos de chocolate], Vanilla Crème [Creme de baunilha] evocavam nomes de sobremesas. A empresa não podia de repente minar as próprias fundações. Essa era a *marca* do cereal, que ainda tentava atrair as crianças, e estas ainda queriam sobremesas no café da manhã. Por outro lado, a Kellogg não podia perder o apoio dos agentes necessários para a compra do produto: os pais. A fim de convencê-los, a Kellogg criou uma campanha para vender o Frosted Minis como alimento que fazia bem ao cérebro.

Os anúncios seguiram essa premissa, culminando num comercial lançado no início de 2008 centrado na premissa de que o Frosted Mini-Wheats ajudaria as crianças a tirar notas melhores. "Ajude seus filhos a tirarem dez em atenção",[40] dizia a Kellogg no anúncio inaugural da campanha.

O cenário era uma sala de aula.[41] Uma professora de pé diante do quadro-negro perde a linha de raciocínio.

— Ok. Onde estávamos? — pergunta ela aos alunos. Eles parecem cansados, curvados em suas carteiras. Só usam os braços para apoiar as cabeças. Um menino, contudo, ergue a mão com os olhos brilhando de ansiedade e os dedos agitados.

— Estávamos no terceiro parágrafo da página 57, e a senhora estava explicando que as estruturas de pedra construídas pelos romanos antigos se chamavam aquedutos — afirma ele. — E, enquanto você escrevia isso no quadro, seu giz quebrou em três pedaços.

— Certo — responde a professora, surpresa.

Então, o narrador reforça a mensagem: "Um estudo clínico mostrou que crianças que tomam um café da manhã reforçado com cereal Frosted Mini-Wheats têm a atenção aumentada em quase 20%. Mantenha seus filhos alimentados. Mantenha seus filhos concentrados."

Os anúncios foram transmitidos inúmeras vezes na TV, na internet e em vários veículos impressos, inclusive em embalagens de leite. Quase dava para imaginar pais estressados fazendo os cálculos para tentar entender o que exatamente um aumento de 20% na atenção significava para seus filhos. *Vejamos. Billy tirou 7 na última prova. Acrescentando 20%, teremos 8,4. Uma nota ótima!* Havia apenas um problema: essa afirmação não era verdadeira. O estudo clínico citado no comercial fora, na verdade, encomendado e financiado pela Kellogg. Isso já deveria tê-lo tornado suspeito, já que, como todo bom cientista sabe, os resultados de um estudo podem ser predeterminados desde o início. Entretanto, o fato mais marcante é que o estudo da Kellogg, mesmo se fosse levado a sério, não chegara nem perto de confirmar a afirmação divulgada no

comercial. Metade das crianças que comiam tigelas de Frosted Minis não demonstrou qualquer melhora nos testes realizados para avaliar sua habilidade de lembrar, pensar e argumentar em comparação à habilidade demonstrada antes de comerem o cereal. Apenas uma em sete crianças apresentou uma melhora de 18% ou mais.

Essa descoberta foi feita[42] pela velha inimiga da indústria de cereais, a FTC, que tentava recuperar sua reputação desde a derrota na proposta de restrições à publicidade infantil em 1980. A FTC, que logo suspeitou da pesquisa citada no comercial do Frosted Mini, abriu uma ação judicial. Chamou os comerciais de enganosos. É claro que a campanha da Kellogg não era tão problemática quanto a promovida um século antes por sua antiga rival, a C.W. Post, segundo a qual o Grape-Nuts era capaz de curar apendicite. Porém, como a Kellogg gastava 1 bilhão de dólares por ano em anúncios capazes de influenciar profundamente os hábitos de consumo dos americanos, a FTC ficou indignada.

"É muito importante que as principais empresas dos Estados Unidos sejam mais 'atentas' à veracidade de seus anúncios e não exagerem nos resultados de testes ou pesquisas", declarou o presidente da comissão. "No futuro, a FTC sem dúvida ficará mais atenta às campanhas publicitárias nacionais."[III]

Nos bastidores, contudo, o caso se arrastou por tanto tempo que a resolução pode não ter contribuído em nada para diminuir a efetividade dos comerciais na formação da percepção do consumidor. A FTC me negou o acesso a registros detalhados, citando sua política-padrão de não divulgar informações que podem prejudicar a competitividade de uma empresa cujas práticas estão em análise pela comissão. A Kellogg recusou-se a fornecer o estudo científico mencionado nos comerciais que apelavam para a melhoria da capacidade de concentração. (Em 2011, a Kellogg aceitou um acordo em outro processo aberto por consumidores. Para cumpri-lo, a empresa pagou 2,8 milhões de dólares em restituição dos Frosted Minis comprados e doou 5 milhões de dólares em produtos para caridade.) "A Kellogg tem um longo histórico de marketing responsável e leva a sério todas as preocupações manifestadas a respeito de nossos comerciais", disse-me a empresa por e-mail. "Quando recebemos o feedback da FTC, ajustamos nossas peças publicitárias para incorporar as orientações da comissão."

Por meio do Freedom of Information Act [Lei de Liberdade de Informação], porém, consegui acesso a e-mails e outros registros mostrando que a FTC contatou a Kellogg pela primeira vez a respeito do comercial em março de 2008, quando questionou a veracidade do anúncio e pediu provas de que a afirmação sobre a melhora de quase 20% na capacidade de atenção era verdadeira. Contudo, a decisão que proibiu a Kellogg de fazer essa afirmação só

foi emitida um ano depois.[43] A FTC me disse que seu poder é limitado em casos como esse.

A essa altura, a Kellogg já havia parado de veicular os comerciais por decisão própria, mas isso só aconteceu em setembro de 2008 — *seis meses* após o primeiro contato da FTC. (Em sua defesa, a empresa declarou que mesmo essa data tardia ocorrera "cerca de um mês antes de nossa primeira discussão substancial com a FTC sobre as preocupações da agência".) Seis meses é um bom tempo para campanhas publicitárias, sobretudo para uma tão eficaz quanto o comercial da sala de aula. Como outras companhias, a Kellogg presta bastante atenção ao retorno de cada dólar que investe em publicidade, e, nesse caso, a influência sobre os consumidores foi admirável. Impressionantes 51% dos adultos entrevistados[44] não apenas tinham certeza de que a afirmação sobre a melhora na capacidade de atenção era verdadeira, eles acreditavam que isso valia *apenas* para o Frosted Mini-Wheats. Isto é, as crianças só iriam bem na escola se os pais comprassem esse cereal específico. Apesar da grande quantidade de açúcar na composição e da crescente desconfiança da população em relação a cereais açucarados, o Frosted Mini-Wheats atingiu 3,5% de participação de mercado em 2008, ao passo que o Frosted Flakes perdeu popularidade.

Meses após a ordem de suspensão dos comerciais do Frosted Mini-Wheats pela FTC, a Kellogg lançou outra campanha evocando uma melhora de capacidade cerebral, embora dessa vez houvesse um detalhe novo. Em vez de comparar seu cereal aos rivais, esse novo comercial comparava o Frosted Mini-Wheats a *não tomar café da manhã* — declaração que talvez sobrevivesse ao escrutínio da FTC, embora não à bússola moral dos grupos de defesa do consumidor: "Um estudo clínico mostrou que crianças que comem Frosted Minis têm uma memória 23% melhor do que as que não tomam café da manhã."[IV] O foco da campanha ainda eram os receios das mulheres com filhos em idade escolar. Havia até um site chamado "Mom's Homeroom" [Sala de Preparação da Mamãe], no qual as mães podiam discutir as melhores formas de ajudar os filhos no colégio. "Meu filho ainda tem muita dificuldade na leitura", escreveu uma mãe. "Não sei mais o que fazer. Por favor, ME AJUDEM!"

O Mom's Homeroom ganhou um prêmio de publicidade em 2010. Ao aceitar a láurea, a Kellogg explicou o raciocínio por trás dessa estratégia: "Anos após a campanha 'Satisfeitos e Concentrados' do Frosted Mini-Wheats sobre o sucesso das crianças na escola, as mães ainda não haviam se convencido. As coisas mudaram, e precisávamos de uma estratégia diferente. Assim, paramos de tentar convencê-las e decidimos nos juntar a um diálogo que elas já haviam começado. Reunindo todos os recursos mais confiáveis que elas têm à disposição e criando um espaço completo na internet para todas as suas necessidades relacionadas à escola, o Frosted Mini-Wheats provou que não queríamos apenas

fazer um discurso, mas que nos tornamos um parceiro das mães para ajudar os filhos na escola."

I Em 1911, com um artigo intitulado "The Great American Frauds" [As grandes fraudes americanas], a revista *Collier's* acusou[4] Post de usar falsos médicos para endossar suas campanhas e sugerir que o Grape-Nuts podia curar a apendicite. A resposta de Post foi gastar 150 mil dólares em anúncios publicitários acusando os editores da *Collier's* de quererem vingança por ele não anunciar em sua revista. Com um depoimento do gerente de marketing da revista, Conde Nast, a *Collier's* processou Post por calúnia e difamação e venceu.

II Passados 35 anos,[17] o rótulo "babá" seria ressuscitado por um grupo da indústria de refrigerantes que buscava derrotar uma proposta feita em 2012 pelo prefeito da cidade de Nova York, Michael Bloomberg, de proibir a venda de embalagens gigantes da bebida em certos locais. O anúncio de página inteira do grupo retratava Bloomberg usando um vestido longo e uma echarpe com o título: "The Nanny. You only *thought* you lived in the land of the free" [A babá. Você só *achava* que vivia numa terra livre]. Dessa vez, foi o corpo editorial do *New York Times* — no qual os anúncios dos refrigerantes eram publicados — que representou a posição da indústria alimentícia. "Promover um estilo de vida saudável é importante", dizia o editorial. "No caso de bebidas açucaradas, um lembrete regular de que um refrigerante de dois litros tem 780 calorias poderia ajudar. Mas exagerar no papel de babá e proibir a venda do produto poderá ter o efeito contrário de uma conscientização." O que o editorial não mencionou, contudo, foram as mudanças observadas no mundo desde que o *Washington Post* usara o termo "babá", que tornaram o superconsumo um problema geral. Enquanto a indústria de refrigerantes gastava 700 milhões de dólares por ano em publicidade para estimular o consumo, a cidade de Nova York e o país precisavam gastar mais de 90 bilhões de dólares por ano em tratamentos médicos resultantes dos devastadores efeitos da obesidade.

III O presidente faria críticas mais duras à Kellogg um ano depois, em 2010, quando a empresa entrou num acordo com a comissão depois de mais um caso de propaganda enganosa. Dessa vez, a Kellogg concordou em parar de afirmar que o Rice Krispies, com adição de vitaminas e antioxidantes, aumentaria a "imunidade" das crianças. Ao perceber que essa campanha publicitária seguia o modelo do Frosted Mini-Wheats, o presidente da FTC declarou, ao anunciar o acordo: "Esperamos mais de uma grande empresa americana do que afirmações duvidosas — não uma, mas duas vezes — sugerindo que seus cereais melhoram a saúde das crianças. Da próxima vez, a Kellogg precisa pensar melhor sobre as afirmações que fará antes de dar início a uma nova campanha

publicitária, a fim de que os pais possam tomar as melhores decisões para seus filhos." Em uma declaração complementar, o presidente escreveu: "A Kellogg não pode fugir à responsabilidade ao divulgar os alimentos que oferecemos aos nossos filhos."

IV O comercial "Frost Minis ou nada" não revelava se a Kellogg comparara seu cereal a um café da manhã recomendado por nutricionistas, com flocos de aveia ou torrada integral.

capítulo cinco

"Quero ver muitos sacos de cadáveres"

O primeiro emprego de Jeffrey Dunn na Coca-Cola confirmou tudo que ele ouvira desde criança sobre a empresa. Seu pai trabalhara lá desde que Jeffrey tinha cinco anos, primeiro como diretor de vendas e depois como um pioneiro do renomado departamento de marketing, que, sozinho, inserira a Coca-Cola nos maiores eventos esportivos do mundo. Toda noite, o pai de Dunn o entretinha com alguma história nova e empolgante sobre seus valorosos esforços para aniquilar a arqui-inimiga da empresa, a PepsiCo, e evitar que ela conseguisse uma conta sequer. Um dia, ele evitava que o McDonald's caísse nas mãos da rival, no dia seguinte, lutava pela exclusividade da Coca-Cola no estádio dos Yankees. "Minha família sempre acompanhava o que meu pai fazia para combater os 'vilões desgraçados' da Pepsi e manter a integridade da marca da Coca-Cola",[1] conta Dunn.

Era a vez de Jeffrey. Em 1984, aos 27 anos, ele entrou para o departamento que era o equivalente da Coca-Cola aos Fuzileiros Navais: vendas de máquinas post-mix, aquelas máquinas de refrigerantes comuns em restaurantes fast-food. Seu trabalho era cair na estrada e colocar o refrigerante nas máquinas em redes de fast-food e lojas de conveniência, da Hardee's à 7-Eleven. E Dunn, um ex-atleta musculoso que odiava perder mais do que amava vencer, era o recruta ideal. Naquele departamento, não podia haver complacência. Era a frente de batalha da Coca-Cola para dominar o mercado dos refrigerantes e remodelar os hábitos alimentares dos americanos. O departamento dependia da conquista contínua de terrenos e de manter o domínio sobre os espaços já conquistados — e, nesse quesito a Coca-Cola superava a Pepsi em uma razão de dois para um. Foi então que nasceu o fenômeno do tamanho gigante, um sonho da equipe de marketing para vender mais Coca-Cola com hambúrgueres e batatas fritas. Os conflitos com a Pepsi eram eternos e intensos. Os funcionários tinham um termo para se referir à perda de um desses conflitos: "perder posição". Com Jeffrey Dunn, a empresa podia contar com uma coisa: ele não estava disposto a perder posição.

"Não havia *status quo*, pois todos os atores do mercado sempre ocupavam novas posições", conta Dunn. "Ou você avançava, ou recuava. Eles chamavam isso de posicionamento pelo lugar que se ocupava em relação ao resto do universo. As outras empresas sempre tentavam tirar os concorrentes da jogada e conquistar consumidores. E você tinha que reagir, porque, se não definisse e cuidasse da sua posição, então, por definição, você estaria *perdendo* posição. Era

isso que aprendíamos no mercado de refrigerantes. Ele é hipercompetitivo, e você trabalha não apenas em 'O que eu quero para a minha marca?', mas também em 'Qual eu quero que seja a posição dela em relação a todas as outras marcas do mercado?'"

A Kellogg, a General Mills e outras fabricantes de alimentos podem achar que estão muito bem posicionadas, mas seus esforços não se comparam aos da Coca-Cola — que não pode ser considerada uma mera empresa, mas uma potência institucional de 35 bilhões de dólares. A companhia não apenas criou uma sala de operações, como fez a Kellogg com a equipe especial dedicada à identificação e à definição de temores e desejos dos consumidores. A Coca-Cola inteira era uma sala de operações. As mesas e salas da sede da empresa, em Atlanta, eram cobertas de gráficos que mapeavam a estratégia da companhia, e esperava-se que cada funcionário dedicasse longas horas à causa. A Coca-Cola se orgulhava de estar na vanguarda, mas, durante uma reunião da empresa na década de 1990, uma executiva perguntou se a empresa consideraria a possibilidade de criar uma creche para amenizar o corre-corre das seis da tarde, quando os funcionários precisavam buscar os filhos na escola muito antes de o expediente acabar. O presidente da companhia, Douglas Ivester, que não tinha filhos e muitas vezes trabalhava sete dias por semana, olhou para ela por um momento e respondeu: "Nunca haverá uma creche nesta sede."[2]

Robert Woodruff, o homem que introduziu esse ethos na empresa,[3] era um clássico guerreiro corporativo. Em 1923, ele trabalhava para uma fábrica de automóveis, a White Motor Company, quando seu pai lhe pediu que se mudasse para Atlanta. Ele precisava de ajuda para administrar a companhia que acabara de adquirir, a Coca-Cola, que estava em crise. O Woodruff pai, Ernest, liderara um grupo de banqueiros na compra da Coca-Cola por 25 milhões de dólares quatro anos antes, quando os lucros da empresa despencaram. Contudo, as perspectivas só haviam piorado. As vendas estavam caindo, mesmo após tentativas de estimular o consumo do refrigerante por meio do lançamento de uma caixa de papelão que comportava seis garrafas. A Coca-Cola também era distraída por brigas com os engarrafadores — as franquias, que na época totalizavam 1.200 e contavam com instalações onde o concentrado do refrigerante era misturado com açúcar, água e gás.

Robert Woodruff — que comandou a Coca-Cola por seis décadas — é reconhecido por duas inovações brilhantes, entre outros feitos. Em 1927, criou uma divisão chamada Departamento de Relações Exteriores, na qual apresentou a Coca-Cola ao resto do mundo. Depois, com o início da Segunda Guerra Mundial, declarou que todos os soldados uniformizados poderiam comprar uma garrafa de Coca-Cola por 5 centavos, não importava onde estivessem alocados ou os custos para colocar as garrafas em suas mãos. Como resultado, toda uma geração de homens e mulheres ficou viciada em Coca-Cola.

Woodruff teve ainda outra ideia — menos discutida nos estudos de caso analisados nas universidades — que ajudaria a levar a empresa de uma posição sólida a outra espetacular. Ele descobriu como influenciar as emoções das pessoas melhor do que qualquer outra empresa da indústria de bens de consumo, fosse de alimentos, cerveja ou cigarros. Seu método não requeria o apoio de celebridades nem o dinheiro gasto todo ano em publicidade, embora esses elementos ajudassem. Ia além disso. A ideia era levar a Coca-Cola às mãos das pessoas, em especial às crianças, quando elas estivessem mais vulneráveis à persuasão — os momentos de felicidade. Foi assim que a Coca-Cola associou a própria imagem ao passatempo favorito dos Estados Unidos. "A história que sempre contam na Coca-Cola", diz Dunn, "é que o sr. Woodruff certa vez disse: 'Quando eu era criança, meu pai me levou ao meu primeiro jogo de beisebol, e não havia nada mais sagrado para mim do que aquele momento com ele. E o que eu bebo? Uma Coca-Cola supergelada, que se tornou parte daquele momento sagrado.'"[4]

Segundo Dunn, "a ideia era estar em todos os lugares onde aconteciam os momentos especiais da vida. A Coca-Cola queria fazer parte desses momentos. Aquela foi, se não a estratégia mais brilhante de marketing da época, provavelmente uma das duas ou três melhores. Havia não apenas as imagens, mas era como se o consumidor estivesse em seu próprio comercial de TV. A pessoa vivia o momento bebendo o produto, naquele contexto emocional. E a Coca-Cola de fato acabou fazendo parte de muitas dessas experiências. O objetivo era a onipresença. Dentro da Coca-Cola, isso é chamado de 'estratégia da ubiquidade'. Em termos simples, o sr. Woodruff explicava isso da seguinte forma: 'Coloquem o produto ao alcance das mãos do desejo.'" A estratégia ajudou a transformar o refrigerante em muito mais do que apenas um produto. Para a inveja de todas as empresas alimentícias da face da Terra, a Coca-Cola tornou-se a *marca* mais poderosa do mundo — uma marca profundamente arraigada na psique do público, capaz de gerar níveis impressionantes de fidelidade entre os consumidores.

À medida que as vendas da Coca-Cola dobravam, triplicavam e continuavam crescendo — bem como as da Pepsi e de outros refrigerantes —, também crescia a inclinação dos americanos a exagerar na quantidade. Nos círculos da nutrição, nos quais se discutem as causas da obesidade, não há produto — entre os sessenta mil itens vendidos nos supermercados — considerado mais maligno, mais diretamente responsável pela crise da obesidade do que o refrigerante. O problema, segundo um número cada vez maior de nutricionistas, não são as calorias — embora sejam elas que, no fim das contas, nos façam engordar. Na verdade, é o estado do refrigerante: pesquisas sugerem que nossos organismos não identificam o consumo excessivo quando as calorias são líquidas. Para os profissionais da saúde, a culpada não é a lata de Coca-Cola,

com cerca de nove colheres de chá de açúcar. O que tornou essa bebida tão maligna — ou muito bem-sucedida, dependendo do interlocutor — foi o tamanho gigante. À medida que a crise da obesidade se alastrava pelo país nos anos 1980, as latas foram substituídas por garrafas de meio litro, com quinze colheres de chá de açúcar; estas, por garrafas de um litro, com 26 colheres de chá de açúcar; e então pelas garrafas de dois litros, chamadas de Double Gulp e vendidas nas lojas 7-Eleven, com 44 colheres de chá de açúcar. Além do tamanho de cada porção, o sucesso da Coca-Cola veio da quantidade de latas, garrafas e copos que as pessoas, sobretudo crianças, bebiam todos os dias. Em 1995, duas em cada três crianças[5] bebiam uma garrafa de meio litro por dia, porém isso era apenas a média nacional. Na Coca-Cola, os executivos não falavam de "compradores", nem mesmo de "consumidores". Falavam de "usuários frequentes",[6] indivíduos com o hábito de beber duas ou mais latas por dia. Quando a carreira de Dunn chegou à segunda década, o número desses usuários frequentes só crescia.

Na busca por esse consumo massivo, Dunn avançou quase até o topo da empresa.[7] Ele se tornou presidente da Coca-Cola para a América do Norte e a América do Sul, cargo que o tornava responsável por ganhar a fidelidade de novecentos milhões de pessoas para a marca. Dunn vivia a Coca-Cola e amava seu trabalho e a empresa, uma devoção compartilhada por muitos outros funcionários. Durante todos aqueles anos, ele não teve nenhum peso na consciência em relação ao produto que vendia. Sua paz interior, de acordo com Dunn, vinha do fato de não pensar no produto em si. Em vez disso, pensava apenas nas próprias vendas, o que era ótimo — até certo momento. Esse momento aconteceu num dia em 2001, quando seus assistentes o levaram ao país que mais parecia ter potencial: o Brasil. A economia do país estava crescendo, e a população tinha o perfil para atingir os níveis de consumo dos Estados Unidos — bastava que a Coca-Cola mostrasse o caminho. À medida que visitava as regiões mais promissoras, Dunn ficou com o estômago revirado. De repente, as crianças daqueles lugares, bem como as americanas, pareciam tão vulneráveis diante da empresa e do poder viciante da Coca-Cola, seduzidas de maneira tão injusta, que Dunn decidiu que a companhia fora longe demais. Após passar os quatro anos seguintes tentando orientá-la a readotar políticas nutricionais mais saudáveis, ele pediu demissão. Pela primeira vez desde então, Dunn concordou em discutir comigo alguns dos segredos mais bem guardados da Coca-Cola que o levaram ao mais profundo arrependimento.

Jeffrey Dunn não é um simples denunciante. Ele não vê o tempo em que trabalhou para a Coca-Cola com amargura, tampouco enxerga os ex-colegas como pessoas más. Na verdade, segundo ele, os funcionários da empresa estão apenas cegos pelo desejo de ganhar da concorrência. "Acho que eles acreditam estar fazendo a coisa certa",[8] contou Dunn. "Quando achamos que estamos

fazendo o errado e que estamos encobrindo isso, é muito difícil lidar emocionalmente com a situação. Ainda tenho amigos lá, e o que lhes digo é: 'É muito difícil olhar para si mesmo quando se está aí dentro.'"

"Mas a obesidade é uma epidemia", continuou Dunn. "E não há dúvida de que as raízes disso estão ligadas à expansão dos fast-foods, das *junk foods* e dos refrigerantes. É justo questionar se há provas dessa correlação. Os sujeitos que trabalham com refrigerantes exploram essa dúvida o tempo todo. Mas basta olhar para os níveis de obesidade e para o consumo *per capita* de refrigerantes açucarados e sobrepor essas informações num mapa que eu lhe garanto: a correlação é de quase 0,99999. Como se diz, você pode correr, mas não pode se esconder."

*

Jeffrey Dunn não consegue identificar o momento exato em que soube que trabalharia para a Coca-Cola. Ele estima que foi quando tinha entre sete e oito anos, e provavelmente não era a única criança da família que pensava assim. Dunn cresceu em San Fernando Valley com quarto irmãos mais velhos. Os meninos da família jogavam beisebol, surfavam, brigavam entre si e — como eram os anos 1960 — deixaram o cabelo crescer. A mãe deles fora cartunista da Disney, mas deixou a carreira para cuidar dos meninos em tempo integral — ou, como Dunn gosta de dizer, "nos manter fora das grades". À noite, quando Jeffrey e os irmãos se atabalhoavam para entrar em casa, a maior diversão do dia começaria logo depois, quando seu pai chegava para lhes contar histórias do trabalho.

Walter Dunn trabalhava para a Coca-Cola, mas podia ser confundido com um senador dos Estados Unidos. Alto, bonito e com uma vasta cabeleira branca, Dunn pai também tinha o dom da oratória. Os cinco meninos ficavam extasiados enquanto o pai lhes contava as últimas histórias de guerra, sempre contra a concorrente Pepsi. "Enquanto outras crianças voltavam para casa e falavam sobre seu dia na escola, Walter voltava para casa e contava histórias sobre os desafios impostos pela Pepsi aqui e ali", conta Dunn. "Ele trabalhava no departamento de máquinas de post-mix do escritório de Los Angeles. Certa vez, quando a 7-Eleven decidiu exibir a Pepsi ao lado da Coca-Cola nas lojas, Walter foi convocado no Natal para ajudar a impedir esse golpe."

Em 1970, Walter Dunn mudou-se com a família para Atlanta, onde fica a sede da Coca-Cola, para assumir um cargo muito mais importante. Ele administraria[9] as contas de prestígio, os relacionamentos mais valorizados pela empresa — e, a partir daí, as histórias de jantar se tornaram ainda mais interessantes. Foi durante aqueles anos que Walter Dunn desenvolveu — na

verdade, inventou — o que ficou conhecido como marketing esportivo e de entretenimento. Sob a direção do presidente Woodruff, o trabalho de Walter Dunn era colocar o logotipo da Coca-Cola em estádios, cinemas, parques de diversão, feiras e quaisquer outros lugares do país onde as pessoas se divertissem. Ele fechou contratos de patrocínio com atletas, times e estádios — o que, para Jeffrey, então adolescente, era a realização de um sonho. "Ele levava o trabalho muito a sério",[10] conta Dunn. "A Coca-Cola dominava cerca de 80% do que você definiria como contas de prestígio, então a Pepsi tentava pegar qualquer uma que surgisse. Walter levava isso para o lado pessoal. Ele preservava a integridade da marca. Eu sempre ouvia falar dos Buffalo Bills [time de futebol americano], dos Dodgers e dos Yankees [times de beisebol], e, quando se é criança, esses nomes têm um grande *significado*."

Enquanto ouvia as histórias do pai, Jeffrey Dunn sabia que tinha a ética profissional necessária para ser bem-sucedido na Coca-Cola. Contudo, foi apenas num dia do ensino médio que ele se descobriu capaz de fazer mais do que trabalhar duro: liderar e inspirar outras pessoas a se dedicarem a algo maior. Ele era o capitão do time de basquete, e, no início de um jogo muito disputado, o técnico o tirou de quadra por ter cometido uma falta. Sentindo que o técnico estava sendo medroso demais, Dunn pegou uma cadeira e a jogou oito fileiras acima na arquibancada — o que levou o técnico a mandá-lo para o vestiário. Contudo, como o time era bem-sucedido em quadra sob a liderança de Dunn, os outros jogadores não concordaram com a decisão do técnico. No intervalo, eles o confrontaram e insistiram para que Dunn voltasse à quadra, e foi isso o que o técnico fez.

Ao decidir que queria trabalhar para a Coca-Cola, Dunn enfrentou um pequeno problema. A empresa tinha uma regra rígida contra o nepotismo, e seu pai não fora um funcionário qualquer. A fortuna que Walter conquistara para a Coca-Cola fizera dele um astro. Por isso, seria difícil para Jeffrey não chamar atenção quando batesse na porta da empresa com o currículo na mão. Aos 27 anos, o rapaz já trabalhara como distribuidor da vinícola E. & J. Gallo, vendendo de porta em porta às lojas de bebidas do Mississippi. Nesse emprego, ele aprendeu alguns truques de merchandising, como lidar com donos de lojas e com a concorrência. Também trabalhou para a Seagram, onde, após menos de dois anos, alcançou o cargo de diretor de vendas para dezessete estados no Oeste do país. Ainda assim, entrar para a Coca-Cola, onde ele de fato queria trabalhar, foi uma prova de fogo.

No início de 1985, Dunn tentou durante semanas conseguir uma entrevista com um executivo da companhia chamado Charlie Frenette, que não retornava suas ligações. Sem desanimar, pediu a uma secretária solidária que lhe contasse quando seria a viagem seguinte de Frenette — e lá estava Dunn no mesmo voo

para Atlanta. “Ele estava na primeira classe”,[11] contou Dunn. “Eu estava na econômica. Quando as luzes de apertar os cintos ser apagaram, fui até lá e disse: ‘Oi, Charlie, como vai? Tem sido difícil encontrar você, então achei que seria melhor conversarmos por alguns minutos no avião.’ Ele me lançou um olhar irônico e respondeu: ‘Estou meio ocupado. Tenho que fazer uma visita importante. Vamos ver se terei algum tempo no fim do voo.’” Mais uma vez, Dunn não conseguiu a entrevista, porém arranjou um teste. Pouco antes de o avião aterrissar, Frenette o chamou até a primeira classe e lhe pediu que avaliasse uma apresentação preparada por ele para a rede de restaurantes Denny’s. “Logo depois, ele me contratou”, diz Dunn. “O engraçado é que nos tornamos amigos, e ele contava essa história ao pessoal de vendas o tempo todo. ‘Deixem-me falar sobre uma pessoa que descobriu como encontrar alguém. Vocês não devem aceitar um não como resposta.’”

Dunn começou no departamento de máquinas post-mix num escritório regional em Irvine, Califórnia, onde sua primeira conta importante foi a rede de lanchonetes Carl’s Jr. Foi também sua primeira experiência no frenesi do tamanho gigante que varreria a indústria de fast-food e passaria para os supermercados com copos e garrafas de refrigerante ainda maiores. “Era maior e melhor”, comentou Dunn. “Tínhamos uma divisão inteira de marketing no nosso departamento que procurava oportunidades. Visitamos clientes, a começar pelo McDonald’s, com a ideia de lanches completos que incluíssem uma Coca-Cola. Na época, as lanchonetes não faziam combos, como hambúrgueres com batatas fritas. Mas percebemos que, se fizessem, um número muito maior de pessoas compraria Coca-Cola. Pelo menos de 1980 até 2000, essa foi nossa principal estratégia de marketing: impulsionar o consumo em redes de fast-food. Quando eu administrava a conta da Carl’s Jr., nós não apenas colocamos a Coca-Cola nos combos deles, mas introduzimos um sistema de refil — sabe, quando a pessoa compra uma bebida e enche o copo quantas vezes quiser. Tudo isso tinha como objetivo inserir mais valor na experiência do fast-food e garantir que os consumidores comprassem um refrigerante no processo.”

No início da década de 1990, Dunn comandava seu batalhão no exército da Coca-Cola — uma tropa de oitocentos funcionários responsável pelas máquinas post-mix em lojas de conveniência, restaurantes e lanchonetes, com vendas anuais de 3 bilhões de dólares. E, como acontece com os líderes queridos, os subordinados de Dunn lhe deram um apelido. O nome surgiu num dia em que ele reunira sua equipe para um discurso motivacional. “Pessoas que trabalham com vendas, por definição, gostam de manter uma pontuação”, conta ele. “Em geral, só se dá bem num departamento de vendas quem souber lidar com pessoas e gostar de manter uma pontuação. É a natureza do negócio. Então, lá estava aquele grande exército de vendedores, e eu estava fazendo um discurso sobre a Pepsi. A Coca-Cola dominava entre 70% e 80% do mercado das máquinas post-

mix, e a cada cinco anos a Pepsi decidia que reverteria a situação. Então fiz esse pronunciamento sobre vencer e disse: 'É como se estivéssemos em guerra. E a forma de mantermos uma pontuação na guerra é contar os sacos com corpos retirados do campo de batalha. O fundamental é que eles tirem mais sacos de cadáveres do que nós. Quero que todos vocês ajudem a impulsionar a nossa pontuação. Quero ver muitos sacos de cadáveres.'"

Segundo Dunn, o discurso foi um pouco mais intenso do que isso. "Os sacos de cadáveres eram os vendedores da Pepsi demitidos por não terem conseguido nossas contas. Por isso, meu apelido nos dez anos seguintes seria Saco de Cadáveres."

*

Seria difícil exagerar a animosidade entre a Coca-Cola e a Pepsi ou o nível de suspeita com que uma empresa encarava a outra. Entretanto, o ápice ocorreu em 1984, depois de uma jogada admirável da PepsiCo[12] ao fechar contrato com o maior astro do mundo, Michael Jackson, para estrelar um comercial — estratégia que parecia colocar a empresa numa posição vantajosa. As relações se deterioraram ainda mais no ano seguinte, quando a Coca-Cola, talvez sob a pressão gerada pelo contrato com Michael Jackson, se preparou para lançar a New Coke — e assistiu a outra jogada de publicidade magistral da PepsiCo. Um dia antes do lançamento da Coca-Cola, a PepsiCo publicou anúncios publicitários no país inteiro que descreviam a New Coke como um triunfo para a Pepsi. Durante anos, a PepsiCo afirmou que seu refrigerante mais doce era mais apreciado do que a Coca-Cola, e lá estava a Coca-Cola praticamente admitindo para o mundo que concordava com essa constatação. Segundo a análise da PepsiCo, a New Coke era 4% mais doce[13] do que a tradicional. E, para celebrar a reformulação da rival, a PepsiCo deu um dia de folga aos funcionários.

De Wall Street para a mídia, a rivalidade entre os dois titãs dos refrigerantes tornou-se conhecida como a Guerra das Colas. No entanto, a questão era menos um enfrentamento entre as empresas do que uma tentativa de aumentar o consumo como um todo. A Coca-Cola derrotou a Pepsi na década de 1960;[14] a Pepsi venceu nos anos 1980; e a Coca-Cola voltou com força na década de 1990. Mas o que poucos de fora da briga percebiam era que perder ou ganhar não importava: em todas as décadas, as vendas *de ambas* aumentaram. Roger Enrico, CEO da PepsiCo, foi o primeiro a deixar escapar que, na verdade, a Guerra das Colas não prejudicava muito nenhuma das empresas.

"Se a Coca-Cola não existisse, rezaríamos para que alguém a inventasse", escreveu ele em sua autobiografia, lançada em 1986, *E o outro vacilou*. "Quando o público se interessa pela competição entre a Pepsi e a Coca-Cola, muitas vezes

nem a Pepsi ganha à custa da Coca-Cola nem a Coca-Cola ganha à custa da Pepsi. Todo mundo ganha. O interesse dos consumidores beneficia o mercado. Quanto mais diversão oferecemos, mais as pessoas compram os nossos produtos — *todos* os produtos."

Com certeza, grande parte da "diversão" oferecida por eles vinha do produto em si, e nesse aspecto o açúcar era fundamental. É o ingrediente mais usado depois da água, seguido de perto pela cafeína. De vez em quando, outros elementos da fórmula secreta vazavam para a mídia, e supostamente incluíam extrato de coca, lima e baunilha.

Contudo, como Dunn acabaria por descobrir, o que torna a fórmula da Coca-Cola tão viciante vai além do açúcar ou de qualquer sabor secreto. A natureza dessa atratividade não era conhecida nem pela própria empresa até o fim dos anos 1990, quando Charlie Frenette, o homem que contratara Dunn e na época dirigia o departamento de marketing, decidiu investigar mais a fundo a fórmula do refrigerante. Com todo o secretismo que protege qualquer aspecto da receita na Coca-Cola, ele contratou a célebre fabricante suíça de aromas e fragrâncias Givaudan para descobrir os elementos mais importantes por trás da atratividade da bebida. Ao dar retorno a Frenette, a Givaudan apontou que as bolhas no refrigerante eram um atrativo e tanto, algo comprovado por um gole de Coca-Cola sem gás. A empresa suíça, contudo, também descobriu outro fator provocado por uma peculiaridade da nossa formação biológica — e que, é claro, toda a indústria alimentícia passou a explorar. A premissa é que gostamos de alimentos com um sabor marcante, mas nos cansamos dele muito depressa.

Assim, por exemplo, as pessoas se enfastiam muito mais depressa ao comer uma carne bastante temperada do que ao devorar um hambúrguer simples do mesmo tamanho, mesmo que as primeiras garfadas da carne temperada sejam mais estimulantes. De maneira ainda mais problemática para os fabricantes, essas mesmas pessoas provavelmente se lembrarão disso da próxima vez que forem às compras, o que as levará a comprar o hambúrguer simples com mais frequência. Bromatólogos especulam que esse comportamento tem origem na nossa necessidade instintiva de consumir nutrientes variados, o que se torna mais fácil se ingerirmos uma maior variedade de alimentos. Se comermos a mesma coisa muitas vezes, nosso cérebro começará a enviar sinais de saciedade ou satisfação a fim de estimular a ingestão de outros alimentos.

Esse fenômeno é conhecido como "saciedade sensorial específica" — ou seja, a capacidade de um sabor forte de produzir a sensação de saciedade, complicando o trabalho de cientistas como Howard Moskowitz na busca pelo ponto de êxtase perfeito para alimentos e bebidas doces. Na criação de produtos que vendem de maneira consistente, eles aprenderam a percorrer uma linha entre dois extremos: uma primeira mordida ou gole estimulante e o sabor

totalmente familiar. Como a Givaudan revelou ao departamento de marketing, a Coca-Cola havia conquistado esse equilíbrio mais do que qualquer outro produto. "Segundo eles, o mais fascinante na Coca-Cola em relação a outras bebidas semelhantes era ser de longe o refrigerante mais equilibrado",[15] conta Dunn, que participou do projeto. "Quando a bebemos, não sentimos um sabor cortante. A analogia era um bom vinho, tão equilibrado que conseguimos bebê-lo sem ficar com aquele sabor pungente na boca. Acho que os técnicos da Coca-Cola sempre souberam isso por intuição. Do ponto de vista do marketing, por outro lado, esse foi um momento do tipo 'A-há!'."

As descobertas da Givaudan foram guardadas a sete chaves pela Coca-Cola, já que não seriam úteis para uma campanha publicitária. Em termos simples, a mensagem dos especialistas em aromas era que a Coca-Cola dominava o mercado graças a uma fórmula que a tornava *esquecível* — ao menos em relação ao equilíbrio de sabores que fazia o cérebro acender uma luz verde contínua para o indivíduo consumir mais. Para entender melhor essa característica, conversei com John Hayes, cientista bromatólogo que dirige o Sensory Evaluation Center [Centro de Avaliação Sensorial] da Universidade Estadual da Pensilvânia. Ao avaliar o poder de sedução da Coca-Cola, ele recorreu a mais do que conhecimento científico. Na juventude, Hayes era viciado em refrigerantes e bebia *seis* latas de 350 mililitros por dia até perceber que "aquilo não era bom para mim em vários sentidos" e reduzir o consumo. Mesmo após superar o vício, ainda era possível identificar a empolgação na voz de Hayes ao falar da Coca-Cola. "Do ponto de vista anatômico, sempre mencionamos o cheiro e o sabor", disse ele. "Contudo, no que diz respeito ao sabor, há um fator que todos esquecem: o somatossensorial, ou seja, o componente do tato, que inclui coisas como o formigamento causado pelas bolhas de dióxido de carbono, a ardência da pimenta e a textura cremosa. Ao bebermos Coca-Cola, o interessante é que ativamos *todas* essas modalidades. Sentimos os aromas agradáveis da baunilha e de frutas cítricas, bem como de toda a família das especiarias marrons, como a canela e a noz-moscada. E então vem a parte doce. E há um pouco de ácido fosfórico, o formigamento do dióxido de carbono. No fim das contas, estimulamos todas as partes da construção de sabor que conhecemos."

Ainda assim, por melhor que seja a Coca-Cola (com uma fórmula de poder incrível), Dunn percebeu ao longo dos anos que havia mais do que estímulo sensorial por trás das vendas crescentes. Ele se deu conta de que a atratividade da bebida se devia tanto ao que havia nas latas e garrafas quanto ao que era exibido nos rótulos. A questão era o logotipo, a marca conhecida como Coca-Cola. "Todo mundo pergunta porque não é possível chegar ao mesmo sucesso da Coca-Cola apenas descobrindo o que há nela", disse Dunn, erguendo uma latinha imaginária enquanto falava. "Mas, se você remover o logotipo, a marca é outra." Estudos

comprovaram[16] que as pessoas gostam muito mais de Coca-Cola quando sabem que o que estão bebendo de fato é Coca-Cola, e não qualquer refrigerante de cola genérico vendido nos supermercados.

Os esforços da empresa para vender a marca foram limitados durante boa parte da década de 1970, quando Dunn observou o pai criar o marketing esportivo na Coca-Cola. Mas 1980 foi um divisor de águas para a marca — assim como para as taxas de obesidade nos Estados Unidos, que começavam a subir. Naquele ano, a Coca-Cola trocou a sacarose pelo xarope de milho rico em frutose, que era mais barato e se misturava com mais facilidade ao concentrado de aromatizantes. Como Robert Woodruff, o reverenciado presidente da empresa, já estava ficando idoso, ele escolheu um trabalhador sério, o cubano Roberto Goizueta, para ser o novo CEO. Foi também em 1980 que a Coca-Cola intensificou suas campanhas de marketing e mais do que dobrou o dinheiro investido em publicidade, cujo valor alcançou 181 milhões de dólares em 1984.

O executivo que comandava o departamento de marketing da empresa na época, Sergio Zyman, era conhecido como um perseguidor implacável de consumidores. Sob seu comando, a Coca-Cola contratou Bill Cosby para promover o refrigerante como "o verdadeiro", sugerindo que esse não era o caso da Pepsi. A empresa também lançou a caixa de doze latas que parecia um presente de Natal. Mais tarde, sabendo aproveitar as oportunidades, mirou nos muçulmanos e mudou o horário de exibição dos comerciais para a noite do Ramadã, quando os religiosos ficam em jejum até o pôr do sol. "O trabalho do marketing é vender muitas coisas e ganhar muito dinheiro", escreveu Zyman em *O fim do marketing como nós conhecemos*, seu relato da guerra com a Pepsi. "É fazer as pessoas comprarem mais dos seus produtos, com mais frequência, a preços mais altos. Na verdade, embora alguns digam que é impossível, o verdadeiro trabalho de um marqueteiro é vender todos os produtos rentáveis que uma empresa produz, é ser o verdadeiro responsável pelo retorno do investimento e dos ativos que ela emprega."

Para ilustrar o escopo global da abordagem implacável do marketing da Coca-Cola, Zyman conta a história da crise no México quando o governo desvalorizou o peso em 1994. Zyman estava esquiando quando ouviu a terrível notícia e correu até um telefone para falar com Douglas Ivester, então presidente da Coca-Cola. Ele insistiu para que Ivester se certificasse de que os responsáveis pela empresa no México não reduzissem as campanhas de marketing. Da noite para o dia, os ricos ficaram pobres e os pobres começaram a passar fome, lutando para sobreviver aos preços cada vez mais altos do país. Zyman, contudo, viu esse cenário como um estímulo para se investir ainda mais na persuasão de ambos — ricos e pobres — a beber Coca-Cola. "Não estávamos mais numa batalha pela participação de mercado ou nas mentes das pessoas",[17] explicou

Zyman. “Estávamos numa batalha pela renda disponível. Precisaríamos competir com todos os outros produtos e serviços no mercado mexicano, a ideia era garantir que os consumidores se lembrassem de comprar Coca-Cola.” A estratégia foi um sucesso. As vendas do refrigerante não entraram em declínio junto com a economia do México, na verdade, aumentaram — três vezes mais rápido do que as da concorrência à medida que mexicanos de todas as classes respondiam ao marketing da empresa.[I]

A definição do público-alvo da Coca-Cola nos Estados Unidos não era menos implacável ou persistente. “Por que a Coca-Cola vende?”, perguntou-me Dunn. “Por que o McDonald’s vende? Porque ou se avança, ou se retrocede. Nós construímos grandes mapas conceituais, analisamos vários atributos dos produtos que vendemos e as estratégias de comunicação. A comunicação envolve perguntas como: ‘De que forma quero ser visto como relevante para o meu público-alvo em relação aos meus principais concorrentes?’ Relevância, proeminência e posição competitiva são ingredientes básicos da Coca-Cola hoje em dia.”

A definição de públicos-alvo da empresa se concentrou em duas métricas. A primeira era o consumo por habitante — ou o volume de Coca-Cola que as pessoas bebiam em média por ano. Esse valor media o sucesso das vendas em relação à população em crescimento. Não era o bastante apenas vender mais refrigerante, o consumo médio de cada indivíduo precisava aumentar de forma contínua. A segunda métrica era a participação de mercado, ou a fatia do consumo global de refrigerante detida pela Coca-Cola. “Essas duas métricas davam origem a todo o resto”, afirma Dunn. “Se aumentássemos o consumo médio por pessoa e ampliássemos nossa participação de mercado, faríamos dinheiro.” Para os acionistas da empresa, o período de 1980 a 1997 foi especialmente positivo. As vendas mais do que quadruplicaram, passando de 4 para 18 bilhões de dólares. O aumento do consumo médio por pessoa também foi impressionante. Em 1997, os americanos bebiam em média 204 litros de refrigerante por ano, e a Coca-Cola controlava quase metade das vendas da bebida, com uma participação de mercado de 45%. O consumo crescente, que mais do que dobrara desde 1970, também tinha implicações devastadoras para a saúde da nação. Como as versões dietéticas detinham apenas 25% das vendas,[18] os refrigerantes açucarados que as pessoas bebiam por ano — mais de 151 litros — representavam sessenta mil calorias e 3.700 colheres de chá de açúcar por indivíduo.

Em 1994, a Coca-Cola intensificou ainda mais os esforços de marketing, estimulada pela concorrência de novas fontes: chás adocicados e bebidas esportivas. Até a água mineral dificultava o aumento do consumo médio de Coca-Cola por pessoa. Cada vez mais, Dunn se via parte do esforço de direcionar o marketing da empresa para regiões especialmente pobres e vulneráveis do país,

onde o consumo parecia não ter fronteiras. Eram lugares como Nova Orleans, onde as pessoas bebiam duas vezes mais Coca-Cola do que a média do país. Ou Rome, Geórgia, onde o consumo por indivíduo chegou a mil mililitros — quase três Cocas por dia. É claro que os executivos da empresa nunca usaram a palavra *dependência* para descrever esse comportamento. A indústria alimentícia prefere não falar em dependência. Em vez disso, ao descrever seus clientes mais importantes, essas companhias escolhiam um termo que evoca a imagem de viciados em busca de mais uma dose.

Na sala de operações da sede da Coca-Cola, em Atlanta, essas pessoas não eram chamadas de "consumidores leais". Eram chamadas de "usuários frequentes", e sua importância para a empresa estava arraigada no princípio batizado em homenagem a um economista italiano, Vilfredo Pareto. Ele criou uma fórmula matemática para descrever a distribuição desigual da riqueza em seu país, observando que 80% das terras da Itália estavam nas mãos de 20% da população — e, como muitas outras coisas, o consumo de Coca-Cola funcionava da mesma forma. Do refrigerante produzido no mundo inteiro, 80% eram consumidos por 20% da população. "A base de usuários frequentes é, por definição, muito importante para os negócios", concluiu Dunn.[19]

"O outro modelo que usamos se chama 'bebidas e consumidores'", contou ele. "Quantos consumidores temos e quantas bebidas eles bebem? Se perdêssemos um usuário frequente, se alguém decidisse parar de beber Coca-Cola, quantos consumidores teríamos que conseguir a uma velocidade lenta para compensar esse usuário frequente? A resposta é: muitos. É muito mais eficiente fazer os usuários que já tenho beberem mais."

Um dos braços direitos de Dunn, Todd Putman, que trabalhou na Coca-Cola de 1997 a 2000, disse ter ficado chocado[20] pela ferocidade com que a empresa perseguia consumidores. O objetivo se tornou muito maior do que apenas superar as marcas concorrentes, a Coca-Cola se esforçava para superar todas as outras bebidas, incluindo leite e água. "Foi uma mudança radical de paradigma para mim",[21] disse Putman. "Não estávamos tentando conseguir participação de mercado. Não estávamos tentando superar a Pepsi ou o Mountain Dew. Estávamos tentando superar tudo."

E, quando o assunto era o consumo por habitante, conta Putman, os esforços do marketing se reduziam a uma questão: "Como conseguimos colocar mais litros em mais corpos com mais frequência?"

Um aspecto dessa busca envolvia mexer no preço para aumentar a demanda. Os Estados Unidos, segundo Dunn, tornou-se um "campo de batalha". No feriado do Dia da Memória, por exemplo, um litro de Coca-Cola era vendido por 1,59 dólar em São Francisco, mas por apenas 99 centavos em Los Angeles, com base na análise da empresa sobre a demanda e os hábitos do consumidor

durante o feriado. No entanto, ao se concentrar em usuários frequentes, a Coca-Cola ia além da fixação de preços. A empresa começou a correr atrás das pessoas que ainda não haviam decidido se preferiam Coca-Cola ou Pepsi. Estes eram os futuros usuários frequentes, cujos hábitos e fidelidade ainda eram flexíveis, e a Coca-Cola passou a persegui-los de maneira inédita.

"Os adolescentes se tornaram os alvos para a adoção precoce da marca", conta Dunn.

*

Havia um detalhe na busca da Coca-Cola pelo consumo juvenil que proporcionava algum consolo a Dunn. A empresa foi uma das primeiras a adotar limites autoimpostos para sua publicidade, e ela traçou uma linha clara para o marketing dirigido a crianças com menos de doze anos. A Coca-Cola se abstinha de transmitir comerciais em qualquer programa — na TV, no rádio, em celulares ou na internet — cujo público fosse composto majoritariamente por crianças abaixo dos doze anos. Em 2010, essa política tornou-se ainda mais rígida com a redução desse limite: a Coca-Cola passaria a evitar programas em que apenas um terço dos telespectadores tivesse onze anos ou menos.

Essa política faz parte de uma agenda de responsabilidade social que inclui desde o uso eficiente da energia, passando pela preservação de suprimentos de água em regiões de escassez, até um programa batizado pela empresa de "vida ativa e saudável", que envolve tanto a oferta de bebidas de baixa caloria para crianças, como água mineral, quanto uma campanha publicitária chamada Move to the Beat, que promove a dança como exercício físico. "Há mais de 680 milhões de adolescentes no planeta", afirma a Coca-Cola em seu site. "Investir no futuro desses jovens é uma das ações mais importantes que podemos adotar."

Dunn conta que a política publicitária[22] era um orgulho para os funcionários da Coca-Cola e reconhece a iniciativa da empresa. No entanto, a restrição autoimposta para a publicidade infantil, apontou ele, tinha um limite. Na verdade, ela se aplicava apenas à publicidade em meios de comunicação, e não ao inestimável marketing identificado pela primeira vez por Robert Woodruff: os momentos especiais das crianças. "Se você pensar na presença da Coca-Cola em estádios e em todos os lugares frequentados por crianças, não resta dúvida de que há um marketing infantil",[23] declarou Dunn. Além disso, assim que completavam doze anos, mesmo antes de se tornarem adolescentes de fato, as crianças eram incluídas no grupo de 680 milhões de adolescentes do planeta, para o qual o poderoso marketing da Coca-Cola estava liberado.

"Como um passe de mágica, quando eles completam doze anos, nós os atacamos de súbito como uma alcateia",[24] disse Putman.

De várias maneiras, os adolescentes são alvos mais fáceis do que as crianças mais novas. A partir dos doze anos, as crianças começam a ganhar uma mesada mais polpuda, vão e voltam sozinhas da escola, e muitas vezes saem do colégio para almoçar. E mais importante: elas começam a desenvolver hábitos e preferências que as definirão para o resto de suas vidas. A Coca-Cola, é claro, estudava essas métricas e planejava suas campanhas com base nos resultados. "Digamos que as crianças começassem a beber 250 refrigerantes por ano", explicou Dunn. "Elas tendem a conservar esse hábito de consumo por toda a vida. A partir dessa idade, havia uma batalha de marcas, pois a decisão final — isto é, 'sou um consumidor de Coca-Cola', 'sou um consumidor de Pepsi', 'sou um consumidor de Mountain Dew' — costuma ser feita entre a metade e o fim da adolescência."

Por mais importantes que fossem os adolescentes para o estabelecimento da fidelidade à marca Coca-Cola, boa parte do marketing da empresa era dirigida a jovens adultos, com o objetivo de manter e aumentar o consumo. Nesse ponto, a Coca-Cola não deixou nada ao acaso:[25] criou uma entidade cuja tarefa é orientar os vendedores para que alcancem seus alvos com precisão. O Coca-Cola Retailing Research Council [Conselho de Pesquisa de Varejo da Coca-Cola] se concentra na ciência social do comércio para identificar as formas pelas quais tanto adolescentes quanto adultos podem se tornar mais vulneráveis à persuasão. Os refrigerantes já competem com o pão nas vendas em supermercados e superam com facilidade outros produtos, como leite, queijo e congelados. Contudo, em 2005, a entidade produziu um dos maiores estudos já realizados sobre os hábitos de compras dos americanos, cheio de dicas e conselhos para que os varejistas vendessem ainda mais refrigerantes. O estudo incluía um "mapa de densidade dos compradores", representado com pontos amarelos e vermelhos para simbolizar as "áreas quentes" frequentadas pela maioria dos consumidores. Ao entrar num supermercado, os compradores costumam começar pelo lado direito — movimentando-se no sentido anti-horário e, de maneira surpreendente, de trás para a frente. Assim, as principais prateleiras de refrigerantes deveriam ser montadas nos fundos e do lado direito da loja. O relatório alertava ainda que a região central do supermercado, por outro lado, apresentava um tráfego pequeno, e a denominava "zona morta".

No estudo, a Coca-Cola também aconselhava os donos de supermercado a encontrar formas de pegar os consumidores de surpresa. Agentes federais de saúde, que combatem a epidemia da obesidade, aconselham os consumidores a nunca entrar no supermercado sem uma lista de compras, que ajuda a evitar o impulso de comprar produtos com muito sal, açúcar ou gordura. Mas o estudo da Coca-Cola oferece aos comerciantes inúmeras estratégias para capturar até o consumidor mais alerta. "Conquiste o consumidor com antecedência", aconselha o estudo, sugerindo mostruários de refrigerante gigantes e chamativos na parte

direita e dianteira do estabelecimento, onde o tráfego de pessoas é maior. Eles devem ser montados fora dos corredores onde os refrigerantes costumam ser disponibilizados. Além disso, a parte mais valiosa do supermercado — a área dos caixas, onde ocorre a maioria das compras por impulso — não deve ser ocupada exclusivamente por chicletes, balas e revistas. Ali, devem ser postas grandes geladeiras repletas de Coca-Cola. "Das decisões de compra nos supermercados, 60% são *completamente não planejadas*", afirmava o estudo. "Qualquer coisa que permita ao consumidor tomar uma decisão melhor, mais rápida e mais fácil" ajudará a estimular as compras não planejadas.

Ao longo dos anos, a Coca-Cola também dedicou atenção especial à influência exercida pelo gênero, pela raça e pela idade dos consumidores sobre as vendas. Dunn me contou que a empresa ampliou seu conhecimento demográfico ao analisar os cartões de fidelidade de redes de supermercados. Descobriu, por exemplo, que os afro-americanos costumam gostar de bebidas não apenas mais doces, mas também com sabor de frutas. "Sabíamos identificar os consumidores por cesta de compras, por mercado e por grupos demográficos", revelou Dunn. "E depois fazíamos ofertas específicas de acordo com o que eles eram mais propensos a consumir. Por exemplo, compre dois litros de Coca-Cola e ganhe um saco de batatas chips, esse tipo de coisa."

O estudo sobre os consumidores da marca cita a maior atração por açúcar demonstrada pelas minorias, bem como os benefícios de vender refrigerante em combinações com outros produtos. Também divide os consumidores americanos em cinco segmentos básicos — da zona rural à alta sociedade dos bairros residenciais e aos grupos étnicos urbanos — e apresenta detalhes sobre as preferências de cada grupo, a fim de que os varejistas possam calibrar o uso de seus recursos visuais. As novas bebidas energéticas vendem mais para a "alta sociedade urbana", enquanto os "grupos étnicos urbanos" e os consumidores "rurais" ainda são mais leais aos refrigerantes. Com base na clientela, "cada loja tem um DNA único", informa o relatório.

Talvez a maior influência exercida pela Coca-Cola sobre os hábitos de compras dos americanos ocorra na arena das lojas de conveniência. Estas incluem desde as pequenas mercearias familiares às redes nacionais de lojas em postos de gasolina nos bairros residenciais. Além da conveniência, elas vendem os alimentos que mais contêm sal, açúcar e gordura. Para os nutricionistas, essas lojas são para a obesidade o que bocas de fumo são para a epidemia do crack. As lojas de conveniência atraem crianças e adolescentes porque ficam mais perto de suas casas e vendem bebidas por unidade. A distribuição dos produtos nessas lojas é planejada para conquistar as crianças a cada curva. Os produtos básicos — sacos de arroz, sopa em lata e pão — ficam nos fundos da loja. Na frente, em geral à direita da entrada, fica o estoque de refrigerantes, bem perto das batatas chips e dos doces, com a geladeira de refrigerantes numa parede e doces baratos

no caixa para que sejam comprados com o troco. Em cidades grandes como Nova York, Filadélfia e Los Angeles, há milhares de lojas de esquina estrategicamente localizadas perto de escolas a fim de fisgar as crianças antes e depois das aulas.

Por maior que seja a influência das lojas de conveniência na saúde da nação, elas precisaram de uma ajuda e tanto para conquistar seu lugar. Na verdade, o número desses estabelecimentos aumentou na década de 1980 como resultado direto das estratégias de marketing traçadas pela Coca-Cola e pela Pepsi, bem como pelos fabricantes de petiscos e lanches, como a Frito-Lay e a Hostess. Essas empresas têm departamentos de funcionários ou fornecedores que visitam e abastecem as lojas de conveniência toda semana. Remunerados de acordo com as vendas, esses funcionários estocam e organizam os produtos, maximizando sua visibilidade ao garantir que nenhum outro item invada aquele espaço. Na verdade, essas empresas são as *proprietárias* das prateleiras e das geladeiras. Conheci o proprietário de uma loja de conveniência na Filadélfia que tentou melhorar o perfil nutricional de suas ofertas disponibilizando bananas na frente da loja. O resultado foi uma bronca dos fornecedores de refrigerantes, que reivindicaram espaço. Mas é raro que o proprietário de uma loja de conveniência desafie seus fornecedores. Os refrigerantes e os lanches não apenas geram os maiores lucros das lojas de conveniência, como são os responsáveis por torná-las as vacas leiteiras que são. Representantes do setor me disseram que essas lojas de conveniência agora são compradas e vendidas por sindicatos que concedem empréstimos a taxas exorbitantes, o que só aumenta a necessidade de lucros por parte dos proprietários.

A estratégia de marketing da indústria que deu início ao boom das lojas de conveniência tem um nome: "de loja em loja" — fazendo referência à passagem de um caminhão pelas ruas de um bairro, de uma loja de conveniência a outra. Para as fabricantes de refrigerantes e lanches, o objetivo não era apenas vender mais produtos, elas queriam ganhar a fidelidade das crianças que frequentam esses estabelecimentos. "De loja em loja" tornou-se um grito de guerra entre os vendedores, algo a que recorriam com frequência para aumentar as vendas e ampliar a base de consumidores. "A Coca-Cola estava fazendo isso, a Pepsi também, e as empresas de doces estavam chegando à mesma conclusão",[26] comentou Dunn. "Todas as fabricantes de alimentos começaram a traçar uma estratégia em torno do consumo imediato, e, à medida que investiam mais esforços nessa área, mais essas lojas vendiam, e o número de lojas de conveniência se multiplicou. Assim, você vai a uma cidade como Atlanta e encontra uma loja de conveniência em cada esquina."

"Você começa a refletir sobre qual é o fator determinante", continuou Dunn. "A preferência por refrigerantes e petiscos determina a disponibilidade de refrigerantes e petiscos ou é a disponibilidade que determina a preferência?

Nenhum dos agentes desse negócio para e se pergunta se as pessoas deveriam comer um pacote de asas de galinha, um saco de batatas chips e tomar uma Coca-Cola de dois litros. Eles pensam apenas: 'Será que isso vai aumentar minhas vendas?'"

Em 2005, o braço de pesquisa da Coca-Cola[27] tentou responder essa questão com outro relatório sobre consumo, dessa vez direcionado aos proprietários das lojas de conveniência. Focado em "construir a fidelidade da próxima geração", o relatório revelou que o consumidor mais lucrativo não é quem o proprietário costuma imaginar.

"Quem vale mais para a sua loja?", indagava o estudo. "O indivíduo de 32 anos que acabou de gastar mais de 10 dólares ou o adolescente que pegou uma Coca-Cola, um sanduíche e uma barra de chocolate? É surpreendente, mas o adolescente hoje vale quase tanto quanto o consumidor com mais de trinta anos. Os adolescentes gastam menos, porém visitam a loja com mais frequência. Se as lojas de conveniência conseguirem manter a preferência dos adolescentes à medida que eles se aproximam dos vinte anos, esses consumidores terão potencial para valer ainda mais." Mesmo nos bairros residenciais, onde adolescentes mais velhos visitam as lojas de conveniência sobretudo para comprar gasolina, a segunda razão mais citada por eles é "para comprar algo que estão com vontade de comer", e esses desejos representam uma grande oportunidade de crescimento. "Os adolescentes compram um pouco de gasolina várias vezes por mês", afirmava o estudo. "Os vendedores precisam identificar e aproveitar essa frequência, facilitando a entrada desses indivíduos na loja."

Tanto nos bairros residenciais quanto nas áreas mais centrais da cidade, os jovens ofereciam uma oportunidade de criar fidelidade à marca para a vida inteira. Ou, como descreveu o estudo: "Os adolescentes estão numa fase crucial da curva de aprendizado de 'como ser eu'."

*

Jeffrey Dunn não estava presente quando as conclusões do estudo confirmaram o que ele já sabia.

Certo dia, em 2000, um livro não solicitado chegou à sua luxuosa sala na sede da Coca-Cola e deu início a uma sequência de eventos que o transformaria de soldado leal a cético. O título era *Sugar Busters!*,[28] e o time de autores incluía dois médicos de Nova Orleans. Eles argumentavam que o rápido aumento no consumo de açúcar causara vários problemas à saúde dos americanos e colocavam grande parte da culpa nos refrigerantes. "Durante o aumento meteórico da incidência da obesidade adulta e infantil nos últimos 25 anos, o consumo de refrigerante quase triplicou", diziam os autores. "Considerando as

dez colheres de chá de açúcar adicionadas a cada refrigerante comum, quantos de vocês colocariam dez colheres de chá de açúcar em um copo de chá?" Mesmo quando combinado a refeições saudáveis, diziam os médicos, o açúcar presente nos refrigerantes encorajava o corpo a armazenar as calorias como gordura.

Dunn levou o livro para casa. À medida que o lia, dois pensamentos começaram a ocupar sua mente: "isso faz sentido" e "isso não é bom".

No mesmo ano, ele ficou noivo de alguém que alterou ainda mais sua opinião sobre a Coca-Cola. Era uma mulher magra e de espírito livre que não consumia açúcar e se opunha fervorosamente ao consumo de *junk food*. Ela ia com frequência à Amazônia e a cada viagem voltava com novos argumentos para convencer Dunn a aplicar seus talentos em outra atividade. "Eu ia me casar com ela, estava lendo esse livro e ao mesmo tempo era um candidato à presidência da empresa", contou ele.

No início de 2001, aos 44 anos, Jeffrey Dunn já administrava mais da metade dos 20 bilhões de dólares gerados pela empresa em vendas anuais como presidente e diretor de operações da Coca-Cola na América do Norte e na América do Sul. Ele fazia viagens frequentes ao México e ao Brasil, onde a empresa recentemente iniciara uma campanha para aumentar o consumo do refrigerante. O Brasil era um importantíssimo mercado em potencial, com uma economia emergente e uma geração jovem que se tornaria a nova classe média do país. Porém, muitos desses brasileiros ainda moravam em favelas, tinham economias limitadas e pouca familiaridade com alimentos processados. A estratégia da Coca-Cola[29] era conquistar os bairros pobres com a venda de garrafas menores e mais baratas de apenas duzentos mililitros, custando apenas 20 centavos de dólar cada uma. A Coca-Cola não foi a única empresa a identificar o potencial do país e a adotar a estratégia da miniaturização. Os gigantes de alimentos, como a Nestlé e a Kraft, também começavam a distribuir grande parte de sua linha em embalagens menores, do Tang ao macarrão instantâneo Maggi, com o objetivo de vendê-los a preços reduzidos. A Nestlé começou a enviar grupos de mulheres aos bairros pobres para vender esses produtos processados americanos de porta em porta e conquistar um público que, embora ainda cozinhasse suas refeições, desejava os supérfluos consumidos pela classe média. Mas a Coca-Cola era uma preocupação para Dunn, e, durante uma visita a uma das áreas-alvo, um bairro pobre do Rio de Janeiro, ele teve uma epifania. "Uma voz na minha cabeça disse: 'Essas pessoas precisam de muitas coisas, mas não de Coca-Cola.' Quase vomitei. Daquela hora em diante, a diversão acabou para mim."

Ele retornou a Atlanta determinado a fazer mudanças. Não queria abandonar o mercado de refrigerantes, porém desejava tentar orientar a empresa na direção de um modo de operação mais saudável. Para começar,

desenvolveu a Dasani, a companhia de água mineral da Coca-Cola. Depois, fez pressão para suspender o marketing do refrigerante nas escolas públicas, onde os incentivos financeiros para a venda do produto logo ficaram evidentes. Aos olhos das empresas independentes que engarrafavam a Coca-Cola, esses planos eram reacionários. O presidente da maior engarrafadora, Summerfield Johnston, chegou a mandar uma carta[30] para o diretor-executivo e para o conselho diretor da Coca-Cola pedindo a cabeça de Dunn. "Johnston disse que eu havia feito a pior coisa que ele vira em cinquenta anos no negócio só para tranquilizar aqueles distritos escolares esquerdistas que tentavam impedir as pessoas de beberem sua Coca-Cola", contou Dunn. "Disse que eu era uma vergonha para a empresa e que deveria ser despedido."

Em fevereiro de 2004, a companhia passou por uma reestruturação,[31] e Jeffrey Dunn de fato foi demitido por um de seus rivais na disputa pela presidência, Steven Heyer. Antes de deixar o cargo, Dunn fez um último discurso para os colegas, que se reuniram no auditório para a despedida. "Eu havia chamado Peter Ueberroth, que fazia parte do conselho e era uma espécie de mentor. E disse: 'Eles não vão querer que eu faça isso, mas eu gostaria muito de me despedir. A empresa é minha família desde que nasci.' Assim, Steve me apresentou, e eu me aproximei, abracei-o e sussurrei em seu ouvido: 'Obrigado.' Ele olhou para mim e perguntou: 'Por quê?' Respondi: 'Você fez por mim o que eu jamais teria conseguido fazer sozinho. Eu nunca teria deixado a Coca-Cola.'

Dunn me contou que falar sobre a Coca-Cola hoje em dia não é nada fácil e, como ele ainda trabalha no setor de alimentos, tem seus riscos. "Você não quer de jeito nenhum que eles fiquem irritados com você",[32] disse ele. "Não quero dizer que vão encontrar meu corpo boiando no rio. Mas eles não têm senso de humor em relação a esse tipo de assunto. São uma empresa muito, muito agressiva."

Dunn não se vê como um delator — ao menos não como os da indústria do tabaco, que acusaram as empresas de manipular a nicotina a fim de aumentar a potência dos cigarros. "Talvez eu saiba mais do que outras pessoas, porém não há uma verdade oculta. A verdade está bem ali. Não foi escondida. Essa é a genialidade da Coca-Cola."

*

Em 27 de abril de 2010, Jeffrey Dunn entrou no hotel Fairmont, em Santa Monica, com planos de revender um novo produto nos Estados Unidos. Ele tinha uma reunião com três executivos da Madison Dearborn Partners, uma empresa privada de investimentos sediada em Chicago e com um vasto portfólio. Eles haviam acabado de convidá-lo para comandar uma de suas últimas aquisições —

uma fabricante de alimentos em San Joaquin Valley — e viajaram para a Califórnia a fim de ouvir os planos do novo contratado para vender o produto da empresa.

Entretanto, ao se sentarem na sala de reuniões do hotel, com uma incrível vista do Pacífico, os homens da Madison ouviram um discurso de vendas completamente diferente do que conheciam. Dunn sem dúvida era formidável. Seu currículo era maravilhoso. Ficou claro que os vinte anos na Coca-Cola lhe ensinaram técnicas de marketing de alto nível, e sua apresentação conquistou a todos.[33]

Ele falou sobre conferir uma personalidade ousada, irreverente, segura, inteligente e desafiadora ao produto com o objetivo de transmitir uma promessa aos consumidores: que aquele era o melhor alimento para a hora do lanche. Deu detalhes sobre como selecionaria um grupo especial como público-alvo a partir dos 146 milhões de americanos que consumiam esse tipo de produto com regularidade — pessoas que, segundo Dunn, "estão sempre renovando o ritual do lanche e experimentam novos produtos que chamem sua atenção".

Dunn ajudou os investidores a visualizar esses indivíduos por meio de biografias fictícias. Eram pessoas como Aubree, de 34 anos, a mãe sempre ocupada que quer proporcionar aos filhos "toda a diversão do mundo" e lhes dá Oreo, Go-Gurts e salada de frutas Delmonte cheia de xarope; Kristine, de 27, a profissional atarefada que gosta do Starbucks, de frutas secas, nozes e das novas batatas chips acompanhadas de molhos cremosos; e o universitário Josh, de 23 anos, que está morando sozinho pela primeira vez e procura aventuras abastecidas por Doritos e Mountain Dew Code Red.

Dunn explicou como poria em prática a estratégia do *storytelling* — ou seja, narrativas fictícias — na campanha publicitária para o produto em questão, usando uma expressão-chave elaborada após muita reflexão: "Snack on That". Ele considerou as alternativas "Snack That" ["Lanche aquilo"] e "Snack This" ["Lanche isso"], mas o acréscimo da palavra *on* [sobre] tornou a expressão mais provocante. "É a preposição que se usa ao se fazer uma avaliação *sobre* algo", disse ele. "Snack on That" seria uma ferramenta de marketing mais forte.

Ele então explicou os detalhes sobre o lançamento do produto, incluindo a exibição de comerciais durante programas como *House*, *CSI* e *Survivor*; uma campanha publicitária com um game do próprio alimento; e o uso da mídia digital por meio de blogs e fóruns no intuito de acelerar o boca a boca.

Passados 45 minutos, Dunn concluiu a apresentação, exibindo o último slide e agradecendo.

Foi uma reunião típica para os executivos da Madison, exceto pelo fato de que o nível de Dunn era mais alto do que o dos outros gerentes de marcas aos quais eles estavam acostumados. O que tornava essa apresentação curiosa, no

entanto, era o lanche que Dunn se preparava para vender. Não se tratava de uma nova mistura de sal, açúcar e gordura, cujo apelo era conhecido por aqueles investidores. O portfólio de 18 bilhões de dólares da Madison já incluíra a maior franquia do mundo do Burger King, a rede de restaurantes Ruth's Chris Steak House e uma fabricante de alimentos processados chamada Pierre, cuja linha de produtos inclui um ícone dos semiprontos, o Jamwich — uma massa recheada com manteiga de amendoim e geleia vendida congelada, sem crosta e que contém quatro tipos de açúcar, de glicose a xarope de milho.

Qual era o lanche que Dunn se propunha a vender? Cenouras. Simples cenouras frescas. Sem adição de açúcar. Sem molho cremoso. Sem sal. Apenas cenouras baby descascadas, lavadas, acondicionadas em sacos e depois vendidas na seção mais sem graça do supermercado, a de hortaliças. Cenouras eram o extremo oposto da Coca-Cola. Elas não atraíam consumidores por causa da forma como eram vendidas. Para resolver esse problema, segundo Dunn, seria necessário pôr em ação as técnicas eficazes do marketing dos alimentos processados.

"Agimos como se fosse um lanche, não um legume", disse ele aos investidores. "Exploramos as regras da *junk food* para dar gás ao burburinho sobre as cenouras baby. Somos a favor do comportamento *junk food*, mas contra a sua instituição."

Ao descrever essa nova linha de atuação, Dunn contou que estava tentando compensar os anos que passara na Coca-Cola — ou, como ele mesmo disse, "estou pagando a dívida do meu carma". Contudo, naquele dia em Santa Monica os executivos da Madison estavam pensando nas vendas. Eles haviam saído de Chicago para assistir àquela apresentação e adoraram. Já tinham concordado[34] em comprar um dos dois maiores produtores de cenouras baby no país e contratado Dunn para conduzir a operação. Então, depois daquele discurso, estavam aliviados. Dunn descobrira que usar os truques de marketing da própria indústria funcionaria melhor do que qualquer outra coisa. Para isso, recorreu à bagagem adquirida em seus vinte anos de Coca-Cola, onde aprendeu uma das principais regras do mercado dos alimentos processados: a venda dos alimentos é tão importante quanto o próprio alimento — quiçá mais.

I Do mesmo modo, períodos de recessão econômica nos Estados Unidos, como a crise que teve início em 2008, foram fases profícuas para grande parte da indústria de alimentos processados. Afinal, os consumidores que contam cada centavo acham mais fácil comprar refrigerante, petiscos e comida congelada do que gêneros alimentícios mais caros, como frutas frescas e hortaliças.

capítulo seis

"Uma explosão de aroma de frutas"

Às duas da tarde de uma segunda-feira de fevereiro de 1990, doze[1] dos executivos mais antigos da Philip Morris se reuniram numa sala de reuniões da sede da empresa, no centro de Manhattan. Os 26 andares do austero edifício de granito cinza se erguiam na Park Avenue bem em frente à entrada principal da Grand Central Station. Toda a estrutura do prédio transmitia a riqueza da empresa. Havia um estacionamento subterrâneo para os executivos, um saguão de entrada com pé-direito alto e obras de arte do Museu Whitney, além de vistas estonteantes do porto de Nova York ao longe. Como centro de operações da maior empresa de tabaco do mundo, o local também dispunha de acomodações especiais para funcionários fumantes: a maioria dos andares tinha ventiladores de teto. Os executivos se reuniram no último andar, um espaço chamado de Sala da Gerência, onde seis mesas haviam sido agrupadas para formar um grande bloco. Um caderninho, uma caneta e um copo d'água figuravam diante de cada assento. Esses doze homens eram o cérebro da Philip Morris e se reuniam assim uma vez por mês no que chamavam de Comitê de Produtos Corporativos. A ideia era ouvir os gerentes das contas mais importantes da empresa.

Como de costume, o diretor executivo, Hamish Maxwell, ocupou um assento à mesa. Juntaram-se a ele[2] dois de seus predecessores, Joseph Cullman III e George Weissman — que, embora já tivessem mais de setenta anos, mantinham os postos de altos conselheiros. Cullman, bisneto de um fabricante de cigarros alemães, preparara o terreno para a primeira diversificação da empresa para além do tabaco ao comprar a cervejaria Miller Brewing Company no início da década de 1960. Weissman, que fumava dois maços de cigarro por dia e já fora repórter do *Star Ledger*, de Newark, Nova Jersey, ajudara a desenvolver a imagem masculina dos cigarros Marlboro e fizera o famoso discurso ao se tornar presidente da empresa, em 1978: "Não sou um caubói e não monto, mas gosto de pensar que tenho a liberdade representada pelo Homem Marlboro. Ele não precisa bater ponto. Ele não é computadorizado. É um espírito livre."

A reunião daquele mês foi presidida por um homem que se reportava diretamente a Maxwell: o australiano Geoffrey Bible, gerente financeiro de 52 anos. Ainda demoraria quatro anos para que ele assumisse o cargo de diretor, mas os executivos se alternavam na tarefa de presidir a reunião. Fazia sentido que Bible assumisse a liderança naquela sessão em particular, cuja agenda era, em grande parte, dedicada aos outros produtos da empresa que não cigarros. Um mês antes, Maxwell lhe pedira para se envolver na nova aquisição do setor de

bens de consumo da companhia e ganhar algum controle sobre ela: a vasta e pesada divisão de alimentos processados.

Graças às compras da General Foods e da Kraft, 10 centavos de cada dólar gasto pelos americanos nos supermercados pertenciam à Philip Morris, o que alterou de maneira significativa o balanço geral da gigante do tabaco. A empresa acumulava montanhas de dinheiro obtidos das vendas de cigarros e via o setor de alimentos como uma forma de diversificar e investir esses lucros. Quando a Philip Morris concluiu a fusão[3] das duas gigantes dos alimentos em 1989, suas vendas anuais combinadas de 23 bilhões de dólares representavam 51% da receita total da empresa. A divisão de alimentos não apenas havia se tornado a maior, como de uma hora para outra os executivos do tabaco passaram a administrar a maior companhia de alimentos do país e, com isso, ícones como Cool Whip, Entenmann's, Oscar Mayer, Lunchables, Shake 'n Bake, Macaroni & Cheese, Velveeta, Jell-O, Maxwell House, Tang e a linha de cereais da Post: Raisin Bran, Grape-Nuts e Cocoa Pebbles.

Outrora organizadas e tranquilas, as agendas dessas reuniões sobre produtos passaram a vagar pelos corredores do supermercado, e, para onde quer que os executivos da Philip Morris olhassem, viam batalhas iminentes com concorrentes que tentavam ocupar seu território. Ao se prepararem para essa reunião em particular, os gerentes de contas de alimentos passaram dias organizando memorandos estratégicos, gráficos de vendas e relatórios de testes, mas o tom na sala permanecia baixo e cordial, como sempre. Os executivos da Philip Morris eram soldados corporativos experientes, bastante confiantes em sua habilidade de ganhar a fidelidade dos consumidores. A marca Marlboro passara por dificuldades nos anos 1940, quando fora retirada do mercado e considerada morta. Isso mudou quando os comerciais do Homem Marlboro começaram a ser exibidos na década de 1960, transformando o cigarro no mais vendido do país — e, em certo ponto, do mundo. Além disso, Geoffrey Bible havia desenvolvido uma empatia pelos gerentes da divisão da Kraft General Foods (cujo nome depois foi encurtado para Kraft Foods), que estavam sempre metidos numa luta interminável contra seus vários concorrentes. Ao passar algum tempo em campo com os vendedores, Bible ficara chocado com os desafios que eles enfrentavam, desde a árdua tarefa de convencer os donos de supermercados a lhes cederem espaço nas prateleiras à criação dos atrativos emocionais na publicidade e nas embalagens que, em conjunto com os alimentos de fato, convenceriam os consumidores a escolher seus produtos.

Conheci Bible no fim de 2011, no escritório que ele passou a ocupar em Greenwich, Connecticut, depois de se aposentar da Philip Morris em 2002. Aos 73, ele era vinte anos mais velho do que Jeffrey Dunn, o ex-executivo da Coca-Cola, mas os dois tinham o mesmo aperto de mão firme, o mesmo bronzeado e o mesmo cuidado com o que comiam, evitando grande parte dos alimentos e

bebidas vendidos por suas empresas. Embora Dunn transmitisse a tranquilidade da Califórnia e Bible ainda tivesse traços de suas origens australianas, ambos eram conhecidos entre os companheiros de negócio como guerreiros corporativos ferozes, com o instinto de atacar a jugular do adversário e tolerância zero para idiotas.

Quando Bible se sentou diante de sua escrivaninha, o lugar de onde monitora o mercado de ações e participa de várias atividades de negócios, a ausência de um objeto saltava aos olhos: não havia cinzeiro. Ele chegara a fumar um maço por dia até 2000, quando parou por recomendação médica. "Tivemos muita sorte com o tabaco, pois a nossa marca era a maior do mundo", disse. "O mercado estava desesperado para conseguir nossa marca. Não é o caso dos alimentos. Nós é que estávamos desesperados para conseguir o negócio *deles*. Fiquei arrasado ao observar a atitude dos donos das várias redes de supermercados em relação até mesmo a empresas grandes como a Kraft e a General Foods. É brutal. 'O que você está fazendo aqui? Eu lhe disse para sair do meu escritório da última vez que você veio. Aquela promoção foi um desastre. Saia.' Íamos do comprador de carne ao comprador de maionese, e todos diziam a mesma coisa."

O esforço exigido para vender alimentos aos consumidores era ainda maior, além de ser muito diferente do tabaco, que era promovido com imagens idealistas como o caubói bruto dos comerciais do Marlboro. "Os cigarros são visualmente quase idênticos entre si, e suas campanhas publicitárias recorrem muito mais ao imaginário do que as dos alimentos",[4] comentou Bible. "Com os alimentos, é necessário encontrar uma forma de retratar o que o produto tem de melhor e o seu valor. É muito mais algo como: 'Esse produto é bom para você porque é composto pelos seguintes ingredientes, ou sejam quais forem os atrativos.' E o produto precisa ter um diferencial, aquela razão para comprá-lo e consumi-lo."

Com esses desafios em mente, o Comitê de Produtos Corporativos precisou de poucos minutos daquele dia de inverno de 1990 para expor os planos da empresa para a venda do Marlboro em Hong Kong e da marca L&M na Alemanha, e passou apenas um tempinho a mais falando sobre as garrafas não retornáveis de duzentos mililitros que Miller estava introduzindo para os estados do Leste e do Sudeste do país — eles queriam se certificar de que essas regiões eram consideradas "mercados fortes para os duzentos mililitros". Então, o comitê voltou a atenção para os alimentos e discutiu uma das partes mais lucrativas de sua linha de produtos: os refrescos em pó. Os consumidores estavam gastando quase 1 bilhão de dólares por ano em bebidas em pó, e as marcas Kool-Aid, Country Time e Tang tinham uma participação de mercado de 82%. No entanto, quando Bible e outros membros do comitê abriram suas pastas para examinar os memorandos e gráficos sobre essas bebidas, viram que a marca Kool-Aid

parecia especialmente vulnerável. A Kool-Aid era uma marca dos anos 1950, quando o mascote da bebida — o jarro sorridente conhecido como Kool-Aid Man — foi criado por executivos de marketing para enfrentar a Coca-Cola e a Pepsi com sua simpatia. Kool-Aid parecia afundar nessa história célebre, à medida que concorrentes determinados lutavam para diminuir sua fatia do mercado. Era tarefa do comitê evitar que isso acontecesse, e os executivos da Philip Morris ouviram em silêncio os gerentes que administravam a marca do refresco apresentarem o primeiro de uma série de planos ousados tanto em escopo quanto em estratégia.

Todos os planos teriam um tema em comum. Embora essas bebidas fossem tão doces quanto a Coca-Cola, não seriam promovidas por essa característica, dada a preocupação crescente do público em relação ao consumo exagerado de açúcar. Ao divulgá-las para as crianças e seus pais, os gerentes da marca usariam algo diferente para atrai-los: frutas — ou melhor, imitações de frutas. O objetivo era criar uma imagem ainda mais poderosa para suas bebidas: uma quimera de saúde.

*

Havia um toque de ironia na tentativa daqueles executivos do tabaco de resgatar o Kool-Aid. A bebida fora inventada em 1927 por um homem de Nebraska chamado Edwin Perkins,[5] cujas criações incluem o Nix-O-Tine, uma mistura horrível de ervas com nitrato de prata que se tornou uma cura popular para o tabagismo. Contudo, o desenvolvimento do Kool-Aid envolvera um gênio do marketing que a Philip Morris teria aprovado e que deu o tom para os esforços posteriores de revitalizar a bebida.

Perkins era um atacadista que vendia vários produtos para supermercados e mercearias, incluindo extratos líquidos para bebidas, que vendiam mal e eram complicados de distribuir. Assim, Perkins, que gostava de fazer misturas, transformou os extratos em pós que podiam ser transportados com facilidade em pacotes. Ele os chamou de Kool-Ade, nome que depois mudou para Kool-Aid, e foram um sucesso imediato. Os extratos artificiais em pacote logo se tornaram um verdadeiro hábito americano, com cores vivas e gosto doce — até a Grande Depressão, quando as vendas despencaram. Na época, Perkins largara todos os outros produtos para se dedicar ao Kool-Aid e, com a empresa à beira da falência, teve outro lampejo de inspiração: diminuiu o preço dos pacotes de Kool-Aid de 10 para 5 centavos cada. Foi o bastante. As pessoas deixaram de ver do refresco como um luxo supérfluo. Vendidos a 5 centavos, eles passaram a ser vistos como uma forma acessível de se deliciar com refrescos durante aquele

difícil período econômico. Em 1953, quando Perkins vendeu a empresa para a General Foods, ele produzia mais de um milhão de pacotes por dia.

A General Foods levou o Kool-Aid além. Os americanos chegaram a misturar e beber mais de dois bilhões de litros do refresco por ano,[6] e o Kool-Aid dominou a linha de bebidas em pó da empresa — que ultrapassava a marca dos 800 milhões de dólares em vendas. Mas a marca voltou a dar sinais de fraqueza na década de 1980. Dessa vez, o problema não era a economia. Ela estava sendo esmagada pelos refrigerantes. O poder destruidor da Coca-Cola e da PepsiCo atraía um número cada vez maior de crianças. Além disso, a General Foods foi superada por sua rival. Em 1987, a General Mills lançou um produto chamado Squeezit, que na verdade consistia apenas em uma nova embalagem. Com 23 gramas de açúcar por porção, essa bebida de cor berrante era mais doce do que a Coca-Cola, e as crianças foram à loucura. As vendas alcançaram 75 milhões de dólares no primeiro ano, o que levou os gerentes dos supermercados a abrir espaço para os doze sabores que a General Mills se apressou a oferecer. De uma hora para oura, o Kool-Aid começou a ser empurrado da prateleira. Sentindo a gravidade da situação, Bible e o Comitê de Produtos Corporativos da Philip Morris viram a solução dessa situação como uma prioridade.

Para recuperar o terreno perdido, a equipe do Kool-Aid inventou sua própria garrafa comprimível, com um toque a mais: ela contava com um gargalo dobrável, o que tornava o ato de beber o refresco ainda mais divertido. Nascia ali o Kool-Aid Kool Bursts. Num memorando detalhado apresentado aos membros do comitê, os gerentes da marca explicavam com precisão como derrotariam a General Mills. Boa parte da estratégia envolvia publicidade, incluindo maneiras de influenciar as crianças — um público proibido para os executivos da Philip Morris no marketing de cigarros. A indústria do tabaco tentava aliviar a crescente pressão política sobre o tabagismo desde 1965, quando deixou de usar materiais promocionais[7] direcionados para crianças, como revistas em quadrinhos. Contudo, isso não impediu que a General Foods lançasse mão dessas revistas para vender bebidas adocicadas. Na verdade, a empresa havia concluído uma série bastante popular de seis volumes chamada *The Adventures of Kool-Aid Man*[8] [As aventuras do Homem Kool-Aid], publicada pela Marvel e distribuída de graça pela General Foods. Mas a campanha para o Kool Bursts iria mais longe. A General Foods tinha listas de mala direta compostas apenas por nomes e endereços de crianças. A ideia era selecionar melhor o público-alvo para as campanhas publicitárias. No memorando para o comitê de produtos, os gerentes do Kool-Aid disseram que usariam essas listas para promover o Kool Bursts: "Criar demanda infantil por meio de eventos voltados para crianças com a utilização da lista de mala direta da General Foods."[9]

Contudo, a verdadeira genialidade desse plano de marketing era um artifício que atrairia tanto as crianças quanto as mães. As bebidas eram compostas sobretudo por açúcar, extratos artificiais e conservantes. Em cada garrafa de plástico, porém, a empresa acrescentaria um pouco de suco de fruta de verdade. A quantidade era menos da metade de uma colher de sopa — como revelam os registros da marca, apenas 5% da fórmula total.[10] Não obstante, os gerentes do Kool-Aid já sabiam que uma mera pitada de fruta valia um zilhão de vezes seu peso em ouro no marketing.

A importância das frutas fora estabelecida três anos antes, no reposicionamento de outro ícone das bebidas açucaradas da empresa: o Tang. Em 1987, pouco depois de a Philip Morris comprar a General Foods, os gerentes do refresco colocaram o Tang em caixinhas, acrescentaram duas colheres de sopa de suco de verdade, decoraram as embalagens com imagens de laranjas e cerejas frescas e chamaram o produto de Tang Fruit Box. Os resultados foram gratificantes, e não apenas em termos de vendas. Em 1992, o Tang Fruit Box ganhou um cobiçado prêmio[11] de publicidade pela campanha inteligente que promoveu as caixinhas de refresco como saudáveis e divertidas. O slogan era "Nutrition in Disguise" [Nutrição disfarçada], que a empresa registrara[12] para utilizar em "refrigerantes e bebidas em pó, xaropes e concentrados usados no preparo de bebidas". Além da pitada de suco de verdade, a parte da "nutrição" desse slogan era a vitamina C adicionada à mistura, que fora um argumento de vendas do Tang original. As mães que compravam os Tang Fruit Boxes eram aplaudidas por oferecerem algo saudável aos filhos numa bebida que, para as crianças, era divertida. Isso se comparava aos outros truques que os pais usavam para disfarçar alimentos como cenouras, peras e vagem na comida dada aos filhos — ou, como dizia o comercial, "quatro maneiras inteligentes pelas quais as mães podem disfarçar a nutrição".[13]

Desenvolvendo o tema "divertido, mas saudável", os gerentes do Kool-Aid não pararam no acréscimo de uma pitada de suco. O Kool Bursts foi criado para evocar a imagem da fruta fresca das mais variadas maneiras. Eles eram produzidos em diversos sabores artificiais (como cereja, laranja, uva e frutas tropicais) e receberam os aromas artificiais mais atraentes que os técnicos conseguiram criar para que, quando as garrafas fossem abertas, emitissem cheiros incríveis de frutas. Até as garrafas divulgavam a mitologia da saúde: as laterais exibiam frutas em alto-relevo. Os gerentes prometeram ao comitê que esses atributos atrairiam as crianças e, o que era mais importante, suas mães. "Para crianças de seis a doze anos, o Kool-Aid Kool Bursts é a marca de bebida mais divertida",[14] diziam os gerentes. "Diversão significa: o sabor delicioso do Kool-Aid, uma explosão de aroma de frutas e a embalagem mais legal. Para as mães, o Kool Bursts é a marca da "garrafa divertida" que elas sabem que os

filhos vão amar. As mães podem se sentir melhor em relação ao Kool-Aid Kool Bursts por ser uma marca na qual confiam.

Os executivos da Philip Morris que integravam o comitê tinham algumas ideias próprias.[15] Eles perguntaram sobre os testes de mercado e quiseram saber se cada sabor deveria ter uma garrafa própria com uma cor que correspondesse. Depois, autorizaram a equipe da marca a gastar 25 milhões de dólares numa campanha publicitária inicial, que colocou o Kool Bursts no caminho certo para ofuscar o Squeezit com 110 milhões de dólares de vendas no primeiro ano. Em 1992, a Philip Morris exibiu esse sucesso aos acionistas, observando que a divisão de bebidas demonstrava resultados "excelentes promovidos pelo lançamento nacional do Kool-Aid Kool Bursts".[16]

O Kool Bursts estimulou o apetite da Philip Morris pela força publicitária das frutas, e, para a felicidade da empresa, a aquisição da General Foods lhe dera os meios para saciar essa vontade. Ela passara a possuir o maior e mais avançado centro de pesquisa no setor de alimentos processados — e, no momento em que o comitê de produtos aprovou o Kool Bursts, os cientistas estavam dando o toque final num feito notável da química que tornou o sabor do açúcar ainda mais doce.

*

O lugar era conhecido como Centro Técnico. Fora construído pela General Foods em 1957 para substituir os laboratórios antigos e abarrotados de Hoboken, onde Al Clausi inventara o pudim Jell-O uma década antes. O novo centro consistia em quatro prédios de três andares e situava-se num belo campus próximo a Tarrytown, no estado de Nova York, a quarenta quilômetros de Manhattan. Novecentos funcionários trabalhavam ali, incluindo 530 cientistas e suas equipes, todos devotados a pesquisas pioneiras sobre alimentos. Todas as marcas mais importantes[17] tinham sua própria equipe e seu laboratório espaçoso. O grupo da Jell-O ficava no segundo andar do Prédio Dois. A Maxwell House ficava no último andar do Prédio Três, ao qual se juntou o Kool-Aid num conjunto de salas adjacentes.

Em raras ocasiões, o Centro Técnico era aberto a visitantes, que assistiam a demonstrações dos avanços científicos no setor de alimentos processados: a criação de sabores artificiais, o processo de tirar os odores naturais das gorduras e a engenharia que possibilitava a produção em alta velocidade nas fábricas. Durante uma dessas visitas, em 1977, representantes da Philip Morris disseram aos convidados do laboratório do Kool-Aid, na Seção D-365: "Vocês podem 'sentir com a própria língua' por que um sistema equilibrado de sabores é importante para refrescos em pó e descobrirão por que há uma relação íntima

entre o reconhecimento do sabor e o da cor nas bebidas." O centro era um parque de diversões e descobertas para os técnicos, sempre imersos na empolgação de ver suas experiências se transformarem em produtos comerciais bem-sucedidos.

Um desses feitos ocorreu em 1990, quando um pequeno grupo de pesquisadores decidiu aperfeiçoar um ingrediente-chave dos alimentos processados: o açúcar. Na época, os fabricantes tinham várias formas de adoçar seus produtos: xarope de milho, glicose, xarope de milho invertido, malte, melaço, mel e açúcar de mesa granulado, em pó e líquido. Eles costumavam misturar e combinar essas diversas formas para conseguir o máximo de atratividade a um custo mínimo. No entanto, as fórmulas químicas da maioria desses açúcares têm um componente em comum: a frutose. A frutose é um composto cristalino branco de doze moléculas de hidrogênio comprimidas por seis carbonos e seis oxigênios, e apresenta uma qualidade que gerou grande empolgação nos laboratórios do Kool-Aid. Isolada, a frutose é muito mais doce[18] do que o açúcar de mesa.

O papel exato da frutose pura nos adoçantes comerciais ainda não é bem compreendido. O açúcar de mesa, cujo nome formal é sacarose, é composto por metade frutose e metade glicose. Da mesma forma, o adoçante conhecido como xarope de milho rico em frutose, em sua fórmula mais simples, também é composto meio a meio por frutose e glicose. (Em suas primeiras formas, produzidas em meados dos anos 1960, o xarope tinha níveis mais elevados de frutose, daí o nome.) A frutose em sua forma pura foi descoberta por um químico francês em 1847, e, 140 anos depois, esse sólido branco, cristalino e inodoro se revelaria uma bênção para a indústria alimentícia. No fim da década de 1980, uma versão comercial chamada frutose cristalina surgiu pela primeira vez no mercado, vendida aos fabricantes de alimentos como um aditivo que detinha diversos atributos tecnológicos maravilhosos. A frutose pura é bastante solúvel, porém não se decompõe tão depressa quanto outros açúcares, e por isso mantém as propriedades adoçantes durante o longo prazo de validade requerido para alimentos processados. Ela resiste à formação de cristais, o que ajuda a evitar que produtos como biscoitos fiquem duros. Quando assada, produz um aroma agradável e uma superfície crocante e dourada que simula o acabamento obtido nos pratos caseiros. Se congelada, impede a formação de gelo. Assim, a frutose passou a ser usada em uma grande variedade de alimentos, de iogurte a sorvete, de biscoitos a pães. Sua produção anual alcançou a marca de 240 mil toneladas.

A maior vantagem da frutose,[19] no entanto, está em seu poder adoçante. Ela é muito mais doce do que a glicose, o outro componente do açúcar de mesa. Numa escala relativa, com a doçura do açúcar avaliada em 100, a glicose fica em 74, enquanto a frutose chega a 173.

Quando os vendedores da frutose procuraram a General Foods, a divisão de bebidas ficou intrigada, mas havia um problema: a frutose é muito vulnerável à água. Isso não é problema no xarope, mas, em sua forma sólida, a frutose empedra à menor exposição à umidade. Um pacote ou uma jarra de Kool-Aid, em outras palavras, logo se transformaria num tijolo. No Centro Técnico de Tarrytown, o pequeno grupo de pesquisadores — que se intitulavam o "Time da Frutose"[20] — recebeu a tarefa de desenvolver uma frutose que não empedrasse.

Um dos membros desse grupo era Fouad Saleeb, um químico egípcio que acumulara tantas invenções ao longo de três décadas na General Foods que se tornara conhecido como "Rei da Patente".[21] Produzir uma versão da frutose à prova d'água era um de seus desafios mais empolgantes. Ele evitou a umidificação adicionando amido, e então usou agentes como citrato de cálcio, fosfato tricálcico e dióxido de silício para evitar que a frutose empedrasse. "Acho que levamos uns dois ou três meses para desenvolver os materiais antiaglomerantes", contou Saleeb. "Com o rígido controle de qualidade, precisamos mantê-los por mais doze semanas sob temperaturas elevadas para termos 100% de certeza de que eram estáveis."

Saleeb teve que inventar outra coisa antes que a empresa aplicasse esse processo ao Kool-Aid. A General Foods precisava de grandes quantidades de frutose para manter o ritmo da produção de bebidas em pó, e o dilema era como armazenar a substância antes que os agentes antiaglomerantes pudessem ser adicionados. Assim, Saleeb desenvolveu um dispositivo gigantesco que funcionava como uma fralda e era inserido nos silos onde a frutose estava armazenada, isolando-a da umidade. A partir de então, a General Foods estava pronta para colher os benefícios da frutose à prova d'água, seu novo superaçúcar.

De início, a nova substância permitiu que a empresa reduzisse o açúcar de suas bebidas em pó em 10% ou mais, o que significaria custos de produção mais baixos e lucros mais altos. Em 1990, um gerente da General Foods chamado Toni Nasrallah estimou[22] que essa única medida aumentaria os lucros em 3,7 milhões por ano. Em segundo lugar, a redução do açúcar dava à companhia a chance de promover suas bebidas como saudáveis. Como escreveu Nasrallah numa apresentação para os executivos da Philip Morris, o Tang então poderia ser vendido como uma bebida com "10% menos açúcar e mais sabor de laranja". E o Kool-Aid poderia se tornar mais atraente para as mães com uma afirmação semelhante: "25% menos açúcar do que a Coca-Cola e a Pepsi."

O argumento de menos açúcar só seria verdadeiro se os consumidores — muitas vezes crianças pequenas — medissem com cuidado as colheres de Kool-Aid de acordo com as instruções da embalagem. Mesmo assim, considerando as críticas cada vez piores ao açúcar, a redução desse ingrediente nos produtos daria a impressão de representar um grande passo na direção de uma nutrição melhor

e do aumento das vendas. A FDA ainda não estava disposta a responsabilizar o açúcar por nada pior do que as cáries. Entretanto, em 1990 — o mesmo ano em que a General Foods desenvolveu a frutose à prova d'água —, o açúcar sofreu ataques de várias direções. Um estudo da Universidade Yale ganhou as manchetes[23] depois de descobrir que crianças que comiam dois cupcakes tinham sua adrenalina aumentada em dez vezes e exibiam um comportamento incomum. A Organização Mundial da Saúde (OMS),[24] por sua vez, propôs uma alteração nas orientações nutricionais para reduzir os níveis diários recomendados de açúcar a 10% do consumo calórico do indivíduo, citando várias pesquisas que sugeriam relações entre açúcar, diabetes, doenças cardiovasculares e obesidade.

A OMS acabou voltando atrás na proposta após ser atacada pela indústria alimentícia, mas a reputação do açúcar só fez piorar quando cientistas lançaram uma linha de pesquisa ainda mais preocupante, ligando o açúcar a substâncias que podiam causar dependência. Em 1993, na Universidade de Michigan, um cientista chamado Adam Drewnowski adotou uma abordagem nova para o exame da compulsão alimentar. Drewnowski sabia que havia ligações entre o açúcar e a dependência de narcóticos, estudos revelavam, por exemplo, que os doces às vezes aliviavam a abstinência. Assim, tratou os participantes de seus experimentos como viciados em drogas. Deu-lhes uma substância[25] que combate o efeito dos opiáceos chamada naloxona, que costuma ser usada no tratamento de overdoses. Drewnowski, então, ofereceu aos participantes diversos alimentos — de pipoca, com baixo teor de açúcar, a biscoitos de chocolate, compostos de muito açúcar e gordura. Suas descobertas: o fármaco funcionava melhor para reduzir a vontade de comer alimentos com maiores quantidades desses ingredientes.

O xarope de milho rico em frutose tem uma reputação ainda pior entre os consumidores. Contudo, a questão não era se consumir mais xarope é pior para a saúde do que o açúcar de mesa — os especialistas concordam que ambos são prejudiciais.[26] O problema foi que, quando os consumidores começaram a tentar ingerir menos açúcar, as empresas de alimentos recorreram ao xarope de milho, barato e fácil de fabricar, que levou à produção de refrigerantes e artigos para o lanche em níveis inéditos.

Entretanto, apesar de todo o escrutínio, a frutose pura, de maneira geral, vem recebendo passe livre[27] — até agora. As novas pesquisas sobre a frutose estão levantando questões. (É necessário salientar que a ciência da nutrição costuma ter menos credibilidade do que estudos rigorosos que envolvem meses de testes, como os farmacêuticos. Assim, estudos tanto sobre a frutose quanto sobre o açúcar devem ser vistos com cuidado.) Em 2011, um grupo independente de pesquisadores na Universidade da Califórnia em Davis publicou os resultados

obtidos num experimento com a frutose pura, revelando algo que poderia ser uma descoberta importante: num teste de duas semanas, eles isolaram adultos jovens em um laboratório a fim de acompanhar sua alimentação com mais precisão e lhes ofereciam uma bebida a cada refeição, adoçada ora com glicose, ora com frutose e ora com xarope de milho. O grupo da glicose saiu quase ileso, mas os que consumiram frutose ou xarope de milho apresentaram um aumento de 25% de triglicerídeos, de colesterol LDL e de uma proteína transportadora de ácido graxo, todos marcadores cardíacos.

Quando perguntei sobre essa pesquisa, a Kraft afirmou que a frutose é considerada segura pelos órgãos reguladores, mas que a empresa continuaria "monitorando as pesquisas e respondendo a quaisquer recomendações regulatórias resultantes". John White — pesquisador veterano da indústria do açúcar que ajudou a desenvolver, entre outros adoçantes, o xarope de milho rico em frutose — disse também esperar mais estudos antes de emitir um veredito de como a frutose pode estar afetando a alimentação dos americanos. "Os testes envolveram altas concentrações de frutose, por isso acho que seria prematuro acusá-la", disseme ele. De qualquer maneira, se a frutose era antes considerada o néctar inofensivo das frutas, agora começa a ser vista como um risco tão elevado para a saúde quanto o açúcar de mesa.

Entretanto, quando se trata de passar pelo radar do público, o caso da frutose não se compara ao do adoçante conhecido como "suco de fruta concentrado", cuja imagem bastante positiva foi cultivada pelas empresas de alimentos. Em geral feito de uvas e peras e com um imenso mercado global, esse concentrado hoje é adicionado a um número impressionante de produtos, de barras de frutas, massas e cereais a qualquer produto doce que o fabricante queira ligar à imagem saudável da fruta.

O suco concentrado é feito por meio de um processo industrial muito variável, que inclui todas ou qualquer uma das seguintes etapas: retirada da casca da fruta, o que remove grande parte dos componentes benéficos, como fibras e vitaminas; extração do suco da polpa, o que provoca a perda de ainda mais fibra; remoção dos compostos amargos; ajuste da doçura por meio de várias misturas; e a evaporação da água do suco. Em sua versão extrema, esse processo resulta no que é conhecido na indústria como "suco básico" — praticamente açúcar puro —, desprovido quase por completo da fibra, dos sabores, dos aromas ou de quaisquer outros atributos que associamos às frutas de verdade. Em outras palavras, o concentrado é reduzido a outro tipo de açúcar, sem qualquer vantagem nutricional em relação ao açúcar de mesa ou ao xarope de milho rico em frutose. Na verdade, o valor desse ingrediente está na imagem saudável da fruta que ele preserva. "A vantagem dos sucos concentrados para o marketing é o contexto saudável no qual esse produto se encaixa", disseme White, o cientista da

indústria. Uma empresa como a General Foods pode utilizar esse ingrediente sem deixar de imprimir as palavras *contém fruta de verdade* na embalagem.

A General Foods não foi a primeira a reconhecer o potencial de marketing dos sucos concentrados nos alimentos processados, mas usou esse superaçúcar num de seus produtos mais lucrativos: uma "bebida de frutas" chamada Capri Sun, comprada pela Philip Morris em 1991 por 155 milhões de dólares.[28] Cinco anos depois, no que Geoffrey Bible elogiou como uma conquista "fantástica",[29] a bebida alcançou 230 milhões de dólares em vendas anuais, com um volume que aumentava espetaculares 26% por ano. Parte desse sucesso se devia a algumas técnicas heroicas utilizadas na fábrica, onde os engenheiros descobriram como reorganizar o processo de fabricação para percorrer com mais Velocidade Os 21 Sabores Da Bebida, Aumentando De Maneira Considerável a produtividade e a lucratividade. No entanto, havia outro detalhe. Como o Kool-Aid e o Tang, o Capri Sun era adoçado sobretudo com xarope de milho rico em frutose, mas passou a conter também suco concentrado, o que permitia à marca exibir pela primeira vez no rótulo: "Bebida de fruta natural. Sem ingredientes artificiais." Esse era um forte argumento para as mães — que, como resultado, passaram a se sentir melhor ao adicionar a bebida ao almoço e ao lanche dos filhos.

Perguntei ao ex-gerente da marca Capri Sun, Paul Halladay, se a fórmula da bebida poderia ter sido modificada para evitar o uso de suco concentrado de fruta sem alterar seu sabor. "Sim, isso seria possível",[30] respondeu ele. "Não era um dos ingredientes mais importantes do adoçante. Mas o Capri Sun sempre teve um pouco de suco concentrado. Ajuda a validar a palavra 'natural' usada na publicidade."

Uma porta-voz da Kraft me disse que "a empresa sempre se orgulhou de usar rótulos precisos em seus produtos, e de uma forma que não enganasse seus consumidores. As informações nutricionais resultantes da adição de suco de fruta de verdade e o uso da palavra 'natural' estavam de acordo com as normas de rotulagem". Contudo, o uso da palavra "natural" no marketing do Capri Sun sofreria um ataque em 2007, quando uma senhora da Flórida chamada Linda Rex comprou uma caixa da bebida para um jovem parente da Irlanda que fora visitá-la. "Quando vi o '100% natural' no rótulo, achei que parecia mais saudável do que refrigerante", comentou ela. "Mas, quando cheguei em casa e coloquei os óculos, joguei o suco no lixo, pois percebi que continha xarope de milho rico em frutose e era quase idêntico a refrigerante." Alguns sabores do Capri Sun, na verdade, eram mais doces do que refrigerante. O sabor cereja, conhecido como Wild Cherry, por exemplo, continha 28 gramas de açúcar — mais de seis colheres de chá — em cada embalagem de duzentos mililitros. Uma embalagem maior de Coca-Cola, de 360 mililitros, contém 39 gramas, 28% menos por

mililitro. Ao lado de um advogado do Center for Science in the Public Interest, Rex processou a Kraft por propaganda enganosa. Passados dezoito dias,[31] a empresa anunciou que substituiria o "100% natural" pela expressão *sem cores, sabores nem conservantes artificiais* e agradeceu à dupla por suas contribuições na resolução do problema. A Kraft afirmou que reduziria o teor de açúcar da bebida para dezesseis gramas.

Não está claro, porém, se a Kraft perdeu consumidores por causa dessas concessões. A empresa estimava uma queda de 5% nas vendas em 2008 causada por diversos fatores, mas uma nova campanha publicitária — "Respect the Pouch" [Respeite a embalagem] —, elaborada para atrair um público de seis a doze anos, provocou um aumento de mais de 17%.[32] A Capri Sun, porém, teve a ajuda de outra estratégia, aplicada pela primeira vez na década de 1990. Era uma ideia que os executivos da Philip Morris podiam chamar de sua.

*

Quando a Philip Morris comprou a General Foods e a Kraft, seus executivos se viram diante de um desafio imenso: eles não sabiam quase nada sobre alimentos processados. Além disso, as pessoas que administravam essas duas gigantes dos alimentos não se davam bem nem confiavam umas nas outras. Os estilos de operação das marcas não poderiam ser mais diferentes. A General Foods, com seus inúmeros cientistas, era intelectual e meticulosa na elaboração de produtos e nos ajustes de marketing para explorar tendências de consumo, como as fibras e os produtos de baixa caloria. Um ex-executivo da Kraft que começou na General Foods descreveu esta como a Grécia Antiga, culta e pouco belicosa. A Kraft, por outro lado, seria o exército da Roma Antiga numa marcha brutal para conquistar o mundo. Contava com uma linha poderosa de megamarcas e sempre renovava suas percepções em relação à fast-food. O presidente da empresa, Michael Miles, era um ex-executivo da agência publicitária Leo Burnett e ex-presidente do Kentucky Fried Chicken. Pouco depois de chegar à Kraft, Miles recrutou um grupo de MBAs das melhores universidades do país e de executivos da Procter & Gamble para expandir os talentos na equipe da Kraft. Para superar a concorrência, eles tomaram medidas como aumentar os preços ao mesmo tempo que intensificaram os esforços publicitários. Após a fusão, Miles tornou-se CEO das divisões combinadas de alimentos e levou os principais executivos das duas empresas a Key West para três dias de treinamento em equipe. Entretanto, no final de 1990, a fusão parecia mais uma aquisição por parte da Kraft: apenas dois dos 35 executivos restantes eram antigos funcionários da General Foods.[33]

Embora os executivos da Philip Morris, liderados pelo CEO Hamish Maxwell, tivessem um estilo de administração tranquilo que poderia tê-los

tornado mais favoráveis aos métodos da General Foods, eles valorizavam ainda mais os lucros da Kraft. A proposta desse grupo para que a fusão dessas duas "empresas-nação" ocorresse da maneira mais suave possível foi mandar Geoffrey Bible à sede da Kraft, perto de Chicago, para que ele mostrasse o caminho. Sua palavra de ordem foi "sinergia", e a Philip Morris tinha algumas estratégias próprias[34] para sugerir nesse campo. Nos meses seguintes, as grandes quantias gastas pela empresa nas propagandas de tabaco ganharam descontos nos preços cobrados para os anúncios da cerveja Miller, os produtos eram divulgados em conjunto, como cigarros e cereais Post no torneio de tênis Virginia Slims. Além disso, o acordo da Marlboro com as lojas 7-Eleven impulsionou a venda de 20 milhões de dólares a mais em salsichas Oscar Mayer. A Philip Morris também garantiu que os técnicos e gerentes de contas de seu império conversassem entre si para compartilhar os segredos de seus triunfos no marketing.

"O conceito de 'sinergia' deriva da forte ideia de que duas ou mais entidades têm mais força se combinadas do que poderiam ter separadas", disse Bible aos gerentes da Kraft durante uma reunião estratégica no fim de 1990.[35] "Sem dúvida isso se aplica à família de empresas aqui representada hoje. Se os imensos recursos criativos da KGF,[I] da Miller e da Philip Morris puderem ser unidos com o objetivo de compreender o consumidor, teremos mais poder sobre o mercado do que qualquer um de nós poderia ter sozinho. Em suma, esta é a nossa missão nesta conferência. Dar início a uma reação em cadeia de sinergia por toda esta corporação. Uma reação em cadeia cujo objetivo final é compreender melhor os homens e mulheres que compram nossos produtos."

No setor de bebidas, a mensagem ressoou mais alto. Em 1996, as bebidas frutadas da empresa — criadas pela General Foods, mas então comercializadas pela Kraft — dominavam grande parte desse setor nos supermercados. Não apenas suas vendas anuais alcançaram a incrível marca de 1 bilhão de dólares, mas o Kool-Aid e as outras marcas da Philip Morris passaram a ocupar um sólido terceiro lugar atrás dos titãs do refrigerante: a Coca-Cola e a Pepsi.

Os gerentes de bebidas da Kraft levaram a sério o conceito de sinergia quando responderam à convocação de Bible para uma melhor compreensão e definição dos consumidores. No verão de 1996, eles estavam outra vez[36] diante do Comitê de Produtos Corporativos da Philip Morris, apresentando um relato detalhado de suas vitórias. As minutas da reunião refletem a atmosfera de celebração, com apenas elogios por parte dos executivos do tabaco.

"A divisão de bebidas, que consiste em sete marcas principais, está se aproximando da marca de 1 bilhão, tanto no volume quanto nos lucros",[37] escreveu uma das executivas da Philip Morris presentes na reunião, Nancy Lund. "O ano de 1995 foi um divisor de águas e 1996 está no caminho de um ano-recorde."

Quem apresentou os detalhes dessa conquista ao comitê foi James Craigie, executivo com MBA de Harvard que se juntara à Kraft treze anos antes e alcançara o cargo de vice-presidente executivo e chefe da divisão de bebidas. A apresentação oferece um vislumbre para além dos esforços da Kraft de impulsionar as vendas. O trabalho do setor de bebidas refletia o auge de um caso de amor antigo da indústria alimentícia com o açúcar e a perspicácia desenvolvida pelos gerentes dos alimentos processados — a partir tanto dos experimentos em laboratório quanto da sala de operações de marketing. Toda essa habilidade e engenhosidade foi canalizada num esforço colossal contínuo para renovar e explorar um dos hábitos alimentares mais fortes dos Estados Unidos: o consumo de bebidas não alcoólicas.

Para isso, os gerentes de bebidas da Kraft foram aos bairros residenciais, onde o principal alvo eram mães preocupadas com os efeitos do açúcar na saúde dos filhos. Eles desenvolveram produtos cuja fórmula ainda garantia o ponto de satisfação, mas com a imagem natural da fruta que mascarava o açúcar como algo mais nutritivo. Uma dessas novas linhas, lançada sob a marca do Kool-Aid e chamada de Island Twists, "recebeu pontuações elevadíssimas das mães, que acharam os sabores naturais de frutas muito autênticos",[38] revelava a apresentação para o comitê de produtos. Esses produtos superaram com facilidade, em mais do que o dobro, as vendas do Snapple, marca que à época pertencia à rival Quaker Oats.

Depois das mães, a divisão de bebidas partiu para o próximo alvo, os afro-americanos, orientando a publicidade de acordo com as preferências desse segmento. Para isso, realizou estudos precisos sobre os consumidores negros a fim de determinar do que gostavam e não gostavam, ajustando os comerciais da empresa para esse público. "A pesquisa de consumo revelou que os afro-americanos gostam de personalizar seu Kool-Aid com a adição de frutas ou outros sabores",[39] relatava a apresentação. Assim, o departamento de marketing usou esse "conhecimento sobre o consumidor" para produzir uma publicidade mais eficaz: "Como você gosta de beber seu Kool-Aid?"

Então, a Kraft foi até os supermercados com novas estratégias inteligentes para aumentar a eficácia de seus mostruários. Todo mês de abril, nos supermercados do país inteiro, a equipe de vendas da empresa instalava trinta mil estantes independentes com cinco prateleiras cada e um cartaz no topo exibindo as bebidas. Para chamar a atenção do consumidor, essas estruturas eram mais altas do que as estantes do próprio estabelecimento e permaneciam apenas durante o verão, quando as vendas de bebidas doces alcançavam o pico. Contudo, a Kraft convenceu as lojas a não desmontar as estantes — e estimular o consumo de bebidas doces no país — até o inverno, concordando em compartilhar o espaço das prateleiras com pudins e outras sobremesas da empresa.

Não há muitos supermercados nos centros urbanos dos Estados Unidos. Por

isso, nessas regiões, os gerentes de bebidas da Kraft concentraram esforços nos mercadinhos de esquina, espalhados como armadilhas para os desavisados. A empresa precisou trabalhar duro para colocar suas bebidas nas prateleiras, já que não entregava os produtos diretamente nas lojas, como a Coca-Cola e a Pepsi faziam nas campanhas "de loja em loja". Nesse quesito, porém, a Kraft tinha uma arma secreta, emprestada da Philip Morris. A divisão de bebidas telefonou para as lojas e convenceu os proprietários sobre as vantagens de vender as bebidas da Kraft — enfatizando os preços baixos, ideais para a baixa renda de seus clientes. Mas eles não precisaram folhear o catálogo telefônico: usaram listas já preparadas pela empresa de tabaco para a venda de cigarros, em mais um exemplo da sinergia promovida pela Philip Morris.

"Os consumidores dessas lojas representam um importante público em potencial para as nossas marcas de baixo custo, mas até então estiveram inacessíveis",[40] explicaram os gerentes de bebidas. "Assim, utilizamos o banco de dados da Philip Morris a fim de elaborar com cuidado uma lista de lojas para a abordagem por telemarketing. O teste inicial desse programa no primeiro trimestre gerou mais de 1 milhão de dólares em vendas adicionais."

Eles se voltaram até para um público que antes poderia ter exagerado no consumo das bebidas da empresa: diabéticos. Ironicamente, os índices cada vez mais altos da doença abriam um mercado promissor. Ou, nas palavras da divisão de bebidas, esse "esforço orientado do marketing envolve novos programas para as nossas marcas sem açúcar direcionadas a diabéticos".

"Os diabéticos já representam 12% da população americana, e a expectativa, infelizmente, é que esse número cresça de maneira contínua à medida que a geração *baby boomer* envelhece",[41] disseram os gerentes ao comitê. Isso podia ser uma má notícia para as vítimas da doença, mas não para a bebida adoçada artificialmente da empresa, a Crystal Light. "Acreditamos que há uma oportunidade significativa ainda não explorada na publicidade e em programas de promoção dirigidos a diabéticos." A Kraft então explorou essa oportunidade, combinando uma campanha da Crystal Light para diabéticos com outra desenvolvida para a versão sem açúcar da Jell-O.

Por fim, eles retiraram do baú um dos maiores sucessos dos alimentos processados, o primeiro produto criado pela General Foods logo após o discurso de 1956 no qual o então CEO, Charles Mortimer, pediu que os técnicos fossem criativos: o Tang. Diante de uma redução nas vendas do produto, os gerentes de bebidas da Kraft estavam determinados a rejuvenescer a marca. Analisaram a idade dos consumidores de Tang e decidiram ir mais longe do que a Coca-Cola. Enquanto o refrigerante traçara o limite mínimo de doze anos para a publicidade infantil, a Kraft atacou um grupo mais jovem.[42] "Reformulamos a marca e

mudamos nosso público-alvo das mães para crianças entre nove e catorze anos, também conhecidas como 'tweens'", revelava o relatório.

Lund, o executivo da Philip Morris que preparou as minutas da reunião, resumiu a apresentação do Tang da seguinte forma: "Para o Tang, é uma reformulação em três etapas: novo público-alvo, novo posicionamento e um plano de marketing de potência total."[43]

O Tang e o Kool-Aid foram destaques da reunião do Comitê de Produtos Corporativos, realizada em 24 de junho de 1996, mas, na verdade, eram apenas dois entre muitos. No fim das contas, aquela foi uma das reuniões mais longas de todos os tempos do comitê, num evento que durou um dia inteiro no centro de Manhattan.[44] A manhã começou com a Marlboro e o lançamento de uma nova caixa de cigarros no último território conquistado pela marca: o Nepal. O almoço foi servido enquanto a divisão de bebidas apresentava suas realizações, e, se a conversa até aquele momento havia girado em torno do açúcar — desde a atratividade do ingrediente ao poder de adoçantes alternativos nos casos em que não é possível usar mais açúcar —, o item seguinte na pauta era bastante diferente. A conversa passou para a pizza congelada, cujo poder de atração fora ampliado pela adição de quantidades cada vez maiores de queijo, tanto no recheio quanto na massa, a fim de garantir à empresa mais vantagens na competição com as pizzarias fast-food.

A gordura presente no queijo e em vários outros alimentos do portfólio da Philip Morris se chocava com as reações adversas dos consumidores, e os gerentes da empresa precisariam de toda a sua perspicácia e talento para enfrentar a situação. Dos anos 1990 em diante, a gordura muitas vezes teria um papel ainda mais importante do que o açúcar, gerando lucros imensuráveis para a Philip Morris e outras companhias. Entretanto, também geraria alguns de seus maiores problemas.

I Combinados, os ícones da indústria alimentícia eram conhecidos como Kraft General Foods (KGF) antes de se tornarem apenas Kraft Foods em 1995.

parte dois gordura

capítulo sete

“Aquela sensação grudenta na boca”

Segundo uma história muito querida pelos cientistas especializados em alimentos, Aristóteles foi o primeiro a explorar nossa habilidade para detectar sabores na comida. A habilidade, chamada de paladar, é um dos cinco sentidos básicos, que incluem a visão e o olfato, e o estudo do pensador sobre esses sentidos fez parte das notáveis observações sobre a vida que o consolidaram como um dos fundadores da filosofia ocidental. Aluno de Platão (que, por sua vez, fora aluno de Sócrates), Aristóteles foi o preceptor de Alexandre, o Grande, e de outros futuros reis da Grécia Antiga em 335 a.C., quando estabeleceu uma escola própria em Atenas, conhecida como Liceu. Foi lá, ao longo de doze anos, que ele supostamente escreveu sua série de elegantes tratados, sobre temas que iam da física à música, da ética à zoologia, da política à poesia. Entre os escritos está *De anima*, obra que examina a força vital das plantas e dos animais e na qual Aristóteles tentou analisar a natureza do paladar. Ele gostava de criar listas, e o primeiro item em sua lista de sabores era o doce, descrito como nutrição pura. Os itens seguintes — que incluíam amargo, salgado, áspero, acre, adstringente e ácido — eram meros “condimentos” que serviam de contrapeso, “pois o doce é nutritivo demais e flutua no estômago”. O último item da lista de sabores básicos, contudo, era um sabor cuja capacidade de produzir prazer se comparava ao doce. Aristóteles o chamou de “gorduroso ou oleoso”.

Passados 24 séculos, a gordura é vista como um dos componentes mais potentes dos alimentos processados, um ingrediente crucial e até mais poderoso do que o açúcar. Como apontou Aristóteles, a gordura de fato é oleosa em algumas de suas formas. Canola, soja, oliva, milho e outros tipos de óleo são todos gorduras líquidas, viscosos e fluidos, identificados e reconhecidos com facilidade como gordura. Em outros casos, a gordura presente nos alimentos é sólida à temperatura ambiente, e não é identificada com a mesma facilidade. Um pedaço de queijo cheddar é composto em um terço por gordura, além de proteína, sal e um pouco de açúcar, e até essa estatística subestima a força que a gordura confere aos alimentos. Dois terços das calorias presentes nesse queijo vêm da gordura, que contém mais do dobro da energia do açúcar.

No entanto, quando se trata de identificar o que na gordura torna o alimento mais atraente, seu sabor é um pouco difícil de determinar. Ele não faz parte da nossa lista oficial de sabores primários, composta hoje por apenas cinco itens: doce, salgado, azedo, amargo e a adição recente conhecida como umami, um sabor apetitoso e encorpado derivado de um aminoácido chamado glutamato. Alguns pesquisadores já defenderam a adição da gordura aos cinco sabores

básicos, mas enfrentam um importante obstáculo: as regras para inserção nesse grupo[1] requerem que os cientistas saibam como cada sabor interage com as nossas papilas gustativas, e ninguém até hoje entendeu como isso acontece no caso da gordura. Todos os outros sabores têm receptores identificados nas papilas gustativas. É por meio deles que o sabor doce, por exemplo, chega ao cérebro.

Até agora, não se encontrou o receptor da gordura.

Ainda assim, por causa das características formidáveis da gordura, ela é um dos componentes mais usados pela indústria de alimentos processados. Ela transforma batatas chips sem graça em maravilhas crocantes, pães secos em massas macias, frios insípidos em iguarias saborosas. Como ocorre no caso do açúcar, alguns tipos de gordura conferem aos alimentos processados um de seus requisitos mais fundamentais: a capacidade de passar dias ou meses na prateleira do supermercado sem estragar. A gordura também dá mais volume e firmeza aos biscoitos doces. Substitui a água ao conferir maciez e textura aos biscoitos salgados. Suaviza a textura borrachuda das salsichas, deixa sua cor mais viva, evita que grudem na grelha e, como bônus, gera economia para os fabricantes, já que a carne mais gorda usada nas salsichas custa menos do que as mais magras. Na verdade, toda a indústria do hambúrguer — que produz mais de três milhões de toneladas de carne moída por ano — gira em torno da gordura. O hambúrguer é uma mistura de restos de carne comprados em matadouros do mundo inteiro de acordo com seu teor de gordura. Os restos mais gordos são chamados de "50/50", sugerindo que metade da carne é composta por gordura e metade por proteína. Esses restos de carne são misturados e combinados com restos menos gordos, como os "90/10", com o objetivo de se alcançar o nível de gordura desejado para o hambúrguer. Quando redes como o Walmart fazem pedidos de carne moída às empresas fabricantes de hambúrguer, especificam o teor em gordura, que varia entre 5% e 30%. De maneira surpreendente, a gordura é até um determinante para o valor nutricional da carne moída. O Departamento de Agricultura americano tem uma calculadora on-line muito útil em que, dependendo da porcentagem de gordura inserida, os níveis de cálcio, vitamina B3, ferro e outros elementos aumentam ou diminuem — assim como, é claro, a quantidade de gordura saturada, associada às doenças cardíacas.

A gordura também é a responsável por uma série de truques culinários usados pelos fabricantes de alimentos, graças a outra de suas extraordinárias características. Ela pode mascarar e realçar outros sabores nos alimentos, tudo ao mesmo tempo. Isso pode ser visto em uma colher de chantilly, cuja composição conta com ácidos que, sozinhos, não têm um gosto muito bom. A gordura cobre a língua para impedir que as papilas gustativas recebam uma quantidade muito grande desses ácidos. Depois, essa mesma cobertura oleosa muda de direção e, em vez de atuar como escudo, estimula e prolonga a absorção dos sabores mais sutis e aromáticos que, como seria de se esperar, as

empresas de alimentos querem que as papilas gustativas transmitam para o cérebro. Transmitir outros sabores é uma das funções mais importantes da gordura.

Contudo, a gordura ainda apresenta um último atributo que a torna ainda mais essencial do que o açúcar nos alimentos processados: não explode na boca como o açúcar, seu apelo é mais sutil. Quando conversei com cientistas sobre o comportamento da gordura, não pude evitar fazer uma analogia com os narcóticos. Se o açúcar é a metanfetamina dos alimentos processados, com seu ataque direto e rápido ao cérebro, a gordura é um entorpecente, um agente discreto cujos efeitos são menos óbvios, porém não menos poderosos.

*

As observações de Aristóteles sobre o paladar tornam-se ainda mais notáveis se considerarmos o parco entendimento que ele tinha do corpo humano. Ele rejeitava o conceito, defendido por Platão, de que o cérebro seria o órgão da mente, encarando-o, em vez disso, como o regulador da temperatura do coração. O coração, por sua vez, desempenharia o papel principal tanto nas questões físicas quanto nas psicológicas. Para alguns estudiosos, Aristóteles também via o coração como o órgão principal do paladar, e a língua seria um mero facilitador. Hoje, é claro, os cientistas recorrem ao cérebro para compreender a atratividade dos alimentos e nossa habilidade — ou a falta dela — de controlar seu consumo. Alguns dos estudos mais intrigantes sobre esse assunto foram produzidos na Universidade de Oxford, Inglaterra, onde um neurocientista chamado Edmund Rolls tem investigado, em termos gerais, como o cérebro processa informações. Rolls não é um pesquisador especializado em alimentos, embora parte de seu trabalho sobre o papel do cérebro na sede e no apetite tenha sido financiado pela Unilever, a gigante global de alimentos sediada na Inglaterra. Em vez disso, percorre o amplo ramo da pesquisa sobre o cérebro, utilizando máquinas de imagens cerebrais para monitorar as reações do órgão a diversos estímulos. Em 2003, ele publicou os resultados de um experimento[2] no qual mapeou as reações do cérebro a duas substâncias: o açúcar e a gordura.

Já foi estabelecido que a ingestão de açúcar acende o núcleo *accumbens* e outras áreas do cérebro, conhecidas como centro de recompensa, gerando sensações intensas de prazer quando praticamos atos de autopreservação, como o de comer. O efeito do açúcar no cérebro é demonstrado de forma tão intensa e consistente nesses estudos que alguns cientistas passaram a achar que determinados alimentos podem causar dependência. Em um centro federal de pesquisa de Long Island chamado Brookhaven National Laboratory,[3] cientistas estudaram a reação do cérebro a alimentos processados e a drogas como a

cocaína. A conclusão foi que algumas drogas tornam-se atraentes e viciantes ao percorrer os mesmos canais neurológicos que nossos organismos desenvolveram para os alimentos. Enquanto os cientistas de Brookhaven usaram alimentos doces ou doces e gordurosos, Rolls queria saber se a gordura *isolada* tinha efeito semelhante ao dos narcóticos sobre o cérebro. Ele recrutou doze adultos saudáveis[4] e com um pouco de fome depois de terem passado três horas sem comer. Um a um, eles entraram na máquina de ressonância magnética funcional. Como não conseguiam mover os braços do lado de dentro, os pesquisadores colocaram tubos de plástico em suas bocas. Por meio deles, os participantes receberam uma solução de açúcar e outra de óleo vegetal. Comprado num supermercado local, o óleo era feito de semente de colza, também conhecida como canola, e continha os três tipos básicos de gordura: saturada, monoinsaturada e poli-insaturada. Além das soluções de açúcar e gordura, também foi servida uma terceira solução para fazer o papel de controle, simulando saliva pura.

Enquanto os participantes do experimento experimentavam e engoliam as bebidas, Rolls observava o equipamento registrar a reação de seus cérebros. Como era de se esperar, a saliva não gerou qualquer estímulo evidente. Também não houve surpresa no caso da solução de açúcar: uma reação clara, na qual as imagens geradas pelo equipamento exibiram a atividade cerebral em manchas amarelas. O choque ocorreu quando os participantes ingeriram a gordura: os circuitos de seus cérebros se acenderam com luzes tão intensas quanto acontecera na ingestão de açúcar. Além disso, as imagens mostraram que essa atividade cerebral ocorreu no momento exato esperado pelos neurocientistas. O açúcar e a gordura estimularam áreas do cérebro associadas à fome e à sede, mas também acenderam o centro de recompensa, que gera as sensações de prazer. “Tanto a gordura quanto o açúcar produzem fortes efeitos de recompensa no cérebro”,[5] respondeu Rolls quando lhe perguntei qual das substâncias era a mais potente. “É como jogar cara ou coroa.”

Nos últimos anos, alguns dos maiores fabricantes de alimentos do mundo têm conduzido pesquisas neurocientíficas para avaliar a atratividade exercida pela gordura. Só a Unilever investiu 30 milhões de dólares numa equipe de vinte pesquisadores que usou ressonância magnética e outras ferramentas neurológicas avançadas para estudar os poderes sensoriais dos alimentos, entre os quais a gordura. O cientista que liderou a equipe da Unilever até pouco tempo atrás, Francis McGlone, descreveu o estudo[6] como uma exploração autônoma de um campo científico em rápida expansão, no qual aparelhos de tomografia de 3 milhões de dólares e outros testes neurológicos podem revelar mais sobre o que agrada ou desagrada os consumidores do que as empresas conseguiriam descobrir por meio de grupos focais. A Unilever possui uma linha incrível de

saúde e beleza, da Dove à Alberto VO5, bem como de alimentos prontos, da Ben & Jerry's à Knorr, e McGlone percorreu toda essa série de produtos em busca de formas de aperfeiçoá-los. Procurou, sobretudo, descobrir com precisão o que tornava determinados alimentos tão atraentes. Como muitos especialistas em ciência básica empregados por fabricantes de alimentos, McGlone levou consigo a linguagem imparcial dos pesquisadores, que veem os consumidores como sujeitos de experimentos. "Entrei lá com o objetivo de desenvolver um foco de pesquisa para analisar os sistemas de recompensa que sustentam o negócio deles",[7] afirmou o cientista. "Esse negócio era voltado basicamente para a alimentação e beleza, envolvendo 6,7 bilhões de pessoas — ou, do meu ponto de vista, 6,7 bilhões de primatas. E eu via a alimentação e a beleza como comportamentos humanos muito estereotipados. Não se ganha muito perguntando às pessoas *por que* elas gostam de algo, pois elas simplesmente não sabem. Há processos em um nível muito profundo que determinam esses comportamentos fundamentais, e eu havia começado a usar imagens cerebrais por ser uma boa forma de desviar da boca, por assim dizer, para vermos de fato quais processos neurais estão por trás de determinado comportamento."

McGlone não precisou conversar com os participantes — ele podia olhar seus cérebros. E as descobertas feitas por sua equipe revelaram as complexas e variadas maneiras pelas quais os alimentos processados podem se tornar irresistíveis. Eles exploraram os cinco sentidos básicos. Para examinar o papel exercido pelo odor dos alimentos,[8] por exemplo, eles pediram que os participantes cheirassem um copo de milk-shake da Hershey's chamado Chocolate Cookies 'n' Cream e descobriram que o cheiro excitava as zonas de prazer do cérebro como se a bebida tivesse sido ingerida. Para estudar o poder da audição,[9] um dos cientistas da equipe, Charles Spence, amplificou o som produzido pela deglutição de chips de batata. Segundo esse estudo — que ganhou o Ig Nobel, o prêmio dado a pesquisas brilhantes, mas excêntricas —, quanto mais alto o barulho, maior o apelo: as batatas mais ruidosas foram avaliadas pelos participantes do experimento como as mais frescas e crocantes. McGlone também estudou como a mera visão de um alimento pode excitar o cérebro.

Por ser a maior fabricante de sorvete (com marcas como a Breyer's e a Ben & Jerry's no portfólio), a própria Unilever ficou animada com o estudo sobre como o cérebro reage à gordura e ao açúcar desse alimento. O projeto teve início em 2005, quando McGlone conversou[10] com o diretor de pesquisa da empresa a respeito dos consumidores. Os dois concluíram que os ganhos comerciais seriam consideráveis se McGlone conseguisse provar que o sorvete fazia as pessoas felizes — por meio de métodos científicos. Assim, o neurocientista colocou oito universitários numa máquina de ressonância magnética e observou a reação de seus cérebros enquanto um assistente lhes

dava uma colher de sorvete, que derretia em suas bocas. McGlone parece um pouco reticente em relação à validade científica desse experimento: ele me disse que nunca publicaria os resultados, pois havia pouquíssimos participantes e variáveis demais[11] para que de fato o estudo fosse considerado científico. Contudo, as imagens resultantes — que mostram os centros de prazer do cérebro se acendendo quando os participantes experimentam o sorvete da Unilever — empolgaram bastante o departamento de marketing da companhia. "Esta é a primeira vez que conseguimos mostrar que sorvete nos faz feliz", disse um vice-presidente da Unilever, Don Darling, numa publicação da indústria alimentícia. "Testes clínicos mostraram que basta uma colher de Carte D'Or para acender as zonas de felicidade no cérebro."[12] A Unilever publicou os resultados, gerando grande publicidade para a empresa e seu sorvete em mídias do mundo inteiro, inclusive nos Estados Unidos, com o slogan: "O sorvete faz você feliz — é oficial!"

Entretanto, mesmo sem essas imagens cerebrais, os fabricantes de alimentos já entendem há muito tempo o poder da gordura para tornar seus produtos mais atraentes. A indústria depende tanto desse ingrediente que fornecedores de gordura, como a Cargill, oferecem seminários de treinamento. Sediada em Minneapolis, a Cargill é uma das maiores empresas privadas do mundo, além de um dos maiores fornecedores de ingredientes para alimentos processados.[13] Ela vende dezessete tipos de adoçantes, quarenta tipos de sal e 21 tipos de óleo e gorduras vegetais, desde óleo de coco para massas doces até óleo de palma para balas e de amendoim para frituras. Numa apresentação recente para compradores da indústria alimentícia, um gerente da empresa foi compreensivo quando um cliente perguntou como reduzir a quantidade de gordura absorvida pelos petiscos durante a fritura.

Como acontece com o açúcar e o sal, reduzir a quantidade de gordura usada num alimento processado não é uma questão simples para os fabricantes. Eles não podem prejudicar o sabor ou a textura, caso contrário as vendas do produto cairão. Tampouco podem deixar que a redução da gordura aumente muito os custos de produção, ou perderão lucros. A principal questão costuma ser: quanto dinheiro a mais os consumidores estão dispostos a gastar por um produto mais saudável? Nesse caso, o gerente da Cargill ponderou que mexer na quantidade de gordura usada para fritar alimentos teria sérias implicações para a base de consumidores. Não há dúvida de que é possível reduzir a gordura nos alimentos. Tudo o que precisavam fazer era aumentar a temperatura do óleo. Entretanto, quanto mais alta a temperatura, menor o número de vezes que o óleo pode ser reutilizado — o que levaria os fabricantes de alimentos a comprar mais óleo fresco da Cargill. "Isso não funciona sempre, mas, quanto mais quente o óleo, em princípio, menor a absorção do alimento", disse o gerente, Dan

Lampert. “Para nós é bom, porque, quanto mais quente o óleo, mais vendemos. Brincadeira.”

*

Há um aspecto no qual o poder da gordura é muito menor do que os dos outros dois pilares dos alimentos processados — o açúcar e o sal. A imagem pública da gordura sempre foi a pior possível.

O açúcar — ao menos até o início da epidemia de obesidade na década de 1980 — foi algo que a indústria de alimentos processados sempre promoveu com uma longa lista de eufemismos encantadores. As expressões *adoçado com mel*, *camada açucarada*, *doce*, *cremoso* e *cristalizado* sempre foram ferramentas de marketing eficazes para atrair consumidores. De maneira mais ampla, a palavra *doce* era usada para denotar qualquer coisa boa, inocente ou atraentes. Do mesmo modo, até os anos 1980, quando a pressão arterial americana começou a aumentar, o sal tinha uma imagem favorável, cultivada com ajuda de clichês como “o sal da terra”. Imagine um pretzel quentinho coberto por grandes cristais de sal: é provável que, neste momento, seu cérebro esteja produzindo estímulos de prazer.

Agora, imagine o mesmo pretzel pingando óleo. Não é uma imagem muito agradável, certo? É claro que há exceções. (O que seria uma lagosta sem um prato de manteiga quente derretida?) De maneira geral, porém, a gordura sempre teve uma imagem negativa. (Nenhuma avó chamaria o neto dizendo: “Venha cá, gordurinha.”) Para começar, os próprios termos relacionados à gordura são repulsivos. Se um alimento não é “gorduroso”, é “oleoso” ou “pesado”. Pior: a gordura presente nos alimentos equivale à gordura adquirida pelo corpo, e há uma justificativa para isso. A gordura é um colosso de energia. Ela contém nove calorias para cada grama — mais do que o dobro do conteúdo calórico do açúcar ou da proteína. Estudos mostraram que consumidores que param para ler a lista de ingredientes de um produto procuram primeiro informações sobre gordura. Isso levou à proliferação de produtos que afirmam ter menos gordura, o que, por sua vez, levou a uma série de truques de marketing usados pelas empresas para fazer o consumidor acreditar que a quantidade usada desse aditivo foi reduzida. Consideremos o exemplo do leite. Nos anos 1960, as vendas de leite caíram quando o público começou a se preocupar com a gordura, tanto pelas calorias quanto pelas doenças cardíacas. Ao mesmo tempo, entretanto, a indústria de laticínios encontrou uma forma de reduzir o impacto causado por esse golpe nos negócios: passou a exibir as expressões “baixo teor de gordura” ou “2%” no leite que tinha um pouco menos da substância. A popularidade desse leite semidesnatado cresceu tão depressa que agora ele vende

mais do que todos os outros tipos, incluindo o desnatado, que não tem gordura alguma. Entretanto, há uma estratégia de marketing por trás disso: o "2%" pode levá-lo a acreditar que 98% da gordura foi removida, mas a verdade é que o leite integral só tem 3% a mais de gordura. Grupos de consumidores que fazem campanhas para as pessoas[14] beberem leite "1%" ou desnatado lutaram sem sucesso ao longo dos anos para proibir o uso do rótulo "2%", chamando-o de propaganda enganosa.

Embora a imagem da gordura tenha sofrido bastante, a indústria alimentícia trata esse composto como uma amiga querida cujas peculiaridades e mistérios tenta entender e cultivar. No centro de pesquisa da General Foods em Tarrytown, Nova York, a gordura se tornou a obsessão de uma cientista polonesa chamada Alina Szczesniak, que se aposentou em 1986. Uma de suas contribuições mais duradouras decorreu da compreensão de que há um aspecto da gordura sem relação alguma com sabor. Tampouco as pessoas precisam gostar da visão do óleo brilhando numa fatia de pizza para se deliciarem com o que acontece em suas bocas. Szczesniak foi a primeira a entender que a importância da gordura está na textura e que ela é um elemento fundamental nos alimentos processados que muitas vezes passa despercebido, conquistando o consumidor sem o estardalhaço das trombetas produzido pela ingestão de uma grande quantidade de açúcar ou sal.

Parte do trabalho de Szczesniak envolveu a avaliação de novas versões de produtos como o Jell-O e imitações de chantilly. Ela usou cidadãos comuns como cobaias, colocando-os numa sala com algumas amostras para experimentarem e um formulário para descreverem as texturas que sentiam.[15] À medida que aplicava os testes, Szczesniak acumulou uma longa lista de termos[16] usados para descrever a textura de alimentos gordurosos, como *macio*, *firme*, *elástico*, *desaparece*, *escorregadio*, *grudento*, *derrete*, *úmido*, *molhado* e *quente*. Seu sistema de provas é usado até hoje por fabricantes de alimentos, e esses atributos da textura ficaram conhecidos como a "sensação na boca" da gordura. Há fortes argumentos neurológicos por trás da noção de que a gordura é tanto uma sensação quanto um sabor. Sabemos que a sentimos por meio de um nervo chamado trigêmeo. Essa parte crucial da nossa anatomia fica acima e atrás da boca, perto do cérebro, com tentáculos que extraem informações táteis dos lábios, da gengiva, dos dentes e da mandíbula, transmitindo-as para o cérebro. É pelo nervo trigêmeo que distinguimos a textura áspera da macia, e é por causa dele que grãos de terra na salada nos fazem contrair os músculos. Em relação à gordura, esse nervo identifica quando um frango frito está crocante, a textura aveludada do chocolate derretido e de um bom sorvete, bem como a cremosidade de um queijo. E, segundo um estudo recente da Nestlé, essas sensações são intensas.

A Nestlé continuou a pesquisa sobre gordura iniciada pela General Foods, e tem uma boa razão para querer conhecer melhor esse ingrediente. Quando foi fundada, em meados dos anos 1800, a empresa tinha apenas um produto com o qual se preocupar: o chocolate ao leite. Hoje, porém, a companhia é uma multinacional global de 100 bilhões de dólares, com um portfólio de alimentos processados e bebidas que dependem da gordura, desde o sorvete Häagen-Dazs até as barras de Kit Kat, passando pelas pizzas congeladas DiGiorno — que contêm até oito gramas de gordura saturada em uma única fatia, metade do máximo diário recomendado para adultos.[I]

O fato de a gordura ser indispensável para o balanço geral da Nestlé torna-se ainda mais evidente sempre que a empresa tentar reduzi-la. No início da década de 1980, um de seus cientistas, Steve Witherly, tentou ajudar a companhia a economizar reduzindo a quantidade de queijo usada num molho. Ele testou substâncias químicas para simular o sabor, mas percebeu que a gordura presente no queijo não acrescentava apenas sabor ao produto. Ela conferia ao molho a textura sedosa e espessa, a sensação que se queria sentir na boca — e isso as substâncias químicas não conseguiam reproduzir. "Sempre tentávamos reduzir os custos, mas todas as vezes os provadores percebiam quando mexíamos no queijo",[17] disseme Witherly. "É a textura do molho que deixa as pessoas loucas. Aquela sensação grudenta na boca, que lembra manteiga de amendoim, as fazia querer participar dos meus painéis de provadores. Algo no queijo levava as pessoas à loucura."

No centro de pesquisa e desenvolvimento da Nestlé próximo a Genebra, Suíça, trabalha um biofísico formado na Alemanha chamado Johannes Le Coutre, que hoje usa a mesma ciência de mapeamento cerebral empregada por centros acadêmicos como Oxford. Entre suas ferramentas está a eletroencefalografia, na qual uma rede de eletrodos é fixada na cabeça para explorar como o cérebro reage a diversos estímulos. Em 2008, ele conectou quinze adultos a um eletroencefalógrafo e lhes mostrou[18] fotos de alimentos com muita e pouca gordura. A princípio, ele queria ver se os cérebros reconheceriam a diferença — e reconheceram. Entretanto, Le Coutre fez outra descoberta notável. Ele cronometrou os sinais gerados pelas imagens e percebeu que eles chegavam ao cérebro em apenas duzentos milissegundos. O cérebro identificava a gordura a uma velocidade incrível. Para aprofundar esse achado, Le Coutre pediu a cinquenta colegas da indústria e do meio acadêmico que produzissem um compêndio de "todos os fatos conhecidos" sobre gordura. Publicado em 2010, com 609 páginas, o livro resultante — *Fat Detection: Taste, Texture, and Post Ingestive Effects* [Detecção da gordura: Sabor, textura e efeitos pós-ingestão] — serve de guia para empresas que buscam dominar o poder desse ingrediente em seus alimentos e bebidas. "Por que a gordura é tão apetitosa?",[19] indaga Le

Coutre na introdução. “Por que não conseguimos parar de comê-la, e qual é o impacto da gordura presente na alimentação sobre a saúde e as doenças?”

Para responder à pergunta sobre a compulsão, o livro recorreu a um cientista americano que fez uma descoberta intrigante sobre biscoitos de chocolate açucarados: a de que a compulsão que leva ao consumo exagerado desse e de outros produtos doces pode ser suprimida pela mesma substância usada pelos médicos para bloquear e neutralizar os efeitos da heroína. Essa foi uma das primeiras evidências de que a obesidade tem semelhança com o vício em drogas. Contudo, esse cientista, Adam Drewnowski, tem feito descobertas igualmente importantes sobre o papel exercido apenas pela gordura em provocar vontade de comer.

*

O trabalho de Drewnowski tem feito progressos pioneiros em várias áreas da nutrição, como na conexão entre a epidemia de obesidade e os alimentos processados. Hoje professor de epidemiologia da Universidade de Washington em Seattle, ele dirige o Centro de Pesquisa sobre Obesidade da universidade. Nos últimos anos, Drewnowski se concentrou na economia da comida, estudando os fatores que tornam os alimentos processados mais atraentes do que frutas frescas e hortaliças, e nas decisões tomadas pelas pessoas ao escolherem o que colocar na mesa. “Quero saber que concessões as pessoas fazem”,[20] disse ele. “Você precisa levar em conta o custo, mas há outras questões. Quando se tem filhos, a questão se torna: *O que posso comprar que não vai custar muito, que as crianças vão comer e que não levará muito tempo para preparar?* Feijão e ovo têm bons valores nutricionais a um baixo custo, mas é necessário prepará-los. A maioria dos legumes é mais cara, embora não seja o caso das batatas e das cenouras. Então, a questão se torna: quantos pratos conseguimos preparar com batatas e cenouras antes de se dizer ‘fast-food não é tão ruim assim’? Minha outra pergunta é: em que ponto não querer sentir fome é um fator que supera o valor nutricional do produto? Tomemos o exemplo dos tomates, que saem a 2 dólares cada 450 gramas. Eles são nutritivos, mas não saciam. E então temos a pizza. Ela não é nutritiva, mas sei que me sentirei satisfeito no final. Isso pesa ainda mais se comparamos um saco grande de batatas chips com legumes.”

Drewnowski começou a fazer perguntas sobre a gordura em 1982. Ele se formara em bioquímica em Oxford e estava à procura de um tema para o doutorado em psicologia matemática na prestigiosa Universidade Rockefeller, Nova York. O campo da nutrição, que atraía seu interesse, era um mundo complexo no qual todos acompanhavam de perto os trabalhos uns dos outros. Ele sabia que seus colegas já haviam produzido um bom material sobre o açúcar.

Acompanhara o progresso que Howard Moskowitz fizera ao determinar o ponto de satisfação para o sabor doce e lera os artigos científicos de Szczesniak, da General Foods, sobre a textura da gordura, bem como o sistema de categorização desenvolvido por ela e adotado por muitos cientistas. No entanto, no que diz respeito à gordura, Drewnowski via um campo de pesquisa ainda em grande parte inexplorado. Ninguém tentara ainda avaliar com precisão a atratividade exercida por esse composto. Pelo contrário: ele percebeu que os cientistas dedicados ao estudo da compulsão por alimentos cometiam um erro que poderia estar obscurecendo o poder desse aditivo. Por exemplo, eles erravam ao identificar barras de chocolates como alimentos açucarados, quando, na verdade, também estavam cheias de gordura. "Concluí que a maioria dos 'alimentos açucarados' da nossa dieta não era apenas puro açúcar", comentou ele. "Na verdade, eles estavam sempre ligados à gordura."

Drewnowski desenvolveu um experimento[21] no qual deu diferentes misturas de leite, creme de leite e açúcar a dezesseis universitários — onze mulheres e cinco homens. Depois, perguntou o quanto haviam gostado de cada combinação. Para organizar as respostas, usou cálculos matemáticos e um computador avançado. (Sua parceira no estudo de 1983, M.R.C. Greenwood, mais tarde seguiu a própria carreira ilustre, que incluiu um período como diretora associada de ciência na Casa Branca.) Duas descobertas significativas emergiram dos dados obtidos. Drewnowski conhecia o ponto de satisfação para o açúcar, ou seja, como gostamos de concentrações desse ingrediente até certo limite; depois desse ponto — também conhecido como ponto de ruptura —, o apelo passa a ser inversamente proporcional à adição de açúcar.

"Mas não havia ponto de satisfação nem ponto de ruptura para a gordura", disse Drewnowski.

Nenhum dos dezesseis participantes do experimento quis parar em algum momento ao experimentar misturas cada vez mais gordurosas. A gordura, não importava quão elaborado fosse o alimento, era tão agradável para o cérebro que em momento algum os participantes quiseram parar de comer. Seus organismos só queriam mais e mais gordura. Como disse Drewnowski: "Quanto mais gordura houvesse, melhor. Se havia um ponto de ruptura, ele estava em algum lugar que ia além do creme de leite fresco."

A segunda descoberta dizia respeito à relação entre gordura e açúcar. Ele descobriu que, quanto mais gorduroso fosse o creme de leite, mais os participantes do experimento gostavam quando um pouco de açúcar era adicionado. Havia algo naquela combinação que criava uma dinâmica poderosa. Um componente fortalecia o outro, levando-o a níveis de atratividade que nenhum poderia alcançar sozinho.

Dado o grande número de produtos à venda nos supermercados repletos de açúcar e gordura, Drewnowski presume que a indústria de alimentos processados

já conhecesse essa sinergia, embora apenas pela experiência obtida na prática e em termos gerais. Contudo, como cientista curioso, ele ainda tinha mais perguntas a fazer e responder. Seria o cérebro apenas um escravo do corpo em sua gula, vendo a gordura como a melhor forma de armazenar energia para emergências? Ou havia algo mais na relação entre açúcar e gordura? Alguns anos mais tarde, Drewnowski convocou cinquenta universitários para experimentar e classificar quinze fórmulas de cobertura de bolo que variavam na concentração de açúcar e gordura. Os participantes conseguiram identificar e quantificar com precisão a concentração de açúcar em cada amostra, mas não a de gordura — eles acharam difícil detectar até mesmo sua presença. Além disso, quando se acrescentava açúcar às fórmulas mais gordurosas, os estudantes achavam erroneamente que a quantidade de gordura havia sido *reduzida*. Na verdade, a gordura era mascarada. Isso significava que os fabricantes de alimentos podiam usá-la para tornar seus produtos mais atraentes sem nunca precisar se preocupar com um alerta do cérebro, o que faziam sem restrições. Metade do conteúdo calórico de muitas sopas, biscoitos, batatas chips, bolos, tortas e alimentos congelados está na gordura. Não obstante, os consumidores não identificam esses produtos como gordurosos, o que é ótimo para as vendas. Para ter essa garantia, tudo o que as empresas de alimentos precisam fazer é acrescentar um pouco de açúcar.

Drewnowski publicou o estudo "Invisible Fats" [Gorduras invisíveis] em 1990,[22] no qual mostrou que a gordura era uma faca de dois gumes quando usada pela indústria de alimentos processados. Em determinadas circunstâncias, e com certos alimentos, talvez os fabricantes fossem capazes de reduzir a concentração de gordura sem reduzir o nível de atratividade do produto. (Dependendo do produto, era necessário acrescentar mais açúcar para manter a atratividade.) Por outro lado, os mesmos fabricantes podiam aumentar a concentração de gordura quanto quisessem, e, a não ser que se estudasse os rótulos com cuidado, toda a gordura seria ingerida com prazer sem acionar os alarmes do nosso organismo que nos ajudam a controlar o peso quando exageramos.

"Um prato ou bebida podia ter grande concentração de gordura sem que as pessoas percebessem",[23] afirmou Drewnowski. "Isso pode ser bom ou ruim. É bom se você estiver reduzindo a gordura, e não tão bom se a dieta já for bastante gordurosa e as pessoas não perceberem isso. A gordura é mais complicada do que o açúcar. Nos estudos que realizei, meu objetivo foi mostrar que, nas variadas concentrações de açúcar e gordura encontradas em tantos produtos, a maior parte das calorias vem da gordura. Anos atrás, discordei com pesquisadores que trabalhavam a hipótese de que a obesidade é causada por carboidratos, que são o que o açúcar é. Eles estavam usando produtos como

barras de Snickers e M&Ms de chocolate enquanto pensavam: 'Rá, alimentos doces, carboidratos.' E eu queria dizer que, sim, eles *são* doces, *contêm* açúcar. Mas não são alimentos à base de carboidratos — entre 60% e 80% de suas calorias vêm da gordura. A gordura era invisível até para os próprios pesquisadores."

I Em 2010, o painel de especialistas do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos que define as recomendações para a alimentação lançou uma nova orientação: que a gordura saturada não passasse de 7% das calorias totais diárias — cerca de 15,6 gramas em uma dieta de duas mil calorias por dia. O consumo médio é de cerca de 11% ou 12%.

capítulo oito

"Ouro líquido"

Dean Southworth estava aproveitando a aposentadoria tranquila na Flórida após 38 anos trabalhando como cientista da Kraft. Ele e sua esposa, Betty, moravam numa casa simples em Fort Myers Beach, cidade insular repleta de palmeiras localizada bem entre a enseada que leva à baía de Estero, com o belíssimo nascer do sol, e o golfo do México, com o magnífico pôr do sol. Southworth enfim tinha tempo para aproveitá-los. Durante os anos que passara na Kraft, seus dias eram dedicados ao desenvolvimento de novos produtos, tentando estar sempre à frente da concorrência. Aposentado, suas atividades incluíam longas caminhadas e ajudar na administração do clube local, Kiwanis. Contudo, o cientista não havia abandonado sua vida anterior por completo. Sempre que sentia vontade — o que acontecia com bastante frequência —, ele se deliciava com os frutos de uma de suas melhores invenções: a pastinha conhecida como Cheez Whiz.

Southworth integrara a equipe que criara o Cheez Whiz no início da década de 1950. O objetivo era desenvolver uma alternativa prática para o molho de queijo usado no preparo do *welsh rarebit*, um prato popular, porém trabalhoso, que levava meia hora ou mais de preparo antes de ser servido sobre uma torrada. Embora tenham levado um ano e meio para acertar no sabor, quando conseguiram o resultado se tornou um dos maiores sucessos no ramo dos semiprontos. Southworth e a esposa eram fãs do produto, que fazia parte de sua rotina. "Passávamos em torradas, muffins e batatas assadas",[1] conta ele. "Era uma pastinha muito boa, com um sabor delicioso. Podíamos comê-la durante a noite toda com biscoitos salgados e um pouco de martíni. Caía muito, muito bem, se você queria ser civilizado."

Assim, foi com uma preocupação considerável que Southworth virou-se para a esposa em certa noite em 2001, depois de experimentar o Cheez Whiz que comprara num supermercado local. "Eu disse: 'Meu Deus, tem gosto de graxa.' Olhei para o rótulo e me perguntei: 'O que diabos eles fizeram?' Telefonei para a ouvidoria da Kraft e disse: 'Vocês estão vendendo graxa!'"

O Cheez Whiz já era o terror dos nutricionistas.[2] Uma única porção, definida pela Kraft como duas colheres de sopa, continha quase um terço do máximo diário recomendado de gordura saturada, bem como um terço do *máximo* de sódio recomendado para a maioria dos adultos americanos. Bastava se sentar com um drinque em frente à TV e comer Cheez Whiz com alguns

biscoitos salgados cheios de manteiga, e os dois limites diários logo eram ultrapassados.

Quanto ao sabor, Southworth admitia que a pasta nunca fora tão boa quanto um verdadeiro queijo stilton inglês. Mas esse não era o *objetivo* do Cheez Whiz. Na verdade, nos laboratórios da Kraft, o intuito fora dar o sabor mais suave possível à pasta para agradar o público geral. Depois do lançamento do produto em 1º de julho de 1953, o comercial enfatizava a conveniência, e não o gosto: "Aperitivos de queijo RÁPIDOS. Misture, aqueça ou passe nas torradas."[3]

Contudo, naquele dia, Southworth soube que algo havia mudado. Olhando para o rótulo e examinando a lista de ingredientes, ele descobriu a razão, mesmo que com algum esforço. Havia 27 itens, começando pelo soro de leite e seguindo pelo óleo de canola, xarope de milho e um aditivo chamado concentrado de proteína do leite, que os fabricantes tinham começado a importar como forma de cortar gastos, já que o leite em pó produzido pelas fábricas de laticínios americanas era muito caro. Faltava, no entanto, um ingrediente fundamental. Desde o início, o Cheez Whiz usara queijo de verdade. Southworth disse que esse ingrediente conferia classe e legitimidade ao produto, para não falar em sabor. Ali, ele descobria não apenas que o queijo não era mais um dos elementos principais, mas também que não era mencionado na lista de ingredientes.

De maneira nada surpreendente, a Kraft manteve a mudança em sigilo. Passados nove anos, quando Southworth me relatou a história, não consegui encontrar nenhuma discussão pública sobre o produto. Assim, durante uma visita à sede da empresa em 2011, perguntei se o ex-funcionário deles tinha razão, se o queijo fora de fato retirado do Cheez Whiz. Na verdade, como me disse uma porta-voz, ainda havia um pouco de queijo na fórmula, mas não a mesma quantidade de antes. Quando perguntei quanto havia restado, ela preferiu não responder. Segundo ela, a razão de o queijo não aparecer mais no rótulo era que a Kraft — na tentativa de simplificar suas longas listas de ingredientes — deixara de citar os componentes (como queijo), para listar suas partes (como leite). "Fizemos ajustes nas compras de laticínios que implicaram na redução de queijo",[4] explicou a porta-voz. "Contudo, como ocorre em qualquer reformulação, nós nos esforçamos para garantir que o produto continuasse com o mesmo sabor que nossos consumidores esperam."

Southworth foi mais direto na análise do que aconteceu à sua criação. "Imagino que seja uma coisa de marketing e do lucro",[5] disse. "Se você não precisa usar queijo, que deve ser armazenado por algum tempo antes de poder ser usado — tanto em termos de sabor quanto de textura —, o custo do armazenamento é eliminado e os lucros aumentam."

A decepção de Southworth com certeza era genuína, ele até telefonou para os amigos cientistas que ainda trabalhavam na Kraft a fim de se queixar. Mas o

Cheez Whiz tinha problemas maiores do que a alteração na fórmula sexagenária, preocupações que iam além do uso de queijo. Aquela pastinha, que transformou os lanches e coquetéis dos Estados Unidos quando foi lançada, já havia se tornado uma espécie de dinossauro, atropelada pelo trabalho incansável da Kraft para lançar novos produtos ligados ao queijo. É verdade que muitos desses itens — Easy Cheese, Velveeta, American Singles, Philadelphia Cooking Creme e um grupo chamado Philadelphia Shredded Cheese, que combina queijo de verdade com *cream cheese* — desafiam qualquer definição. As agências reguladoras federais têm usado termos como *alimento à base de queijo*, *produto à base de queijo* e *alimento americano pasteurizado e processado* para descrever o que a indústria chama de queijo. Porém, considerados em conjunto, os esforços da Kraft e de outras empresas menores na reformulação e expansão do alimento conhecido como queijo alcançaram resultados incríveis.

Os americanos hoje comem até quinze quilos ou mais de queijo e produtos sabor queijo por ano — o triplo da quantidade consumida no início dos anos 1970. Nesse mesmo período, fabricantes de bebidas conseguiram apenas dobrar o consumo *per capita* de refrigerantes para 190 litros por ano — na verdade, nos últimos anos, ele sofreu uma queda, à medida que os consumidores passaram a comprar outras bebidas açucaradas. O consumo de queijo nos Estados Unidos, por outro lado, continua aumentando ao ritmo de 1,36 quilo por pessoa a cada ano desde 2001.[I]

Quando se trata de queijo, os cálculos nutricionais também são impressionantes. Dependendo do produto, quinze quilos de queijo equivalem a até sessenta mil calorias, energia suficiente para sustentar um adulto por um mês. Além disso, esses quinze quilos contêm até 3.100 gramas de gordura saturada, ou mais da metade do máximo recomendado por ano. O queijo se tornou a maior fonte de gordura saturada na alimentação dos americanos, embora dificilmente seja o único culpado. Dia após dia,[6] os americanos em média excedem o máximo de gordura recomendado em mais de 50%.

A impressionante quantidade de queijo que comemos não é por acaso. É o resultado direto de esforços conjuntos da indústria de alimentos processados, que há muito trabalha duro para transformar a própria essência do queijo e seu papel na alimentação. Parte desses esforços é concentrada na alteração de sua natureza física, transformando o queijo em algo ao mesmo tempo durável, rápido e barato de produzir. A chave dessa transformação é o chamado queijo processado, produzido pela primeira vez pela Kraft quase um século atrás e que impulsionou a empresa ao posto de maior fabricante de queijo dos Estados Unidos, com vendas mundiais anuais de 7 bilhões de dólares.

A mera industrialização, no entanto, não explica o aumento do consumo do produto. Para triplicar a quantidade de queijo consumida nos Estados Unidos em

quarenta anos, a indústria alimentícia também dedicou muitos esforços a mudar a forma como o queijo é consumido. Ele não é mais uma iguaria servida a convidados antes de uma refeição especial. Nas mãos dos fabricantes de alimentos, ele se tornou um *ingrediente*, algo que adicionamos a outros alimentos. E não apenas mais um ingrediente. O queijo hoje é adicionado a alimentos processados encontrados em quase todas as seções do supermercado, de pizzas congeladas ao novo "queijo triplo", passando por biscoitos de manteiga de amendoim com queijo, refeições prontas que contêm uma "explosão de queijo" e sanduíches para o café da manhã que são armazenados em freezers. Além disso, para ampliar o consumo em casa, a seção de laticínios foi ocupada por queijos fabricados de maneiras cada vez mais convenientes para o uso em receitas. Se antes havia alguns blocos de queijo cheddar e suíço e alguns pacotes de queijo fatiado na prateleira, hoje o queijo é vendido em inúmeros formatos e embalagens — ralado, esfarelado, em cubinhos, em tiras, em pasta, em saquinhos, com *cream cheese etc*.

Essa transformação do queijo em aditivo alimentar provou-se bastante lucrativa para os fabricantes de alimentos, impulsionando as vendas tanto do laticínio em si quanto dos produtos com queijo. Como resultado, a Kraft se tornou não apenas a maior produtora de queijo do país, mas uma das maiores empresas de alimentos em geral. Para os consumidores, porém, os resultados não são tão animadores. Por ter um sabor tão atraente, o uso do queijo como aditivo tem grandes implicações para os exageros na alimentação.

*

O primeiro passo para a industrialização do queijo foi dado em 1912, quando um vendedor ambulante de 38 anos chamado James Lewis Kraft encontrou sua vocação.[7] Ele percorria a cidade de Chicago numa carroça vendendo cheddar tradicional para comerciantes. Levantava-se antes do amanhecer todos os dias para buscar o queijo mais valorizado pelos clientes — mais caro, de boa qualidade — num mercado no centro da cidade, na rua South Water. As vendas iam muito bem, mas havia um problema: os produtos estragavam com frequência, reduzindo seus lucros. "Cálculo de lucros e prejuízos de dezembro",[8] escreveu Kraft em seu diário. "Prejuízo de 17 centavos. Pior do que eu esperava."

Alguns comerciantes sequer compravam o queijo durante o verão, pois ele derretia sob o calor. Outros se queixavam do quanto era desperdiçado sempre que cortavam um pedaço para um cliente e uma crosta dura se formava na superfície exposta. Kraft não perdeu tempo para tentar resolver os problemas de seu ganha-pão. Ele não tinha educação formal em química dos alimentos (seu

primeiro emprego, depois de deixar a fazenda da família em Ontário, fora como balconista de uma mercearia). Sem desanimar, começou a realizar alguns testes à noite na pensão onde morava. Moeu vários tipos de queijo cheddar e os cozinhou numa panela de cobre. O resultado foi uma substância densa e gordurosa. O calor separou as moléculas de proteína do óleo, produzindo uma gosma nojenta.

Kraft passou mais ou menos três anos fazendo experiências até que, certo dia em 1915, encontrou uma solução. Depois de passar quinze minutos mexendo um pedaço de queijo numa panela até derretê-lo, olhou para baixo e viu que a gordura não havia sido separada. Como ele estava mexendo, a agitação impedira a separação da gordura e das proteínas. Lisa e homogênea, a mistura dessa vez pôde ser despejada em recipientes com facilidade, onde se solidificava de novo. Kraft separou algumas latas de cem e duzentos gramas, esterilizou-as, colocou o queijo e adicionou um rótulo com seu nome — "Kraft Cheese" — e a promessa que logo conquistaria o país inteiro: aquele era um queijo "cremoso e gostoso" que podia "ser conservado em qualquer clima". Em pouco tempo, ele deixou a carroça para trás. Passar a precisar de caminhões para atender aos pedidos de seu queijo em lata.

Os produtores de queijo tradicional ficaram estupefatos. Tentaram forçar Kraft a acrescentar diversos termos derrogatórios ao rótulo de seu queijo em lata,[9] como *em conserva*, *imitação*, *reformulado* e *alterado*. O Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, que supervisiona a produção de queijo e outros laticínios no país, por fim chegou a termos mais palatáveis, como *alimento americano à base de queijo* e derivado americano de queijo. Contudo, o nome que pegou foi o da patente registrada por Kraft, na qual ele descrevia sua invenção como um "processo de esterilização do queijo e um produto aperfeiçoado por tal processo". Assim, a categoria de queijo industrialmente aperfeiçoado tornou-se conhecida como "queijo processado".

Apesar das críticas, o queijo de Kraft tornou-se um alimento perfeito para soldados. Ele vendeu três mil toneladas do produto para o governo americano na Primeira Guerra Mundial, e a ideia de um queijo capaz de passar meses a fio numa prateleira sem refrigeração também conquistou cada vez mais comerciantes. Dadas as crescentes demandas do trabalho, Kraft logo passou a contar com a ajuda dos quatro irmãos e, em 1923, eles haviam transformado sua empresa na maior fabricante de queijo do mundo, investindo em novas fábricas e numa série de novas tecnologias que, ao mesmo tempo, aceleravam o processo de produção e reduziam os custos.

Uma de suas marcas mais populares era o Velveeta, que Kraft não inventou, mas comprou de outro empreendedor em 1928. O Velveeta era produzido diretamente a partir do leite e de sua gordura e do soro descartado pelas leiterias. O movimento da colher na panela de cobre foi substituído por

fosfato de sódio,[10] um aditivo químico que atua como emulsificante e evita que a gordura se separe das proteínas do leite. Essa substância também mais do que dobrava a quantidade de sódio contido no queijo processado e eliminava por meio dos produtos químicos grande parte do sabor do queijo — o que explica por que o queijo processado tem um sabor tão suave.

Nas décadas seguintes, os técnicos da Kraft realizaram um milagre após o outro para tornar a fabricação do queijo processado mais rápida e barata. Nos anos 1940, um dos irmãos de James Kraft, Norman, inventou um dispositivo chamado rolo de resfriamento, no qual o queijo derretido quente era resfriado com rapidez para ser cortado em fatias finas. Nos anos 1960, começou-se a embalar essas fatias individualmente para aumentar a conveniência. Na década de 1970, a fabricação passou a utilizar uma quantidade maior de enzimas a fim de acelerar o processo de envelhecimento e aromatização, gerando um aumento de 70% da produção naquela década.

A maior conquista, contudo, aconteceu em 1985, quando a Kraft inaugurou duas fábricas, em Minnesota e no Arkansas, com tecnologia de ponta para acelerar o processo de fabricação de maneira inédita. A empresa ainda produzia grandes quantidades de queijo natural (cheddar, suíço, muçarela), que requeriam dezoito ou mais meses até ficarem prontas para consumo. Havia anos, porém, que os líderes da Kraft sonhavam com uma forma melhor e mais barata de produção. Eles até criaram uma equipe especial de técnicos cujo desafio era: "Esqueçam o modo pelo qual se produz queijo hoje. Examinem o problema com um novo olhar."[11]

Quase uma década depois, as duas novas fábricas já funcionavam a todo vapor e viabilizavam a revolução. Em um único processo contínuo, o leite fresco entraria de um lado das máquinas e sairia do outro transformado em queijo. Entre uma etapa e outra, o leite passava por um processo rigoroso chamado ultrafiltração, enzimas eram adicionadas em vários estágios e agitadores eram usados em conjunto com emulsificantes químicos para evitar a separação das moléculas de gordura. Enquanto o queijo tradicional levava um ano e meio, ou mais, para ser preparado e envelhecido, o novo processo reduzia esse período a dias. Essa inovação recebeu um nome adequado à sua grandeza: "Entra leite, sai queijo",[12] como se dizia na Kraft.

*

Com a produção do queijo avançando a toda, só faltava fazer as pessoas comerem cada vez mais, o que não seria fácil. Seriam necessários os esforços combinados da indústria de laticínios, do governo federal e da Kraft, todos unidos

para derrubar um grande obstáculo: as pessoas não estavam muito propensas a comer mais queijo.

Na verdade, em 1985, grande parte do país tentava *evitar* laticínios gordurosos, sobretudo o leite. Mulheres e meninas apontaram o caminho. Numa mudança lenta — e, para a indústria de laticínios, dolorosa — iniciada na década de 1950, elas passaram a evitar o leite como um sacrifício fácil e óbvio para controlar o peso. Um copo de 350 mililitros tem 225 calorias. A partir dos anos 1960, a gordura presente no leite começou a ser ligada também a doenças cardíacas. O mesmo copo tem 7,5 gramas de gordura saturada, ou mais ou menos metade da quantidade diária recomendada. (O leite também contém muito açúcar: 350 mililitros contêm quatro colheres de chá, provenientes da lactose.) Em 1988, pela primeira vez, os supermercados vendiam mais leite semidesnatado do que integral.

O esforço dos americanos para consumir menos gordura colocou a indústria de laticínios em crise. De repente, ela se viu afogada na produção excedente de leite integral e na gordura extraída dele para a produção da versão desnatada. A gordura extraída é chamada de nata, e se acumulava por causa de um simples fato da natureza: vacas não produzem leite desnatado. Elas só produzem leite integral, então a nata se tornou algo que precisava ser removido e armazenado em algum lugar. O problema da indústria de laticínios, no entanto, não era apenas o sistema mamário das vacas. Os bovinos que a indústria adquiria cada vez mais não eram as simples vacas que produziam quantidades modestas de leite. Eram verdadeiras máquinas leiteiras. No passado,[13] as vacas leiteiras eram criadas em amplos pastos e cuidadas por mulheres leiteiras, a maioria em Wisconsin, onde os animais precisavam gastar grande parte da energia só para permanecerem aquecidos. Entretanto, a partir da década de 1980, o centro da indústria de laticínios se transferiu para a Califórnia, onde o clima ameno foi apenas o início das grandes mudanças que a vaca leiteira viveria. A típica operação para a produção de laticínios passou a ter rebanhos de entre quinhentas e duas mil vacas, criadas por inseminação artificial. Elas foram instaladas em galpões gigantescos onde a iluminação artificial aumentava seu tempo de produção. Esse processo de industrialização, combinado a uma dieta mais pesada de milho e gorduras adicionadas, transformou a vaca leiteira americana em uma produtora prodigiosa. Se antes cada animal produzia cerca de 5,5 litros de leite por dia, as vacas modernas produzem mais de 22 litros cada — 22 litros de leite integral.

Se as pessoas estavam consumindo menos leite, por que a indústria não reduziu a produção em vez de passar a produzir muito mais? A resposta é que ela não precisava reduzi-la. O leite é um dos exemplos mais impressionantes da superprodução do sistema de abastecimento americano, com grandes

consequências para a obesidade. Ainda assim, precisamos de uma pequena explicação para compreender o esplendor ilógico da indústria.

Fábricas de laticínios não são empresas comuns. Elas não estão submetidas às restrições da economia de livre mercado. Desde a década de 1930, o governo federal dos Estados Unidos passou a ver o leite como um alimento vital para a saúde do país e, por isso, começou a se esforçar para que as fábricas de laticínios nunca afundem em crises. Criou subsídios para a indústria por meio da sustentação de preços e usou o dinheiro do contribuinte para comprar todo o excedente dos laticínios. O resultado foi que as fábricas de laticínios não tinham as preocupações comerciais comuns em relação à venda de produtos. Elas não precisavam aumentar o tamanho das embalagens nem apelar para consumidores frequentes, tampouco se preocupar com outras táticas de marketing empregadas por fabricantes de alimentos para aumentar o consumo. O governo comprava tudo o que elas conseguiam produzir.

Além disso, não era apenas o leite que o governo subsidiava. Também a produção de nata era protegida, já que não se podia esperar que a indústria descartasse a gordura do leite sem sofrer abalos financeiros. Isso tinha uma consequência. Como as vacas produziam mais leite do que era consumido, e como o leite consumido tinha sua gordura extraída, a indústria traçou uma solução engenhosa: passou a transformar todo o leite que ninguém queria e a nata em outra coisa — em queijo, que absorve leite e nata como uma esponja. (A fabricação de 450 gramas de queijo tira 3,8 litros de leite das mãos da indústria de laticínios.) A produção começou a aumentar, e, assim como acontecia ao leite excedente, as fábricas não precisavam se preocupar muito com a venda do queijo. O que os comerciantes não compravam era adquirido pelo governo, que cumpria sua responsabilidade de apoiar a indústria de laticínios.

As compras feitas pelo governo permaneceram estáveis até 1981, quando as fábricas se tornaram mais ambiciosas. Àquela altura, havia tantas empresas enviando seu excedente de leite e nata para fabricantes de queijo que o governo estava comprando mais queijo do que conseguia distribuir. Esse queijo, assim como o excedente de manteiga e leite em pó, acumulou-se numa pilha de 862 mil toneladas que custava 4 bilhões de dólares por ano aos contribuintes. Com cada vez mais carregamentos chegando todos os dias, a montanha de nata crescia mais rápido do que a dívida nacional. Só as taxas de armazenamento custavam mais de 1 milhão de dólares por dia. O excedente aumentou tanto que o governo passou a ocultá-lo em cavernas e numa grande mina de calcário abandonada de Kansas City, onde o repórter do caderno de agricultura do *Washington Post* descreveu uma cena chocante: “Nas profundezas do subsolo, em mais sacos, barris e caixas do que a mente é capaz de imaginar, os fantásticos triunfos da prodigiosa vaca leiteira americana repousam como relíquias em espaços escuros, frescos e custosos. O que está sendo armazenado aqui é o leite,

a manteiga e o queijo do governo. As pilhas só fazem crescer, custando ao tesouro milhões e milhões de dólares, e ninguém sabe o que fazer com elas."[14]

Entra em cena o governo Reagan e seu compromisso com a redução do orçamento federal. Ao procurar por programas nos quais os gastos pudessem ser reduzidos, o secretário de Agricultura, John Block, descobriu os cofres de queijo[15] e decidiu pôr fim nas compras de excedente pelo governo, sem falar nos custos envolvidos no armazenamento. Isso exigiu muitas discussões astutas de sua parte, já que as grandes empresas de laticínios exerciam uma considerável influência política. Chegou o momento em que Block se sentiu forçado a recorrer a um pequeno espetáculo. Requisitou grandes pedaços de queijo que haviam mofado e os mostrou a membros do Congresso que precisavam de um pouco mais de persuasão. A estratégia de Block irritou alguns, já que grande parte do queijo armazenado era, na verdade, queijo processado, que não deveria estragar daquela forma. "Alguns de nós ficaram irritados ao ver aquele sujeito mostrando queijo mofado",[16] disse o vice-presidente executivo do centro de armazenamento de Kansas City na época. "O queijo processado dura cinco anos se armazenado em condições apropriadas."

No final, Block venceu. Processado ou não, o governo parou de comprar o excedente dos laticínios. Washington tentou ajudar desencorajando a produção excessiva por meio de incentivos. O governo pagou 955 milhões de dólares à indústria de laticínios para que produzisse menos leite,[17] e as empresas do setor prometeram abater 339 mil vacas leiteiras. Esse esforço, contudo, foi repleto de falhas e teve resultados insignificantes, já que os produtores simplesmente compraram mais vacas.

Em 1983, o Congresso, compadecido, chegou a outra solução. As vacas não eram o problema, nem a supervaca moderna. O problema era o consumidor, que havia causado todo esse transtorno de produção excedente. As pessoas apenas não estavam bebendo leite o bastante, então o Congresso criou um sistema para incentivar o consumo de laticínios. (A lei foi chamada de Dairy and Tobacco Adjustment Act [Lei de Ajuste de Laticínios e Tabaco], já que também ajudaria a indústria de cigarros.) Com o plano, o governo federal submeteu a indústria de laticínios a uma tributação especial, e o dinheiro seria gasto em estratégias de marketing para promover o consumo de leite e queijo.

Restava apenas uma questão: por que as pessoas que evitam o leite integral comem uma quantidade maior de queijos gordurosos?

A resposta, em parte, é que elas não têm escolha. Não existe queijo sem gordura que chegue perto do queijo comum em termos de sabor e atratividade. A indústria de laticínios se esforçou para tornar queijos sem gordura tão atraentes quanto o leite desnatado, mas em geral o sabor e a textura desses produtos são

terríveis. O resultado é que mais de 90% do queijo vendido hoje ainda contêm a mesma concentração de gordura.

Há outra razão, contudo, para as pessoas que evitam o leite integral devorarem queijos gordurosos. O queijo possui algo que o leite integral não tem: ele não é identificado de imediato como um alimento gorduroso. É verdade que o queijo é carregado de gordura, sobretudo saturada — que é ligada aos problemas cardíacos. Ele contém muito menos gordura insaturada, cada vez mais vista como "gordura boa" pelos nutricionistas. Fontes melhores dessa gordura são encontradas no azeite e em óleos como o de canola e cártamo. Entretanto, em uma das maiores perversões da ciência natural, a gordura prejudicial à saúde, a saturada, não parece gordura. Ela permanece sólida à temperatura ambiente, onde se mantém ligada às moléculas de proteína e se esconde da nossa vista.

É claro que nem todos se preocupam com gordura. Muitas pessoas bebem grandes quantidades de leite integral e queijo, pessoas que gostam do sabor suave e da textura desses produtos. Conheci uma delas no inverno de 2010, e seu amor por queijo era impressionante: o alemão Ulfert Broockmann, especialista em queijo que trabalhou durante 47 anos como técnico para a indústria de laticínios. Passou dois períodos de cinco anos na Kraft, da qual saiu de vez em 1984, embora não tenha perdido o amor pela empresa. Ulfert disse ter chegado a um acordo jurídico bastante satisfatório com a Kraft após sua demissão, que ele atribui à sua insatisfação diante da adoção de um processo mais célere na produção de queijo. Ele se incomodava em especial com o aumento do uso de enzimas para substituir o processo de envelhecimento. "Eles baratearam tudo",[18] contou Ulfert quando o visitei em Libertyville, Illinois, em sua casa localizada a apenas 32 quilômetros da sede da empresa. "É uma pena."

Enquanto conversávamos sobre queijo sentados à mesa de jantar, pedi para ver sua despensa. Uma prateleira inteira da geladeira era dedicada a queijos. Ele tinha cheddar, jack, azul, gorgonzola, brie, camembert e suíço, todos organizados em pratos de cerâmica. Comecei a salivar, mas comer queijo na casa de Broockmann requer tempo e disciplina. Não é algo para ser feito às pressas. Ele me contou que, antes de comer queijo, ele o retira da geladeira e espera um pouco até que fique na temperatura ambiente, o que realça os sabores e o aroma. Para um homem com pouco mais de setenta anos, Ulfert tinha uma boa forma impressionante — alto, magro e ainda capaz de percorrer 160 quilômetros de bicicleta. Porém, ele não se preocupa com a gordura que ingere. Na verdade, atribui a boa saúde a uma alimentação baseada em muito queijo.

"Como de manhã, com pão. É um tipo de café da manhã meio europeu. Usamos quatro ou cinco tipos, com manteiga. E como à noite, com uma taça de vinho", contou-me Broockmann. Nenhum queijo comprado por ele, nem um único grama, é produzido pela Kraft. Ele disse que consegue identificar a grande

quantidade de enzimas quando experimenta, e prefere marcas artesanais, que ainda recorrem ao processo de dezoito meses ou mais de envelhecimento.

No entanto, apesar de todo o amor por queijo, a atitude de Broockmann em relação ao produto não poderia solucionar o problema do grande excedente de leite e nata da indústria de laticínios. Ele é muito específico em relação ao que chama de queijo e metódico demais na forma de consumi-lo. A fim de triplicar o consumo *per capita* para quinze quilos, seria necessário que o queijo fosse consumido muito mais depressa, e de formas novas e mais convenientes, com fórmulas muito menos restritas. Pouco depois que Broockmann deixou a Kraft, a empresa começou a trabalhar numa solução muito mais realista para a montanha de nata excedente.

*

No início da missão de tornar o consumo de queijo mais conveniente, a Kraft teve muitas dificuldades. Os gerentes da divisão de queijo da empresa começaram com uma das marcas mais importantes, o Philadelphia Cream Cheese. A ideia era que pessoas ocupadas consumiriam o *cream cheese* com mais facilidade se ele fosse vendido não nos tradicionais blocos enrolados em papel-alumínio, mas pré-fatiados e embalados em porções de 34 gramas. Em maio de 1989, a empresa produziu 136 mil quilos de *cream cheese* fatiado[19] e começou a vendê-lo em mercados de Nova York e Kansas City para testar. A divisão de queijo da Kraft previra um aumento nas vendas anuais de 61 milhões de dólares e de 12,2 toneladas no consumo de queijo, explicando sua linha de raciocínio em um memorando interno da empresa. O *cream cheese* em forma de bloco era usado principalmente em pães e torradas, e apenas no café da manhã. A nova versão em fatias ampliaria o consumo para o almoço e o jantar, com várias novas receitas facilitadas pela conveniência do produto. "O lançamento de novas formas de *cream cheese* estimula o consumo",[20] afirmava o memorando. "A presença do *cream cheese* no almoço e no jantar representa uma grande oportunidade para um aumento no consumo."

Contudo, o *cream cheese* em fatias foi um fracasso. Como os consumidores não gostaram do conceito, a Kraft concluiu que a conveniência não substituía o prazer de passar a faca no bloco de queijo.

Mas, por sorte, a Philip Morris comprara a Kraft pouco tempo antes. E, quando os dados decepcionantes sobre o *cream cheese* saíram, em 2000, Geoffrey Bible havia acabado de chegar à sede da Kraft. Na mesma hora, ofereceu conselhos aos gerentes da divisão de queijo: para elaborar um produto bem-sucedido, disse, eles precisariam pensar bastante no que as pessoas

gostavam. “Vejam bem, não quero criticar o Philadelphia Cream Cheese, porque ele é uma estrela na nossa coroa de produtos”,[21] disse Bible numa reunião. “Mas é um exemplo do que acontece quando tiramos os olhos do consumidor e nos dedicamos demais a uma tecnologia interessante sem antes validá-la junto ao público. Descobrimos como produzir *cream cheese* em fatias e o acomodamos na prateleira. Foi um feito tecnológico impressionante. A questão é: ele atendeu a alguma demanda? Com certeza fomos as únicas pessoas do mundo que fizeram isso. Infelizmente, ao que parece, também fomos os únicos que gostamos da ideia. Ninguém embarcou nela. Sabem o que demoramos tempo demais para descobrir sobre os consumidores de *cream cheese*? Eles mesmos preferem passá-lo! É divertido! O bom desse tipo de queijo é que podemos passá-lo em quantidades enormes em nosso bagel de manhã. No fim das contas, nesse caso, o envolvimento é parte da necessidade do consumidor.”

Os gerentes da divisão de queijo gravaram as palavras de Bible. O *cream cheese* não era o mesmo que os biscoitos Oreo, mas também podia ser divertido. Além disso, eles não viam razão para não adaptarem a estratégia de marketing desenvolvida para outro famoso produto açucarado — a Coca-Cola. Se era possível fazer as pessoas beberem mais Coca-Cola ao promover a bebida justamente para quem já a consumia muito, por que a Kraft não podia fazer o mesmo com o queijo? Os gerentes adotaram até a linguagem usada pela Coca-Cola, referindo-se aos amantes de queijo como “usuários frequentes”. A fim de vender o Philadelphia para eles, a empresa produziu uma nova linha de *cream cheese* de diversos sabores chamada Kraft Crockery, que abordava os dois temas. “A diversão está se espalhando”, prometia a campanha publicitária.

Num memorando interno sobre a tática, os gerentes do produto revelaram sua estratégia: “Esses produtos têm como público-alvo as pessoas que comem queijo na hora do lanche, sobretudo os usuários frequentes. A seleção de mídia terá como alvo as mulheres, principais responsáveis pelas compras da família e que já consomem muito queijo, representando 67% do volume total de queijo processado. O plano estratégico de marketing posiciona a Crockery como uma forma completamente nova de acrescentar novos sabores divertidos e estimulantes de queijo a qualquer alimento.”[22]

À medida que as vendas da linha Crockery decolavam, a Kraft percebeu outra coisa em relação ao queijo que o tornava tão atraente quanto alimentos à base de açúcar — se não mais: há um limite para a doçura dos alimentos. As pessoas conseguem consumir apenas determinada quantidade de açúcar e, a partir desse ponto, passam a gostar menos do produto, provocando uma queda nas vendas. Esse é o famoso ponto de satisfação estudado pelos cientistas. Mas o queijo é diferente. Ele contém gordura, e, como Adam Drewnowski e outros cientistas descobriram, quanto mais gordura houver no que comemos, mais

gostamos do alimento. Isso significava que o queijo podia ser acrescentado a outros produtos alimentícios sem a possibilidade de desagradar os consumidores. Ao contrário: a gordura acrescentada só tornava os produtos mais atraentes.

Grande parte dos primeiros esforços da Kraft nessa área se concentrou no famoso Macaroni & Cheese [macarrão com queijo] da empresa. Conhecido internamente como "Blue Box", o produto era vendido por apenas 1,19 dólar e era um grande sucesso de vendas. Mas eram as dezoito novas versões — a maioria com queijo extra — que colocariam o Blue Box no clube exclusivo das supermarcas, com vendas de 300 milhões de dólares por ano. A linha incluía Potatoes & Cheese, Pasta & Cheese e Rice & Cheese. Cada uma dessas categorias era dividida em várias subcategorias, como Cheddar Broccoli, Cheddar Chicken, Cheddar Pilaf e Three Cheese. Nos memorandos sobre a estratégia, os gerentes da divisão de queijos se referiam ao Blue Box afirmando que ele "apostava em seu diferencial mais queijoso".

A Kraft usou a mesma estratégia para aumentar o consumo do semipronto Velveeta Cheesy Skillets, que continha queijo extra e era vendido em várias versões, como Ultimate Cheeseburger Mac, Nacho Supreme e Zesty BBQ Chicken. Eles eram vendidos por apenas 2,39 dólares, mas continham até quinze gramas de gordura saturada por pacote — quantidade que aumentava ainda mais quando a mistura era adicionada à carne moída. Nos comerciais desses produtos exibidos na TV, um ferreiro bonito e forte mergulha uma concha numa panela de queijo derretido e tira a substância pegajosa bem devagar, enquanto canta com voz de barítono: "Ooooooooooouro líquido."

É claro que o uso de queijo extra como forma de atrair consumidores para as refeições semiprontas da Kraft levou outros fabricantes a se esforçarem para acompanhá-la. Como observou uma firma de consultoria chamada Packaged Facts ao acompanhar essa corrida pelo ouro: "Há uma oportunidade para ingredientes à base de queijo em todas as seções do supermercado."[23] O Walmart, por exemplo, começou a vender sua própria marca de sopa, chamada Loaded Baked Potato, que incluía queijo cheddar processado e continha nove gramas de gordura saturada — mais da metade do máximo diário recomendado. Seu afiliado, o Sam's Club, criou um molho de alcachofra com quatro queijos. A Nestlé, com sua marca de refeições prontas Stouffer's, lançou o panini congelado com três queijos e presunto (o Three Cheese & Ham Panini) e acrescentou cheddar à versão do sanduíche Grilled Mesquite-Style Chicken.

Uma das maiores competições, aliás, ocorreu na seção de congelados. Pizzas congeladas costumavam ser produzidas com pouquíssimo queijo, pois os fabricantes estavam sempre tentando economizar ingredientes. Entretanto, os novos cálculos do queijo inverteram essa situação. Quanto mais queijo era acrescentado, mais as pizzas eram vendidas, e quanto mais eram vendidas, mais a Kraft podia cobrar. A Kraft e outras empresas começaram a vender pizzas

congeladas que continham dois, três e quatro tipos de queijo — incluindo até gorgonzola, com seu sabor forte — e ainda adicionaram mais queijo à massa. Em 2009, as pizzas congeladas alcançaram a marca dos 4 bilhões de dólares em vendas anuais. Sozinha, a Kraft faturava 1,6 bilhão com a DiGiorno e suas outras marcas, e parecia não haver limites à vista.

Por anos, a Kraft acompanhara de perto a preocupação do público em relação ao excesso de alimentos gordurosos e seus efeitos sobre a saúde. Num plano estratégico confidencial traçado em 1993, a Kraft citava a preocupação nutricional como uma das maiores "fraquezas" de sua linha de produtos com queijo. Essa linha, dizia a Kraft, tinha "um portfólio voltado para o comercial em categorias cuja imagem está debilitada frente aos consumidores por causa dos ingredientes e/ou gordura utilizados."

Ainda assim, o esforço da indústria para adotar o queijo — o mais gordo de todos os produtos gordurosos — como forma de aumentar as vendas representou um grande sucesso para a Kraft. No mesmo plano estratégico, a empresa dizia: "A concorrência está se intensificando em todas as categorias. Os gastos aumentaram. A Healthy Choice (Con Agra) entrou no mercado do queijo. Estratégias competitivas estão convergindo, com todos os participantes tentando se estabelecer em posições de liderança nas categorias. Líderes de mercado supostamente esperam um crescimento em volume anual de 3% ou mais. As implicações para a Kraft é que precisamos alavancar nossa escala e fazer 'mais rápido, melhor e de forma mais completa' do que a concorrência."[24] Em 1995, a Kraft relatava para a Philip Morris ter obtido uma série de "anos fortes", alcançando 5 bilhões de dólares em lucros e 907 mil toneladas de queijo vendidas.

Com todo esse esforço da indústria para transformar o queijo num ingrediente a ser acrescentado em outros alimentos, o consumo disparou sem que quase ninguém percebesse. Nem os defensores dos consumidores, em suas tentativas de promover dietas mais saudáveis entre os americanos, prestaram atenção ao queijo.[25] O Departamento de Agricultura, no entanto, acompanha todos os produtos básicos consumidos pela população e sempre observou o queijo de perto. Praticamente todos os anos, os números registrados pelo órgão estabeleciam um novo recorde. Enquanto os americanos comiam, em média, cinco quilos de queijo por ano em 1970, o número saltara para oito quilos em 1980; onze quilos em 1990; 13,5 quilos em 2000; e quinze quilos em 2007, quando a recessão fez o consumo diminuir antes de voltar a crescer.

É interessante notar que o crescimento nesse setor foi acompanhado pela crise do leite integral, que os consumidores americanos identificaram — de maneira equivocada, descobriu-se mais tarde — como a fonte primária da gordura saturada que desejavam evitar. O consumo individual de leite passou de 95 litros em 1970 para a média atual de 23 litros. Para o país como um todo,

trocar leite por queijo foi um péssimo negócio. No nível de consumo atual, o ganho líquido por pessoa é de cerca de duzentos gramas de gordura saturada por ano. Poucos, é claro, perceberam a quantidade tão maior de queijo que passaram a consumir. Contudo, foi em 2010 que as comportas se escancararam para o queijo como ingrediente.

*

Fazia vinte anos desde que o fracasso do *cream cheese* em fatias rendera aos gerentes da Kraft duras críticas dos executivos da Philip Morris. Como os fabricantes de cigarro apontaram para os técnicos em alimentos, não adiantava mexer na forma dos produtos sem investir a mesma energia para entender as mentes dos consumidores — a "venda" do alimento era tão importante quanto o alimento em si.

Em 2010, todavia, os gerentes de queijo da Kraft haviam absorvido completamente a mensagem, e foi com muita satisfação que fizeram uma das campanhas mais espetaculares de "adivinhação" sobre o mesmo produto que antes fora sua ruína: o Philadelphia Cream Cheese.

O título da campanha era Real Women of Philadelphia [Mulheres de verdade da Philadelphia, e o objetivo era capturar parte do montante estimado em 7,3 bilhões de dólares que se gastava a cada ano nos supermercados com aditivos gordurosos para cozinhar em casa. Essa área estava mergulhada em creme de leite, queijo ralado e sopas em lata como ingredientes para receitas, e, se a Kraft quisesse seu lugar ao sol, sabia que precisaria fazer algo especial a fim de se destacar. "Não poderíamos vender nessa categoria com uma abordagem tradicional",[26] afirmava a empresa numa análise da campanha. "Precisávamos ouvir mais de perto e responder com mais generosidade aos nossos consumidores."

O relatório prosseguia: "O Philadelphia Cream Cheese estava feliz em ser o produto favorito dos Estados Unidos para ser passado em bagels e um dos principais ingredientes do *cheesecake*. Mas o crescimento havia estagnado, e nosso desafio era encontrar novas razões para que as pessoas comprassem o produto. O objetivo era vendê-lo mais e orientar a percepção da marca para a culinária. Precisávamos encorajar o uso de *cream cheese* pelos consumidores em suas receitas e aumentar a frequência com que compravam o produto, que permanecia estagnada havia cinco anos."[27]

A ideia era identificar as mulheres que cozinhavam e lhes mostrar novas formas de usar o *cream cheese*. A Kraft, contudo, não queria depender apenas da publicidade tradicional. Embora os comerciais tivessem o poder de influenciar hábitos de consumo, muitos americanos os viam como o que eles de fato eram:

apenas publicidade. A Kraft acreditava que poderia aumentar a credibilidade de seu marketing ao estimular pessoas de verdade a promover seus produtos. Daí o slogan "Mulheres de verdade", e o conceito era brilhante. Era como se uma vizinha lhe contasse sobre a nova receita que experimentara com *cream cheese*, um ingrediente novo e delicioso.

Mas a Kraft não queria recorrer apenas a essas mulheres. A empresa queria alguém respeitável para liderá-las. Algumas companhias exibiam seus CEOs em comerciais de TV para conferir credibilidade ao produto, mas muitas outras perceberam o que a Kraft concluiu: que "essa ideia não conquistaria credibilidade suficiente para inspirar um uso mais frequente do Philadelphia Cream Cheese. Uma celebridade, por outro lado, *conseguiria*, se ela adorasse o produto, usasse sempre e se comunicasse todos os dias com uma comunidade de mulheres 'de verdade'."

A Kraft precisava de Paula Deen.

Deen, cujas aparições na Food Network a transformaram numa estrela, era perfeita para o papel. Seu programa, Paula's Home Cooking, apresentava a culinária típica do Sul dos Estados Unidos, rica em manteiga, maionese e qualquer outra coisa cujo principal componente seja gordura saturada. Uma de suas receitas era um bolinho frito de macarrão com queijo. Para isso, ela tirava o macarrão com queijo de uma caçarola, fazia bolinhos, enrolava-os com bacon e os mergulhava no óleo para fritar. Como escreveu um crítico on-line que deu cinco estrelas à receita: "É como comer colesterol puro! Delicioso e divertido de fazer e comer!"

Como parte da campanha da Kraft, Deen apareceu no programa de entrevistas *The View* e em vários outros, reuniu vencedoras de concursos culinários para escrever um livro de receitas à base de *cream cheese* e abriu sua vasta rede de mídias sociais para a nova campanha da empresa. A peça central foi um concurso no qual a Kraft ofereceu um prêmio de 25 mil dólares para cada uma das quatro ganhadoras que criassem a melhor receita com *cream cheese*. E o concurso foi realizado por Deen.

Por quatro meses, a cada semana,[28] Deen estrelava vídeos postados no YouTube nos quais executava as receitas inscritas pelos participantes, elogiava as vencedoras e exibia trechos dos vídeos enviados pelas próprias concorrentes. Esses vídeos, ao lado de outros materiais promocionais produzidos por Deen e um site dedicado à campanha, geraram exatamente a reação que a Kraft esperava. Mulheres que cozinhavam em casa inundaram a sede da empresa com receitas que levavam *cream cheese*. A Kraft havia demorado uma década para produzir quinhentas receitas com *cream cheese*, mas a campanha Real Women foi muito além, gerando cinco mil receitas em três meses. A Kraft não perdeu tempo e as divulgou no Facebook, no Twitter e em anúncios do Google.

As vendas do Philadelphia Cream Cheese subiram em 5% quase da noite para o dia[29] — o primeiro aumento do produto em cinco anos. O mais revelador, contudo, foram os dados de acompanhamento dos consumidores: embora o uso tradicional do *cream cheese* como pasta tivesse diminuído, seu uso como ingrediente havia aumentado.

O único problema da campanha aconteceu em janeiro de 2012, quando Deen revelou que fora diagnosticada com diabetes três anos antes. Ela fez essa revelação ao anunciar um novo acordo para representar publicamente a Novo Nordisk, a maior fabricante global de insulina e de outros medicamentos para diabetes. Grande parte do mundo da culinária entrou em pânico. O problema de Deen eram os pratos carregados de gordura promovidos por ela, vistos por críticos como o caminho mais rápido para a diabetes.

Deen fez uma aparição no programa *The Today Show* para contar seu lado da história e foi entrevistada por Al Rocker, que resolvera os próprios problemas de peso com uma cirurgia de redução de estômago em 2002. Quando perguntada se planejava mudar seus hábitos alimentares, Deen respondeu que seu objetivo nunca fora que ninguém fizesse aquelas receitas todos os dias. "Sempre encorajei moderação", comentou ela. "Compartilho todas essas receitas deliciosas e calóricas, mas sempre digo às pessoas: 'Com moderação, com moderação.'"

Ao examinar a campanha do *cream cheese* da Kraft, bem como outros esforços da indústria para promover o aumento do consumo de queijo, liguei para o chefe do Departamento de Nutrição de Harvard, Walter Willett. Ele se sentia bastante familiarizado com gorduras saturadas, pois passara anos estudando os padrões de consumo americanos. Ainda assim, estava chocado com o papel que o queijo havia assumido na dieta do país. "É claro que não precisamos eliminar o queijo",[30] afirmou o pesquisador. "Uma pequena quantidade de um bom queijo pode ser compatível com uma dieta saudável. Mas o consumo nos Estados Unidos é gigantesco, elevado demais." Ele se preocupava sobretudo com o uso do queijo como aditivo em alimentos nos quais sua principal função — aumentar a atratividade — vai contra uma importante estratégia nutricional. Segundo Willett, é melhor comer alimentos gordurosos como o queijo de forma direta, para que sejam saboreados, e não consumi-los em alimentos nos quais seus pontos negativos — a gordura saturada e as calorias — não são identificados de imediato.

Em 2008, um grupo de pesquisadores holandeses conduziu um experimento para verificar se as pessoas comem mais ou menos de acordo com sua capacidade de identificar a gordura presente nos alimentos.[31] "Os produtos que usamos foram alimentos bastante consumidos na Holanda, mas os manipulamos para criar versões com a gordura visível e oculta",[32] explicou-me o líder da

equipe, Mirre Viskaal-van Dongen. A sopa de tomate foi servida com uma mancha de óleo vegetal na superfície e, na versão com a gordura escondida, com o óleo misturado na sopa. Quanto ao pão, os pesquisadores o serviram tanto com a manteiga exposta nas fatias quanto absorvida no interior da massa assada, invisível. "Também usamos um pãozinho com salsicha dentro", continuou ele. "Não sei se vocês têm isso nos Estados Unidos, mas na Holanda ele é muito comum. Na versão com a gordura visível, o pãozinho foi feito de massa folhada, que tem uma aparência muito gordurosa. Ela é brilhosa, e, quando a pegamos, ficamos com os dedos lambuzados. Na condição com a gordura mascarada, o pãozinho foi feito de massa comum, com uma aparência menos gordurosa."

No intuito de avaliar o efeito da gordura visível com mais precisão, o estudo usou mais manteiga e óleo do que provavelmente os 57 participantes estavam acostumados — ou seja, o efeito seria menos óbvio na vida real. Ainda assim, os resultados foram impressionantes. Primeiro, pedia-se aos participantes que estimassem a quantidade de gordura e calorias nos alimentos oferecidos. Nas versões com a gordura mascarada, eles subestimaram bastante a quantidade de ambas. Em seguida, comiam os alimentos na quantidade que quisessem. O grupo que comeu as versões com a gordura visível ficou satisfeito mais depressa, enquanto o outro grupo, que consumiu as receitas com a gordura oculta, passou mais tempo com fome e comendo. Um aspecto crucial — embora negligenciado — da obesidade é que o ganho de peso pode ser causado pelos menores aumentos no consumo, caso eles sejam adotados indefinidamente. Bastam apenas cem calorias adicionais por dia. Os participantes do estudo holandês demonstraram isso com clareza: quando não conseguiram ver a gordura presente nos alimentos, comeram quase 10% a mais, ou cerca de cem calorias extras.

Isso pode ser uma má notícia para quem costuma comer ingredientes gordurosos como queijo em receitas que os mascaram. O óleo que aparece brilhando na pizza de quatro queijos some de vista quando a massa esfria. A gordura pode dar as caras quando subimos na balança. Por outro lado, o aumento do consumo em potencial que se teria com a gordura oculta sem dúvida não era nada ruim para as empresas de alimentos. Quanto mais comida ingerimos, mais comida elas vendem. E esconder a gordura presente nos alimentos processados se tornaria uma estratégia da indústria — que envolveria muito mais do que apenas queijo.

I A fonte desse número é o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, que monitora a produção de queijo e de outros gêneros alimentícios. O consumo provavelmente é menor, já que o órgão não considera a quantidade estragada ou desperdiçada. Um número mais preciso para a quantidade de queijo que as pessoas comem por ano poderia ser de até 12,2 quilos, mas a tendência

permanece a mesma: o consumo triplicou desde 1970.

capítulo nove

"A hora do almoço é toda sua"

No verão de 1988, uma linha de montagem ganhou vida na Oscar Mayer, em Madison, Wisconsin, perto da avenida Packers, a leste do lago Mendota. Não se tratava exatamente de uma linha de montagem, pois era mais um remendo do que um projeto de engenharia. Também não havia sido montada na grande fábrica de processamento onde 1.800 funcionários[1] produziam frios, presunto e salsichas, mas na sede da empresa, no sétimo andar.

Lá, num amplo espaço aberto que a equipe de pesquisa e desenvolvimento usava para testar ideias para novos alimentos, um grupo de vinte pessoas se posicionou ao lado da correia transportadora improvisada. No começo, o que apareceu ali não era nada notável: pequenas bandejas brancas de plástico subdivididas, tão pequenas e leves que pareciam deslizar. Atrás dos funcionários havia mesas com pilhas do produto que aguardava para ser colocado nas bandejas: mortadela fatiada.[2]

A mortadela era um dos produtos tradicionais da Oscar Mayer, mas ao longo dos anos havia perdido parte do apelo para o público americano — o que se devia, por um lado, à grande quantidade de gordura saturada e sal presente no produto. A empresa sempre vendera a mortadela em separado na seção de frios, fatiada em pacotes de 230 gramas. Naquelas bandejas, contudo, a mortadela teria um papel menos proeminente. Ela seria um componente entre vários outros, parte de um pacote que mais oferecia diversão do que carne. As bandejas tinham compartimentos, e os funcionários começaram colocando oito pedaços de mortadela em um deles. À medida que as bandejas avançavam na esteira, recebiam oito pedaços de queijo amarelo, oito biscoitos salgados amanteigados e um guardanapo amarelo. As bandejas, então, eram protegidas com um plástico, embaladas com papelão amarelo e guardadas em caixas para uma jornada que, se corresse bem, levaria os pacotes do galpão de armazenamento para o centro de distribuição, e dali para supermercados de todo o país, onde elas seriam colocadas nos refrigeradores da seção de carne.

De pé num canto, o responsável por esse produto, batizado de Lunchables, observava a equipe com certa apreensão. Durante dois anos e meio, Bob Drane liderara o time de designers e técnicos em alimentos numa longa e difícil missão que terminou com a invenção daquelas bandejinhas. A certo ponto, os membros da equipe de Drane se refugiou na sala de reuniões de um hotel que apelidaram de "Playground da Comida",[3] onde se reuniram por dias a fio com sacos de

compras e artigos de papelaria, cortando, colando e experimentando até encontrar o casamento perfeito entre embalagem e produto.

Drane era o vice-presidente de estratégia e desenvolvimento de novos negócios da Oscar Mayer desde 1985. Ele já passara por um número suficiente de lançamentos para saber que as probabilidades de sucesso eram pequenas. No mercado de alimentos processados,[4] catorze mil novos produtos surgem a cada ano nos supermercados, que em geral abriga entre quinze e sessenta mil itens. Dois de cada três produtos fracassam em poucos meses. Um em dez sobrevive para alcançar o que a indústria considera um sucesso modesto: 25 milhões de dólares em vendas anuais. De forma geral, inventar alimentos processados é como prospectar petróleo: o dinheiro grande vem com a perfuração incansável de poços medíocres, sabendo-se que de vez em quando surge um poço abundante.

No fim das contas, Drane estava certo em se preocupar com o lançamento do Lunchables, mas não pela razão que pensava. As bandejas não foram recolhidas dos supermercados: elas voaram das prateleiras. As vendas do produto foram fenomenais desde o início, alcançando a marca dos 217 milhões de dólares no primeiro ano.[5] Os comerciantes corriam para abrir mais espaço para o Lunchables nos refrigeradores, e os vendedores da Oscar Mayer — que no início tinham se negado a promover as bandejas de 125 gramas — voltavam correndo para Madison a fim de pedir mais e mais unidades, tão rápido quanto os funcionários da fábrica podiam produzi-las.

O problema de Drane era tentar equilibrar a contabilidade. As vendas eram espetaculares, mas os custos de produção também, pois a Oscar Mayer lutava para expandir sua modesta linha de fabricação para acompanhar a enxurrada de pedidos. As bandejas eram baratas, custando até 1,29 dólar, e, quanto mais vendiam, mais dinheiro a empresa perdia. Qual foi cômputo do primeiro ano para a Oscar Mayer? Uma perda total de 20 milhões de dólares.[6]

"Estávamos metidos numa grande confusão", contou-me Drane certa tarde no escritório de sua casa em Madison. "Como conseguiríamos produzir milhões daquelas bandejas a um custo razoável? Porque, embora a gente achasse que sabia fazer isso, a verdade é que não sabia. A Oscar produzia salsichas, mortadela e coisas assim, mas não tinha experiência com operações de montagem, nas quais há uma bandeja, funcionários enchem a bandeja e esse tipo de coisa. Quando começamos a produzir, havia uma estrutura caríssima, com muito desperdício. A tinta vermelha na linha de base da bolsa estava aumentando, e os banqueiros me ligavam todos os dias, perguntando: 'O que está acontecendo aí? Você está se divertindo muito vendendo quantidades enormes para os consumidores, mas não estamos ganhando nenhum dinheiro. O que você vai fazer em relação a isso?'"

"Banqueiros" era como Drane se referia aos contadores da empresa, e eles logo ficariam ainda mais preocupados. Meses depois do lançamento do Lunchables, a Oscar Mayer se fundiu com a Kraft, empresa cuja equipe de contadores das melhores universidades dos Estados Unidos parecia ter uma única ideia: encerrar o projeto antes que todos perdessem seus empregos. Drane pediu dez novas linhas de produção, de 3 milhões de dólares cada, para atender à demanda, e os responsáveis pelo dinheiro estavam aterrorizados diante da possibilidade de que as bandejas fossem uma moda passageira. Se as vendas caíssem, eles ficariam com mais do que um produto que não deu lucros, ficariam com várias fábricas com linhas de produção inúteis.

Naquele momento, Drane pegou seus dados e foi para Nova York, onde apelou a um grupo muito diferente de executivos: homens que haviam visto lançamentos difíceis em sua época e rido diante da catástrofe. Eram os líderes da Philip Morris, cuja compra recente da Kraft e da General Foods pusera centenas de gêneros alimentícios em suas mãos, um total de mais de cinquenta supermarcas. As bandejinhas de Bob Drane haviam passado a ser as bandejinhas daqueles homens.

O presidente da Philip Morris era Hamish Maxwell, que fumava um maço por dia e era visto como um exímio estrategista na venda de cigarros. Como presidente executivo da nova empresa formada a partir da fusão, ele precisava saber se o Lunchables tinha perspectivas de longo prazo. Detalhista por natureza, Drane lhe apresentou os dados referentes às vendas iniciais,[7] mostrando que os compradores estavam voltando à procura de mais — o que, para novos produtos do ramo alimentício, era quase certeza de sucesso duradouro. Ao fim da reunião, Maxwell virou-se para Drane e disse que ele não precisava mais se preocupar.[8]

"A parte difícil é encontrar algo que venda", disse Maxwell. "Se você tem algo que está vendendo, descobrirá como acertar os custos."

Assim, Drane saiu da sede da Philip Morris, na Park Avenue, com o dinheiro de que precisava para expandir a produção e subiu a bordo do helicóptero da Philip Morris, que o levaria de volta para o aeroporto. A aeronave estava estacionada num heliporto nos limites de Manhattan para facilitar o acesso dos executivos do tabaco e alçou voo sobre o rio East enquanto a cidade se desvelava logo abaixo. "Quando fui para Nova York, vinha recebendo críticas diárias do departamento de vendas da Oscar Mayer. 'Ei, você enfim fez um produto que dá certo, todos querem isso, e tudo que você diz é que não consegue alcançar a produção necessária. Estamos ficando muito aborrecidos, e você está prestes a perder esse negócio'", contou Drane. "E então, em vez de voltar com o rabo entre as pernas, eu estava no helicóptero, olhando para a Big Apple lá embaixo e me sentindo muito bem."

Quer tivessem ou não percebido o verdadeiro potencial do produto de Drane, nos anos seguintes os homens do tabaco fariam mais do que apenas dar

dinheiro para explorar aquele sucesso chamado Lunchables. Eles ajudariam a transformar as bandejas num colosso dos alimentos processados, um produto que quebraria recordes da indústria com quase 1 bilhão de dólares em vendas anuais. Ao transformar a mortadela num produto com apelo para crianças, aquelas bandejinhas também significaram a realização de um dos objetivos pessoais de Drane: salvar os empregos dos funcionários da Oscar Mayer responsáveis pela produção dos frios carregados de gordura que estavam vendendo pouco por causa das preocupações dos consumidores com a saúde.

O Lunchables, por outro lado, colaborou para o aumento dessa preocupação com a saúde. As bandejas criaram uma categoria completamente nova de alimentos que expôs os americanos — em especial as crianças — à fast-food, que até então era exclusividade de redes como o McDonald's e o Burger King. No fim dos anos 1980, quando o Lunchables foi lançado, os fabricantes de alimentos — apesar da busca por produtos mais convenientes e do amplo uso de sal, açúcar e gordura — ainda não haviam percebido que podiam seguir o modelo das redes de fast-food e produzir refeições completas prontas para comer na escola ou em qualquer lugar. O que é ainda mais importante, essas maravilhas da fast-food podiam ser vendidas nos supermercados e não precisavam ser aquecidas no micro-ondas. A categoria dos "alimentos prontos gelados", como ela foi chamada, foi uma criação do Lunchables. Mas as empresas abraçaram essa ruptura conceitual no exato momento em que esses alimentos se tornavam cada vez mais problemáticos para os consumidores. Os índices de obesidade começaram a aumentar, e Bob Drane, que criou o Lunchables com a melhor das intenções, no final precisou enfrentar o que ele mesmo desencadeara.

*

Talvez mais conhecida pelos Wienermobiles, os carros em forma de salsicha que viajavam pelo país promovendo seus produtos, a Oscar Mayers dava grande importância ao seu status como a empresa de carne favorita dos americanos. Ela cultivava uma imagem calorosa (perfeitamente representada pelo icônico jingle do comercial de TV: "Oh, I wish I were an Oscar Mayer wiener" [Ah, eu queria ser uma salsicha Oscar Mayer], que foi ao ar pela primeira vez nos anos 1960) e uma reputação de companhia que se importava com o consumidor. A Oscar Mayer foi fundada em Chicago, em 1883, como uma adepta de carnes de qualidade. Seus fundadores foram dois irmãos bávaros, Oscar e Gottfried,[9] que tentaram se distinguir das práticas sórdidas que maculavam a imagem da indústria, como deixar veneno de rato cair nas máquinas que produziam linguiças e usar alvejante em carnes velhas para que fossem vendidas como novas —

horrores mais tarde expostos[10] pelo repórter sensacionalista Upton Sinclair, em seu livro *The Jungle*.

Os irmãos Mayer estavam entre os primeiros a colocar seus nomes em pacotes de bacon, linguiça e banha com o objetivo de garantir a excelência do produto. Antes das regras que determinam como deve ser um rótulo, muitos produtores de carne evitavam o escrutínio público e se mantinham no anonimato. Eles também aderiram à reforma gerada pelas denúncias de Sinclair, um sistema pelo qual funcionários públicos passaram a monitorar e inspecionar empresas produtoras de carne — do qual, no início, as companhias podiam escolher participar.

O compromisso da Oscar Mayer com a higiene ajudou a estabelecer sua reputação ao longo de grande parte do século XX até cem anos após sua fundação, quando a empresa se deparou com uma preocupação pública que ia além da segurança dos produtos. A carne vermelha era vista cada vez mais como prejudicial à saúde. Uma única fatia de mortadela, por exemplo, tem 3,5 gramas de gordura saturada,[11] além de 330 miligramas de sódio — quase um quarto da recomendação diária para a maioria dos adultos americanos.

A gordura estava se tornando sinônimo de colesterol, artérias entupidas, infartos e derrames. Como consequência, entre 1980 e 1990 o consumo de carne vermelha caiu em mais de 10%.[12] Durante o período, o consumo de frango, que contém menos gordura saturada, aumentou em 50%. Isso sinalizava uma grande mudança em potencial nos hábitos alimentares, e ninguém se preocupava mais com isso do que a Oscar Mayer.

"De 1986 a 1988, a gordura e o sódio se tornaram grandes problemas para a categoria das salsichas e da mortadela",[13] disse Tom Coffey, gerente de desenvolvimento de novos produtos da Oscar Mayer, aos líderes da Philip Morris numa apresentação confidencial em 1990. Cada vez mais pessoas preocupadas com gordura e sal mudavam sua dieta para reduzir o consumo de carne vermelha — ou evitá-lo por completo.

A primeira reação da empresa à crise foi reformular alguns de seus produtos para oferecer aos consumidores versões mais saudáveis. Em poucos anos, foi lançada uma mortadela com baixo teor de gordura que continha peru e salsichas de frango em vez de carne vermelha. Mas esses produtos demoraram para atrair o público, e as vendas gerais continuaram caindo.

A empresa também reformulou suas propagandas para atrair uma audiência mais ampla. A mortadela não tinha uma base de fãs fiéis; as crianças perdiam o interesse à medida que cresciam. O departamento de marketing da companhia realizou testes com adultos e descobriu que os homens passavam a comer presunto, peru e rosbife. Em uma escala de 1 a 10,[14] os homens davam

um mero 4 ou 5 ao sanduíche de mortadela — mas ainda havia luz no fim do túnel. A imagem da mortadela parecia pior do que a da própria carne. Quando a equipe de marketing distribuiu sanduíches de verdade para serem experimentados, a nota dada à mortadela aumentou para 8 ou 9. Encorajada, a Oscar Mayer buscou expandir seu mercado de mortadela das crianças para os adultos por meio de novos anúncios que exibiam homens saboreando o produto. Ao mesmo tempo, a empresa tentou alcançar mais crianças. Em 1995, lançou uma campanha chamada "Busca de Talentos",[15] na qual dez Wienermobiles foram despachados para cinquenta cidades, onde procuravam uma criança talentosa para cantar o famoso jingle da Oscar Mayer.

"Os primeiros resultados da Busca de Talentos foram incríveis", disse o presidente da Oscar Mayer, Robert Eckert, aos executivos da Philip Morris no outono de 1995. "Concluímos mais de setecentos eventos, ouvindo quase 45 mil crianças. E, durante a campanha, as vendas no varejo para os produtos envolvidos, como as salsichas e a mortadela Oscar Mayer, aumentaram em 10% em comparação ao ano passado."[16]

A Oscar Mayer também trabalhou no custo da mortadela para incentivar as vendas. De um lado, concentrou-se na produção, tentando economizar por meio de várias alterações tanto nas fábricas como nas fórmulas do produto. Como outras empresas de alimentos, a Oscar Mayer buscava sempre ingredientes mais baratos que pudessem substituir outros sem diminuir a qualidade, e, na apresentação para os executivos do tabaco, Eckert garantiu aos chefes que a empresa fora especialmente agressiva nesse aspecto: "Nos últimos quatro anos, 90% dos nossos produtos foram reformulados de uma forma ou de outra", observou.

O outro lado da equação do custo era o preço, e os gerentes de mortadela na Oscar Mayer trabalharam duro para superar a concorrência. Eles precisavam reduzir o preço do produto o bastante para que as pessoas comprassem mais, porém, o preço também precisava permanecer elevado o bastante para gerar lucros. Ao reduzir o preço da mortadela em fatias para 1,99 dólar, a Oscar Mayer parece ter se saído muito bem: conservou 29% de participação de mercado do produto. Essa vitória, contudo, cobrou seu preço. A empresa, afinal, tinha participação de um terço de um navio que estava naufragando. Ao longo da década de 1990, as vendas gerais da mortadela — a despeito do fabricante — caíram em 1% a cada ano, em 1995, a queda acelerou para 2,6%.

A Oscar Mayer precisava encarar os fatos: a mortadela não agradava mais. A empresa precisava de um novo veículo, algo diferente de pão e mostarda para atrair o interesse dos consumidores — algo que gerasse entusiasmo o bastante para superar a hesitação crescente em relação à gordura presente na carne vermelha. Era um trabalho para os desenvolvedores de produtos, aqueles que brincam nos laboratórios e cozinhas de teste à procura de novas embalagens

e apresentações para alimentos que haviam perdido o apelo. E, felizmente para a Oscar Mayer, seus desenvolvedores de produtos já tinham uma vantagem. No momento em que as vendas se estagnaram, em meados dos anos 1980, eles já haviam começado a pensar em formas de vender o embutido para lanches da empresa de outras formas que não em fatias enroladas em plástico.

No fim de 1985, a Oscar Mayer pediu a Drane que assumisse a liderança na busca por uma apresentação melhor para a mortadela e qualquer outra carne da empresa que precisasse de reformulação. Encontrei Drane no escritório de sua casa e dei uma olhada nos registros feitos por ele durante o nascimento e desenvolvimento daquilo que se tornaria sua solução para o problema da Oscar Mayer com a carne vermelha: o Lunchables. Entre os registros, ele guardou uma apresentação de 206 slides que havia preparado para expor os detalhes do projeto aos outros desenvolvedores de produtos. "A Oscar Mayer não estava em dificuldades. Eles nos disseram bem assim: 'Precisamos que vocês descubram como modernizar o que temos. Somos uma empresa famosa de produtos para lanches e temos marcas famosas nesse segmento, então que tal se concentrar no lanche e ver o que vocês conseguem?'", contou-me Drane sobre a época em que as vendas da mortadela estavam apenas começando a diminuir.

Mas Drane entendeu a dinâmica da mudança, bem como os riscos enfrentados por uma companhia cujo produto tradicional era a carne vermelha. "Os alarmes estão tocando!", diz o 36º slide da apresentação. Um saco marrom com mortadela dentro de um pão era exibido sobre a legenda "Lanche dos anos 1950", seguido de outro cuja legenda dizia "Lanche dos anos 1990", com uma grande interrogação ao lado de uma foto de Drane com três membros da sua equipe em seus jalecos brancos com o logotipo da Oscar Mayer, os braços cruzados e parecendo determinados.

O primeiro passo de Drane foi tentar estipular, com precisão, como os americanos se sentiam em relação ao lanche. Ele organizou sessões de grupos focais compostos pelas pessoas que compravam mortadela: mães. Enquanto conversavam, percebeu que o grande problema não era a gordura, mas o tempo. É claro que mães que trabalhavam e estavam sempre ocupadas buscavam comprar alimentos saudáveis, e era por isso que as vendas de peito de peru de baixa caloria aumentavam. Entretanto, encontrar tempo para preparar qualquer tipo de refeição para seus filhos se tornava cada vez mais difícil. As mães passaram um bom tempo falando sobre a pressa matutina, sobre o pesadelo de fazer café da manhã, preparar o lanche para a escola, amarrar os tênis das crianças e sair com elas de casa. Drane resumiu os comentários delas para mim: "'É terrível. Corro de um lado para o outro. Meus filhos me pedem coisas. Tento me arrumar para sair para o escritório. Tenho que preparar o lanche deles para a escola e não sei o que temos. Eles querem que o lanche seja especial, e quero

cuidar deles. Aliás, também gosto de cuidar de mim mesma, mas não tenho a que recorrer.'"

Com seus grandes óculos de aros pretos e sua atitude professoral, Drane não estava entre os executivos mais implacáveis da empresa. Mas essa revelação das mães despertou o tubarão dentro dele. Ele sentiu o cheiro de sangue na água — ou, como descreveu para mim, "uma mina de ouro de decepções e problemas".

Drane reuniu uma equipe de cerca de quinze pessoas com talentos variados, do design à ciência dos alimentos e ao marketing, e a colocou no que chamou de "Escola Montessoriana". Para salvar a mortadela, eles não poderiam apenas copiar algum truque já usado por outro fabricante de alimentos. Precisariam encontrar algo completamente novo, e esse tipo de desafio tinha tudo a ver com Drane. Para sua Escola Montessoriana, ele desenvolveu uma grade cujo objetivo era ajudar a equipe a pôr em ação toda a sua capacidade criativa.

Depois de se estabelecerem na sede da Oscar Mayer, eles começaram estudando outros designs vulneráveis de bens de consumo que haviam passado por transformações bem-sucedidas, como o rádio-gravador (que se transformou no *walkman*), os cadarços de sapatos infantis (substituídos por velcro) e a cirurgia exploratória (que abriu espaço para a ressonância magnética). Fizeram viagens de campo até a Krispy Kreme, a fabricante de *doughnuts* que, naquele momento, levava o país à loucura com um produto irresistível: servido quente, com cobertura de açúcar e massa gordurosa perfeitamente equilibradas para provocar uma onda intensa de satisfação. Então fizeram uma lista dos atributos que dariam ao substituto do sanduíche de mortadela, não importa o que fosse, o mesmo nível de atratividade para os consumidores. Para manter as discussões animadas,[17] eles usavam aliterações: "Faster, fresher, foolproof, fortified, flavorful, flexible, funner, and for me" [Mais rápido, mais fresco, fácil, reforçado, saboroso, flexível, mais divertido e feito para mim].

A criatividade começou a fluir, e Drane e sua equipe tomaram uma decisão crucial: criariam um conveniente lanche pré-embalado. As questões, então, se tornaram: que tipo de recipiente? E o que colocar dentro?

É claro que eles teriam que usar a carne vermelha da Oscar Mayer. Afinal, esse era o objetivo do projeto para aumentar as vendas. Assim, a mortadela e o presunto em fatias se tornaram os primeiros blocos da montagem. Eles queriam acrescentar pão, pois quem comia mortadela sem pão? Porém, havia um problema nisso: nenhum pão permaneceria fresco pelos dois meses que o produto precisaria passar em galpões de armazenamento ou nos refrigeradores dos supermercados. Mas isso não se aplicava a biscoitos salgados tipo *crackers*, então eles acrescentaram alguns biscoitos Ritz.

Na escolha dos componentes básicos do lanche, as decisões mais difíceis

envolviam o queijo. Usar queijo era previsível, dada a presença cada vez maior do laticínio em alimentos processados. (Quando os primeiros rumores do projeto Lunchables vazaram em 1987, a adição de queijo repercutira uma grande empolgação em toda a indústria de laticínios, pois oferecia outra forma de vender o produto. Contudo, a fusão da Oscar Mayer com a Kraft em 1988 acabou cedo com essa alegria. A empresa de carne não precisava mais comprar queijo, sua nova irmã tinha tudo de que ela precisava, e a preço de custo.) Mas que tipo de queijo? Eles começaram com cheddar natural, mas ele se desfazia ao ser fatiado. Então passaram para tipos processados, que eram flexíveis, podiam ser fatiados e duravam muito mais. Depois, a questão se tornou: qual deve ser o formato do queijo? Por meio de testes com consumidores, descobriu-se que o queijo cortado em pequenas rodelas gerava um pouco mais de empolgação do que quadrados. Na tabela de preferências mantida pela equipe de Drane, as fatias redondas ganharam 80 em uma escala de 100, enquanto as quadradas obtiveram uma pontuação de apenas 70. Mas eles também precisavam manter os custos da produção baixos, de forma que o preço do produto não superasse o que as pessoas estariam dispostas a pagar. O queijo era mais fácil de ser cortado em fatias quadradas do que em redondas, então eles ficaram com as quadradas. A equipe procurou todas as formas de reduzir os custos de produção sem prejudicar muito o sabor nem a textura. Eles poderiam usar o queijo processado produzido pela Kraft, que já era mais barato do que o queijo comum, ou poderiam economizar mais 2 centavos por unidade ao usar um produto inferior, chamado "alimento à base de queijo", que não havia se saído bem nos testes de degustação. Também compararam coisas como pepperoni de verdade a sabor artificial de pepperoni e uma cobertura de papelão para a bandeja a papel filme.

Depois de decidir os componentes (a carne, o queijo, os biscoitos) e os formatos ideais, a equipe de Drane instalou-se num hotel das redondezas, onde se isolou para procurar a combinação certa para esses componentes e o melhor recipiente. "Que princípios estão por trás do sucesso?", dizia Drane. "Completo, individualizado, compacto, portátil, pronto para consumir, divertido e legal." Eles se reuniram em torno de mesas com sacos de carne, queijo, biscoitos e todo tipo de material para embalagem e deixaram a imaginação correr solta. No final, criaram vinte designs que iam do absurdo (um monte de mortadela e queijo numa caixa com uma janela de papel celofane fino) ao trivial (um único pedaço de mortadela enrolada num pedaço de queijo numa pequena bandeja de espuma). Mais tarde, surgiria um mito — repetido pelos executivos mais importantes da empresa — sobre como a equipe enfim escolheu a bandeja de plástico com vários compartimentos: ela teria sido inspirada pelo bentō japonês. Na verdade, Drane me contou, a ideia surgiu de forma bem menos exótica: depois de experimentar uma série de fracassos, eles decidiram seguir o modelo das bandejas usadas pelos americanos para fazer refeições em frente à TV.

A Escola Montessoriana de Drane só tinha mais uma tarefa: dar um nome simples e cativante às bandejas. A equipe pendurou um papel na parede e escolheu *Lunchables* de uma longa lista de trocadilhos e palavras[18] que lembrassem as máximas "rápido", "divertido" e "flexível", incluindo *On-Trays, Crackerwiches, Mini Meals, Lunch Kits, Snackables, Square Meals, Walk Meals, Go-Packs* e *Fun Mealz*. No final, quando enfim escolheram um nome, os componentes certos e um protótipo de embalagem, a equipe se perguntou: qual é a verdadeira probabilidade de os Estados Unidos adotarem um lanche composto apenas de carne vermelha, biscoitos e queijo?

Os chefes da Oscar Mayer se faziam a mesma pergunta, por isso realizaram um último teste. Uma empresa de pesquisa terceirizada foi contratada para conduzir um processo chamado BehaviorScan, que ajudaria a determinar se o Lunchables atrairia crianças em idade escolar ou seus pais para o lanche, bem como qual tipo de campanha publicitária estimularia mais o consumo.

Algumas dezenas de famílias foram recrutadas em Grand Junction, Colorado, e em Eau Claire, Wisconsin. Elas receberam cartões de compras que registrariam suas aquisições — isto é, com que frequência comprariam o Lunchables. Além disso, seus aparelhos de TV foram conectados a um dispositivo eletrônico que suspendia a programação normal para exibir comerciais que seus vizinhos não viam. Eles assistiram aos comerciais do Lunchables, e a frequência, o horário e o estilo dos comerciais foram ajustados para testar várias estratégias e definir como e quando divulgar as bandejinhas.

Os testes, que duraram meses, superaram até as maiores expectativas da Oscar Mayer. Os participantes do experimento não apenas compravam as bandejas depois de assistirem aos comerciais, mas a familiaridade do conteúdo, por mais simples que fosse, comprovou um teorema fundamental dos alimentos processados, que Drane chama de "fator estranheza": se um novo produto é incomum demais, os consumidores ficam com medo de experimentá-lo. "Uso o termo '80% familiar'", disse-me Drane. "Se você tem algo novo, é melhor que seja 80% familiar, ou as pessoas coçarão a cabeça sem saber que diabos é isso."

Embora a bandeja do Lunchables fosse algo novo nos supermercados, seus componentes eram velhos conhecidos. Os testes também serviram para dizer à empresa por onde começar a promover o produto. "As vendas registradas em Grand Junction foram duas vezes maiores do que as observadas em Eau Claire", contou Drane. "Ficamos encucados com isso. Havíamos pensado que carne, queijo e biscoitos dariam uma boa combinação para a tradicional Eau Claire do Meio-Oeste, e que Grand Junction, no Oeste, seria algo mais de vanguarda. Mas não foi assim. Por isso, lançamos o Lunchables no Oeste, e eles começaram a vender. Depois, todos começaram a fazer pedidos no país inteiro, e corremos com a produção, colocando mais máquinas e aumentando a capacidade como loucos."

Nos meses seguintes, Drane e sua equipe coletariam informações ainda mais importantes sobre quem gostava do Lunchables e por quê. Contudo, primeiro eles receberiam uma valiosa ajuda dos executivos que supervisionavam não só a Oscar Mayer, mas a General Foods e a Kraft. Eles eram os homens que administravam a Philip Morris — e estavam muito interessados.

*

Em 1990, a Philip Morris exercia quase um monopólio no mercado de tabaco.[19] Sua participação nas vendas havia aumentado para 42%, enquanto a da rival mais próxima, a R.J. Reynolds, caíra para menos de 29%. Com a compra da General Foods e da Kraft, a empresa também se tornara um Golias dos bens de consumo, obtendo 3,5 bilhões de dólares em lucros anuais sobre 51,2 bilhões de dólares em vendas, com 157 mil funcionários no mundo inteiro. Metade dessa renda passara a vir da comida, mas o tabaco, liderado pela marca Marlboro, ainda era seu negócio mais rentável, representando 70% dos lucros. Tratava-se, como disse Hamish Maxwell ao se aposentar como CEO da empresa, de "um ótimo negócio, porque é relativamente fácil. Fumantes costumam ter uma tremenda fidelidade à marca, e não precisamos lançar novos produtos a cada cinco minutos."[20]

Quando eles faziam quaisquer mudanças na Philip Morris, as decisões eram rápidas, quase instintivas. Um executivo da Kraft[21] lembrou ter ficado impressionado pela forma como os executivos do tabaco administravam seu Comitê Corporativo de Produtos. Em uma das reuniões mensais, o gerente da Marlboro para a Austrália fora a Nova York pedir permissão para mudar o icônico design do maço. "Aqui está o antigo", disse ele, colocando o maço sobre a mesa. "E aqui está o novo." Vá em frente, respondeu o comitê.

A nova divisão de alimentos, no entanto, levou alguma tensão à maneira como os negócios eram conduzidos. A Philip Morris comprara as duas gigantes dos alimentos como forma de investir os enormes montantes obtidos pela companhia com os cigarros para ganhar mais dinheiro. A General Foods (com o Jell-O e os cereais Post) e a Kraft (com o queijo Velveeta e o molho para salada Miracle Whip) eram vistas como meios de ampliar o portfólio da companhia para incluir marcas menos controversas, mas ainda assim fortes. Entretanto, a Philip Morris pagara caro pela General Foods[22] em novembro de 1985 — cerca de 5,7 bilhões de dólares — e, três anos depois, pagou ainda mais pela Kraft num acordo estimado em 12,9 bilhões de dólares. A compra da Kraft, em especial, provocou reclamações de Wall Street de que o preço fora alto demais. Embora não tenham se preocupado muito com as críticas, os executivos da Philip Morris estavam decididos: eles fariam aquele dinheiro compensar.

Foi assim que Geoffrey Bible acabou passando mais de um ano na sede da Kraft, no norte de Chicago, abandonando a família para dormir num apartamento da empresa a 1.200 metros de distância e dedicando seus dias a aprender o negócio dos alimentos. "Hamish Maxwell era um cara brilhante, na minha opinião o melhor CEO que tivemos",[23] contou-me Bible. "Ele foi o arquiteto por trás da compra das fabricantes de alimentos, e sua atitude era: 'Se você tem que fazer, faça direito, não enrole.' Nós tínhamos nos dado mal com as empresas menores que havíamos adquirido. Ele me perguntou se eu poderia passar um período de dezoito meses lá para aprender sobre o setor de alimentos e, suponho, talvez também para representá-lo. Uma espécie de válvula de segurança."

Perguntei a Bible quais foram suas primeiras impressões da Kraft, cujos executivos eram sem dúvida mais formais — e, não obstante, menos firmes em sua devoção à empresa. Eles tendiam a construir sua carreira passando de uma empresa para outra dentro da indústria de bens de consumo e fast-food, ao passo que os executivos da Philip Morris permaneciam fiéis."

"Nunca me preocupei muito com a cultura de lá",[24] respondeu ele. "Culturas são culturas, e não podemos mudá-las. Acredite em mim, passei por muitas aquisições para achar que eles mudariam. Eram diferentes de nós, e senti que havia um certo... ressentimento não é a palavra, mas éramos uma empresa de tabaco, e o tabaco não era muito bem-visto. Já tínhamos a General Foods havia alguns anos e, até certo ponto, isso ajudava, mas havia um conflito. As pessoas da General Foods e da Kraft não se deram bem. Tinham estilos diferentes. Mas as duas empresas tinham marcas incríveis, e eu diria que foi isso que atraiu Hamish, as grandes marcas."

Um dos objetivos de Bible era ajudar a facilitar a fusão, estimulando sinergia entre as gigantes dos alimentos, com o objetivo de unir suas experiências — dos laboratórios em Tarrytown, onde pessoas como o químico Al Clausi trabalhavam pela manutenção do frescor e da atratividade das marcas, passando pelas equipes de vendas que viajavam pelo país garantindo que esses produtos ficassem nos os lugares de mais destaque nos supermercados, aos executivos de marketing da agência Leo Burnett, que sonhavam com as campanhas responsáveis por convencer o público a levar os produtos para casa. (A agência Burnett não trabalhou apenas com alimentos como o queijo Velveeta para a Kraft, em 1955, ela criou o caubói conhecido como o Homem Marlboro.) A fim de promover esse conceito de sinergia, a Philip Morris mandou sua equipe para o hotel Marriott do litoral norte de Chicago, onde foi realizado um retiro de dois dias em dezembro de 1990, chamado "Simpósio de Desenvolvimento de Produtos da Philip Morris".

Bible ajudou a dar o pontapé inicial com uma palestra composta por relatos de guerra e discurso motivacional. Ele se concentrou na única coisa que todos os

gerentes da divisão de alimentos precisavam fazer se quisessem que seus produtos continuassem dominando o mundo dos alimentos processados: compreender a fundo a mente do consumidor. “A singela beleza do desafio da Kraft General Foods é que todos comem”, falou Bible na palestra. “Isso faz parte de um trabalho novo do qual estou gostando muito: o potencial é ao mesmo tempo ilimitado e intimidante. O desafio fascinante é descobrir necessidades ainda não atendidas com base nessa atividade que acompanha a humanidade desde os primórdios. As necessidades estão lá, esperando entre os detritos da vida moderna para serem descobertas e definidas, se possível hoje, com foco tanto no tempo e na conveniência quanto no sabor e no valor nutritivo, e provavelmente incluindo sutilezas sobre como, quando, por que ou onde as pessoas comem mais e o que comem. Portanto, esse é o primeiro ponto. Não criamos demanda. Nós a descobrimos. Nós a exploramos. Cavamos até encontrá-la.”

Para estimular a inspiração, os gerentes de alimentos ouviram a história interna de quando a Philip Morris transformou sua famosa marca, Marlboro, de um cigarro fracassado que ninguém queria num produto que fisgou mais consumidores do que qualquer outro do mundo e ouviram também sobre a criação de novas marcas e extensões de linha. A Philip Morris chegou lá não por ser a fábrica mais inteligente de cigarros;[25] ela o fez por ser mais rápida e agressiva na identificação das vulnerabilidades em constante mutação dos consumidores, como explicou o responsável pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento da companhia, John Tindall. A empresa passara de uma participação de mercado de 9% em 1954 para 42% em 1989 não por criar tendências, mas por acompanhar com rapidez a concorrência quando inovações de sucesso são criadas — como o cigarro fino, que deu algum glamour ao tabagismo. Ela transformou acontecimentos com potencial devastador em ouro por sempre manter a mente do consumidor como prioridade máxima. Empresas menores podem ter entrado em pânico em 1964, quando o Colégio Real de Médicos e Cirurgiões lançou seu primeiro relatório sobre o impacto do tabagismo na saúde, mas os gerentes da Philip Morris reagiram de maneira brilhante. Passavam a vender cigarros com filtro como uma alternativa “mais saudável”, o que abriu um novo mercado: o das mulheres. “De repente, por causa da publicidade sobre o tabagismo e a saúde, cigarros com filtro não se tornaram apenas aceitáveis, mas necessários”,[26] contou Tindall. “Cigarros com filtro ofereciam o que os fumantes viam como um benefício saudável. E um segmento demográfico em rápido crescimento, o das as mulheres fumantes, podia fumar cigarros com filtro sem ficar com tabaco na boca e com apenas uma ponta do cigarro deixando cair tabaco na bolsa.

Ainda segundo Tindall, um dos melhores exemplos da reação rápida da Philip Morris a mudanças de mercado ocorria bem no momento daquela reunião. Como as propriedades da nicotina capazes de gerar dependência

ganhavam cada vez mais visibilidade, a empresa estava trabalhando para criar um cigarro com baixo teor da substância, algo que precisava agradecer aos cientistas de alimentos. Para retirar nicotina do tabaco, a Philip Morris estava tomando emprestada a tecnologia usada pela General Foods para extrair cafeína do café. "É óbvio que havia a preocupação de que o cigarro com baixo teor de nicotina prejudicasse a indústria do tabaco",[27] comentou Tindall. "Contudo, a filosofia de gerência de longo prazo prevaleceu. Competiríamos em qualquer categoria que tivesse chance de sucesso." [I]

Naquele dia, estavam presentes 86 integrantes do departamento de pesquisa e desenvolvimento da General Foods e outros 125 da Kraft, que representavam todas as marcas mais importantes, de cereais a sobremesas congeladas. Entretanto, nenhum deles se beneficiaria mais de toda a conversa sobre a mente do consumidor e as tendências do que a equipe da Oscar Mayer, que naquele momento estava pronta a levar seu produto, o Lunchables, à estratosfera.

*

Por um breve período, quando os custos de produção superavam os lucros, parecia que a Philip Morris fizera uma péssima aposta com o Lunchables. Logo depois que Hamish Maxwell aprovou o investimento de mais capital para o desenvolvimento das bandejas — impedindo que os contadores da Kraft suspendessem por completo o empreendimento —, as vendas caíram, e o time de Bob Drane se apressou para reduzir os custos de produção. Drane chegou a desistir de sua parte favorita da bandeja, o guardanapo amarelo. "Briguei feito louco para manter [o guardanapo]. Custava algo em torno de 1,5 centavo, mas cada elemento foi examinado em detalhe para identificarmos como reduzir os custos sem prejudicar a qualidade",[28] revelou. A Oscar Mayer também aprendeu aos poucos a empregar uma linha de montagem de alta tecnologia, na qual funcionários foram substituídos por máquinas que aceleravam e automatizavam a produção, reduzindo mais os custos. Com uma projeção de 6 milhões de dólares em perdas para 1991, as bandejas, em vez disso, chegaram ao fim do ano sem dar lucro, mas também sem prejuízo. No ano seguinte, renderam 8 milhões de dólares.

Depois de apagar o fogo, a equipe do Lunchables pôde voltar a se concentrar em aumentar as vendas. Para isso, recorreu a uma das principais regras dos alimentos processados: em caso de dúvida, acrescente açúcar. "O Lunchables com sobremesa é uma extensão lógica",[29] disse um funcionário da Oscar Mayer aos executivos da Philip Morris no início de 1991. Para produzi-lo, eles teriam que gastar 1,2 milhão de dólares em mais uma reequipagem das

linhas de produção. Contudo, o "alvo" ainda era o mesmo do Lunchables básico — "mães ocupadas" e "mulheres que trabalham fora" na faixa etária de 25 a 49 anos, disse ele —, e acrescentar biscoitos e pudins traria muitas vantagens. O "sabor aprimorado" atrairia consumidores que haviam enjoado das bandejas básicas, as sobremesas permitiriam cobrar 30 centavos a mais por unidade e a linha de sobremesas manteria a Oscar Mayer um passo à frente da concorrência, que reagia ao sucesso do Lunchables ao lançar suas versões do lanche frio pronto para comer.

Um ano depois, com o aumento do consumo das bandejas por crianças, o Lunchables com sobremesa se transformou no Fun Pack, que vinha com uma barra de Snickers, um pacote de M&Ms ou um chocolate com manteiga de amendoim da Reese's, além de uma bebida doce. A equipe do Lunchables começou usando Kool-Aid e Cola, mas acabou adotando o Capri Sun em 2000, quando a Philip Morris acrescentou a bebida às suas marcas.

Em 1995, seis anos depois do primeiro lançamento, o Lunchables dava aos executivos do tabaco um dos poucos motivos para se alegrar com os relatórios financeiros da Oscar Mayer. Ao se apresentar diante do Comitê Corporativo de Produtos daquele outono, Bob Eckert, presidente da unidade da Oscar Mayer, listou todas as más notícias do mercado de carne vermelha: as vendas da mortadela haviam caído, as do bacon também e até as das salsichas tinham sofrido uma redução de 4%. "Nossas categorias de carne processada têm sido envolvidas, injustamente, em grande parte das histórias negativas sobre gordura, leucemia, nitratos e coisas do tipo",[30] lamentou Eckert. Em resposta, a Oscar Mayer começara a promover uma nova linha de produtos dietéticos — salsichas, mortadela, presunto em fatias — que, de acordo com as projeções, alcançariam 100 milhões de dólares em vendas.

Os Lunchables, por outro lado, utilizavam os produtos comuns e já eram astros da linha da Oscar Mayer. O produto passara de uma fonte de desperdício — ou, como Eckert colocou, "um sangradouro" — para "uma máquina de crescimento", parte da base dos lucros da empresa. "Estamos liderando o segmento mais quente da seção de refrigerados do supermercado", declarou Eckert. Naquele ano, os Lunchables alcançaram uma série de marcos importantes: cinquenta mil toneladas em bandejas vendidas, 500 milhões de dólares em receita e lucros de 36 milhões. O produto crescera tanto e tão rápido que a Oscar Mayer estava procurando outros lugares para produzir as bandejas. "Precisamos expandir a capacidade de produção", disse Eckert aos executivos do tabaco.

O açúcar não era o único catalisador usado para aumentar as vendas do Lunchables. Os três componentes — sal, açúcar e gordura — sofreriam aumentos significativos. Uma nova linha de bandejas com o nome bastante apropriado de Maxed Out [Maximizado] zombava das orientações

governamentais em relação à nutrição. Essa e outras versões continham nove gramas de gordura saturada, ou quase o máximo diário recomendado para crianças, com dois terços do máximo de sal à base de sódio e treze colheres de chá de açúcar.

Quando perguntei a Geoffrey Bible, ex-CEO da Philip Morris, sobre essa adição de sal, açúcar e gordura em refeições para crianças, ele não descartou as preocupações nutricionais que isso gerava. Na verdade, segundo ele, mesmo a primeira versão do Lunchables atraiu críticas. "Um artigo disse algo como: 'Se você separar os componentes do Lunchables, o item mais saudável é o guardanapo'", comentou Bible.

Retruquei dizendo que sim, eles tinham mesmo uma boa quantidade de gordura.

"Com certeza", respondeu ele. "Sem falar dos biscoitos."[31]

No entanto, ao falar sobre os aspectos nutricionais dos produtos que a Philip Morris vendia na divisão de alimentos, Bible disse que a empresa estava numa situação difícil. A atitude prevalente entre os gerentes da divisão de alimentos — pelo menos nos anos 1990, antes de a obesidade se tornar um problema urgente — era de oferta e procura. "As pessoas apontavam para essas coisas e diziam: 'Isso contém muito açúcar, e também muito sal'",[32] ponderou Bible. "Bem, isso é o que os consumidores querem, e não estamos apontando uma arma para a cabeça deles. É o que eles *querem*. Se lhes dermos menos, eles vão comprar menos, e a concorrência dominará o mercado. Não há como fugir."

Bible disse que os aspectos nutricionais dos produtos da Philip Morris costumavam ser deixados a cargo dos gerentes de cada marca, que enfrentavam uma verdadeira batalha sempre que tentavam lançar um novo produto. Entretanto, dada a inconstância dos consumidores, o risco de fracasso seria ainda maior se tentassem tirar os pilares de suas fórmulas: sal, açúcar e gordura. Bible disse que o exemplo mais claro disso envolvia Robert McVicker, um vice-presidente de tecnologia da Kraft que faleceu em 2001, e Michael Miles, o ex-CEO da empresa. "Bob estava disposto a lançar uma manteiga de amendoim com baixo teor de gordura",[33] contou Bible. "A manteiga de amendoim não era um grande negócio para nós, mas fazia sucesso no país, então talvez valesse a pena. Mas custaria muito dinheiro. Então, Mike adotou uma regra, que considerei bastante razoável. Ele disse a Bob: 'Se você encontrar um gerente de marca que esteja preparado para absorver os custos de pesquisa e desenvolvimento, vá em frente.' Digamos que eu seja o gerente da marca. Eles me dizem: 'Geoff, isso provavelmente lhe custará 5 milhões de dólares, e, se você quiser colocar o produto num mercado teste, mais 10 milhões de dólares; então, se o lançarmos num mercado teste ainda maior, pode lhe custar entre 30 e 40 milhões de dólares.' E eu respondo: 'Não, obrigado.' Você vê seu bônus desaparecer. Assim,

só funciona se você encontrar alguém preparado para dizer: 'Tudo bem, faço a aposta. Se não funcionar, vou desperdiçar o dinheiro e posso perder o emprego, pois é para isso que sou pago — identificar o que pode fazer sucesso e o que será um fracasso.' Grande parte dessas iniciativas não saía do papel porque é difícil encontrar financiamento, encontrar alguém para bancá-las. Acho que todos fizeram o melhor que podiam. Entretanto, mais uma vez, costumamos produzir o que o consumidor quer."

No caso do Lunchables, a verdade é que eles tentaram acrescentar ingredientes mais saudáveis. No início, Drane fizera uma experiência com cenouras frescas[34] e maçãs em fatias, mas logo desistiu, esses componentes frescos não funcionavam dentro das restrições do sistema de alimentos processados, que em geral requeriam semanas ou meses de transporte e armazenamento antes de o alimento chegar aos supermercados. As fatias de cenoura e maçã se desintegravam ou ficavam marrons em apenas alguns dias. Mais tarde, desenvolveu-se uma versão das bandejas com baixo teor de gordura, usando mortadela, queijo e biscoitos cujas fórmulas continham menos gordura. Contudo, como acontecera ao cigarro com baixo teor de nicotina, o sabor não era tão bom e ela logo foi deixada de lado.

Quando me encontrei com representantes da Kraft em 2011 para discutir seus produtos e suas políticas sobre nutrição, eles disseram que estavam tentando melhorar o perfil nutricional do Lunchables por meio de pequenas mudanças graduais que não chamassem tanto a atenção dos consumidores. Segundo eles, a quantidade de sal, açúcar e gordura usada na linha fora reduzida em cerca de 10%, e novas versões com pedaços de tangerina e abacaxi estavam em desenvolvimento. Elas seriam promovidas como versões mais saudáveis, com "frutas frescas", mas sua lista de ingredientes — contendo mais de setenta itens, como sacarose, xarope de milho, xarope de milho rico em frutose, frutose e concentrado de fruta, tudo na mesma bandeja — gerou críticas. "A Snack Girl faz visitas frequentes ao supermercado local para conferir as últimas novidades", escreveu Lisa Cain, bióloga e mãe de dois filhos, no site que chama de Snack Girl, em novembro de 2011. "Adivinhem o que encontrei na seção de xampu? Lunchables com sanduíche de manteiga de amendoim e geleia! Logo ao lado do creme de barbear, da pasta de dentes e de diversos produtos para o cabelo estava a refeição pronta para crianças da Oscar Mayer. Se estivéssemos com um alerta de furacão, eu diria: 'Façam um estoque desses danados. Eles vão durar para sempre!'"

Cain acrescentou cinco "razões para evitar" o novo Lunchables: os 37 gramas de açúcar eram quase o equivalente a uma lata de 350 mililitros de Coca-Cola; o preço, 3 dólares, estava muito acima de um sanduíche de manteiga de amendoim com frutas frescas feito em casa; a embalagem não era reutilizável; o pão não era 100% integral; e os ingredientes incluíam "corantes e

sabores artificiais, além de algo chamado 'cera de carnaúba' — eu uso cera no chão da minha casa e no carro —, que não é comida para os meus filhos".

A Kraft neutralizava esse tipo de crítica com habilidade desde o lançamento do Lunchables. Um dos contra-argumentos era que as crianças não comem Lunchables todos os dias. Por isso, mesmo as versões com as maiores quantidades de sal, açúcar e gordura eram apenas parte de uma dieta que os pais podiam complementar com alimentos mais saudáveis. A empresa também apontou que um lanche levado num saco de papel não podia ser saudável se os pais colocavam nele seus próprios brownies, biscoitos e refrigerantes. Quanto às crianças, eles argumentaram que elas não eram confiáveis — mesmo que seus pais pusessem cenouras, maçãs e água nos sacos de papel, ninguém podia garantir que elas *consumiriam*. Na escola, muitas vezes elas jogavam os alimentos saudáveis no lixo e passavam direto para os doces.

A ideia disseminada pela Kraft de que são as crianças que decidem o que comer remonta ao lançamento da primeira versão do Lunchables. Em 1994, quando um cardiologista infantil chamou as bandejas de "desastre nutricional", a porta-voz da empresa, Jean Cowden, contra-atacou. "Isso não é uma grande trama corporativa para engordar as crianças. É o que elas querem. Pouquíssimas crianças comem bolinho de arroz e tofu."[35]

Essa ideia se tornaria um conceito fundamental nas campanhas de marketing para as bandejas. No que se tornaria sua maior realização, a equipe do Lunchables mergulharia na mente adolescente para descobrir que não era a comida nas bandejas que empolgava os jovens: era a diversão — e, acima de tudo, a sensação de poder proporcionada por elas.

*

"Se você fosse almoçar com o Michael Jordan amanhã, o que comeria?"

Foi essa a pergunta que Bob Drane fez às crianças em meados da década de 1990, quando sua equipe começou a procurar estratégias para manter o aumento das vendas do Lunchables. "E adivinhe qual foi a resposta: pizza", contou Drane.

Fazia sentido. Na época, a pizza era um grande sucesso. No país inteiro, sessenta mil pizzarias produziam 26 bilhões de dólares em pizza por ano. O produto havia se tornado o alimento da categoria dos semiprontos mais bem-sucedido dos Estados Unidos — o que, por sua vez, ajudava a abastecer o mercado de fast-food como um todo. As grandes redes (Pizza Hut, Domino's, Jack in the Box), que faturaram 6 bilhões de dólares em 1970, alcançaram quase 93 bilhões de dólares em 1995, ou quase um terço das vendas de todos os restaurantes do país.

No entanto, a equipe do Lunchables se perguntava o que essa resposta da pizza poderia lhes oferecer. Todas aquelas pizzas e hambúrgueres vendidos pelas lanchonetes e adorados pelas crianças tinham algo que o Lunchables nunca poderia imitar: saíam de um forno. Eram quentes. O Lunchables ficava num refrigerador no supermercado e saía de uma geladeira em casa direto para o lanche das crianças. Seria impossível colocar pizza no Lunchables, certo?

Errado.

"Passamos novamente pelo processo da Escola Montessoriana e nos perguntamos: 'Como uma pizza pode ser adaptada ao mundo dos Lunchables?'",[36] conta Drane. "Quando começamos a produzir as bandejas, uma de suas características era serem frias. Poderiam ser aquecidas, mas nesse caso não seriam um lanche pronto levado de casa. Isso era impraticável, então criamos pequenas massas com molhos e outras coberturas. Depois, mostramos às mães." Como era de se esperar, a resposta foi negativa. "Elas disseram: 'Isso é uma péssima ideia, uma ideia terrível.' Era um desastre. Quem comeria pizza crua? Acho que, nos testes, o conceito recebeu a pior pontuação da nossa história", revelou Drane.

Ainda assim, ele não desistiu. Os lucros potenciais eram altos demais. Os americanos não apenas estavam comprando 26 bilhões de dólares em pizzas de restaurantes e lanchonetes, como gastavam mais 1,7 bilhão de dólares em pizzas congeladas. Eram essas que davam esperança a Drane. Mesmo depois de aquecida, a massa continuava branca, úmida e com gosto de papelão. Certamente eles conseguiriam fazer algo melhor. Assim, Drane e sua equipe perseveraram e, alguns meses depois, tiveram uma boa notícia. As mães podem ter ficado revoltadas com a ideia de servir pizza fria e crua aos filhos. Mas as crianças discordavam. A equipe produziu um protótipo. Segundo Drane, as crianças adoraram e disseram coisas como: "Uau, isso é muito legal. Adorei!"

A diferença de opinião entre as mães, que detestaram a ideia de pizza crua, e as crianças, que a adoraram, está relacionada a abordagens distintas em relação à alimentação em geral. Os adultos usam a boca quando comem, experimentando tudo. As crianças, por outro lado, tendem a usar os olhos, julgando a comida — ao menos a princípio — pela aparência. Num Lunchables com pizza crua, elas só viram diversão. E, para aumentá-la, a equipe de Drane cortou a pizza em fatias e dispôs os componentes em compartimentos separados na bandeja. A massa ficava num compartimento, e o queijo, a linguiça calabresa e o molho, em outros. Dessa forma, as crianças podiam montar a pizza na escola enquanto os colegas observavam com inveja.

As crianças, contudo, não eram o único público-alvo. Em todas as versões, os Lunchables tinham ao seu lado um forte apelo psicológico às mães. No início, as bandejas eram vendidas numa embalagem alegre de papelão amarelo que lembrava a imagem de um presente, oferecendo às mães que trabalhavam fora

e se sentiam culpadas algo especial para dar aos filhos de manhã, quando saíam de casa. "A caixa deveria ser vista como um presente, algo precioso para torná-la ainda mais especial",[37] contou Drane. Anos depois do lançamento, a embalagem de papelão foi abandonada em virtude das críticas de grupos ambientalistas, para os quais ela usava material demais. "Foi um daqueles momentos em que você prende a respiração", descreveu Drane. Contudo, a imagem do presente já estava tão arraigada que o produto funcionou mesmo numa caixa sem embalagem extra. "As pessoas costumam fazer compras com o lado direito do cérebro, usando as emoções. Então, com o tempo, passamos a entender que, para as mães, elas estavam dando um presente aos filhos. Para as crianças, aquilo era um diferencial entre elas e os colegas."

No fim das contas, eram as crianças que fariam do Lunchables um sucesso ou um fracasso. Por isso, a Kraft reformulou esse conceito de autonomia com todo o poder de seu departamento de marketing. Anos depois, o CEO da empresa, Bob Eckert, falou sobre a psicologia desse fenômeno. "O objetivo do Lunchables não é ser um alimento para o lanche",[38] afirmou em 1999. "A ideia é que as crianças possam pegar o que quiserem comer a qualquer hora e em qualquer lugar. Elas gostam de montar coisas e de brincar com a comida."[39]

Tendo as crianças como público-alvo, a Kraft mudou sua estratégia de marketing. (A primeira campanha fora voltada para as mães, com um tema que eles chamaram de "The Bad Week" [Aquela semana ruim]. Os comerciais promoviam as bandejas como a solução para a correria de todas as manhãs.) Entretanto, quando o foco foi transferido para as crianças os desenhos animados das manhãs de sábado começaram a exibir um anúncio com uma mensagem diferente, de independência e autonomia.

"Você tem que passar o dia fazendo o que mandam. Mas a hora do almoço é toda sua", dizia o comercial.

Com essa potente estratégia de marketing e o sucesso do Lunchables de pizza, o mundo da fast-food de repente abriu as portas para a Kraft. Redes como Taco Bell conquistavam os americanos com comida "mexicana" rápida e cheia de queijo. Assim, foi lançada também uma versão mexicana do Lunchables, chamada Beef Taco Wraps. (Como no caso da pizza, os componentes para o recheio do taco vinham separados para que as crianças pudessem ser seus próprios chefs na escola.) Os hambúrgueres, é claro, ainda ocupavam o posto de fast-food mais popular do país, e o McDonald's reinava absoluto entre as crianças com o McLanche Feliz. Assim, o Lunchables investiu também nessa área, criando o Mini Burgers Lunchables, uma bandeja com dois hambúrgueres de carne, queijo processado da Kraft, dois pãezinhos e opções com ketchup ou mostarda, refrigerante e uma barra de chocolate. O Mini Hot Dog Lunchables não tardaria, proporcionando uma maneira sinérgica de vender as salsichas

Oscar Mayer. Surgiu então uma linha que levou o produto para além da hora do lanche e inserindo-o em outras refeições do dia, incluindo o café da manhã. Em 1999, panquecas — com calda, uma camada de açúcar, balinhas Lifesavers e Tang, num total absurdo de 76 gramas de açúcar — e waffles já faziam parte da franquia Lunchables.

Todos esses produtos deveriam ser consumidos frios. As crianças não se importavam nem um pouco com panquecas frias, assim como acontecera com as pizzas cruas. As vendas anuais continuavam aumentando, ultrapassando 500 milhões de dólares, depois 800 milhões — na última verificação, elas totalizavam 1 bilhão de dólares. Na linguagem da indústria alimentícia, o Lunchables era mais do que um sucesso: ele se tornara uma categoria. Além disso, foi o produto que bancou a Oscar Mayer num período ruim para a carne vermelha.

No fim das contas, surgiram mais de sessenta variedades de Lunchables e bandejas de outras marcas nos supermercados, a maioria dirigida às crianças — como o Lunchmakers, da Armour, que incluía um componente feito de presunto e queijo processados chamado Cracker Crunchers e uma barra do chocolate Crunch da Nestlé. Em 2007, a Kraft criou o Lunchables Jr. para crianças de três a cinco anos.

Como seria de se esperar, grande parte dos alimentos processados refrigerados não tem valor nutricional. É claro que a conveniência tem um preço. Grandes quantidades de sal, açúcar e gordura são usadas não apenas para tornar os produtos mais atraentes; na verdade, esses ingredientes são necessários para estender sua validade em meses após a fabricação. Em 2009, quando um grupo de defesa do consumidor examinou a explosão de produtos da categoria fast-food nos supermercados, o custo da conveniência já não era mais avaliado apenas pelo aumento nos índices de obesidade infantil. Um grande número de crianças também passara a sofrer de diabetes, tendência observada por estudos assustadores. Quase um em quatro adolescentes americanos pode estar prestes a desenvolver (ou já desenvolveu) diabetes tipo 2 — na década de 1990, a doença afetava um em cada dez. A diabetes do tipo 2 é a forma mais comum da doença, e sua principal causa é a obesidade. Em 2008, depois que setenta crianças — muitas das quais obesas — foram submetidas a um exame de ultrassonografia, médicos verificaram que crianças de até dez anos apresentavam as artérias endurecidas de adultos de 45 anos, além de outras anomalias que aumentavam de forma considerável a chance de desenvolverem doenças cardíacas.

O grupo chamado Cancer Project, que examinou refeições prontas, avaliou quase sessenta produtos da categoria Lunchables vendidos em supermercados. A análise revelou uma mistura assustadora de sal, açúcar e gordura em quase todos. Entre os cinco considerados os piores pelo grupo, estava um kit de mortadela e biscoitos de água e sal vendido pela Armour, que continha nove gramas de gordura saturada, 39 gramas de açúcar e 830 miligramas de

sódio. Os três piores eram da linha Lunchables. No primeiro lugar, estava uma bandeja com presunto e queijo Maxed Out. Ela continha toda a gordura da bandeja de mortadela, mas acrescentava 57 gramas de açúcar — quase treze colheres de chá — e 1.600 miligramas de sódio, o equivalente a dois terços do máximo diário recomendado para crianças. A pressão resultante dessas críticas[41] levou a Kraft a cancelar a linha Maxed Out. Além disso, a empresa está reduzindo as quantidades de sal, açúcar e gordura em outros Lunchables para melhorar seus perfis nutricionais.

Bob Drane já havia seguido para outros projetos antes de muitos desses Lunchables serem desenvolvidos. Entretanto, ao se lembrar da época da criação do produto, quando ele conseguiu o financiamento necessário com a Philip Morris para ampliar a produção, disse que não se surpreendeu com o sucesso. "Tudo começou a ficar claro. O volume aumenta. A receita aumenta. Os custos diminuem. As margens aumentam. Os retornos deixam de ser expressos em tinta vermelha e passam a vir em tinta preta. Conseguimos o que chamamos de plataforma. Esta se torna o que chamamos de motor, e aí temos um produto muito, muito duradouro."[42]

*

Entre os registros que documentam a ascensão do Lunchables e a mudança marcante provocada por ele nos hábitos americanos, um item talvez tenha chamado minha atenção ainda mais do que os memorandos sobre as táticas de marketing voltadas para mães e filhos e os elogios rasgados dos executivos da Philip Morris. Trata-se de uma foto da filha de Bob Drane, inserida por ele na apresentação sobre o Lunchables feita para outros desenvolvedores de alimentos. A foto foi tirada no dia do casamento de Monica Drane, em 1989, e ela aparece de pé em frente à casa da família em Madison, uma bela noiva de vestido branco, segurando uma das novíssimas bandejas amarelas.

Voltei várias vezes à foto ao longo dos meses que passei fazendo a pesquisa sobre o Lunchables. Algo nela me incomodava. Seria a filha de Drane demonstrando ser tão fã do produto? Por fim, resolvi perguntar a ela. "Acho que havia alguns na geladeira. Eu devo ter pegado uma bandeja antes de irmos para a igreja. Minha mãe brincava que o Lunchables era como o quarto filho deles, já que meu pai tinha investido tanto tempo e energia nele", contou-me Monica.

No entanto, quando começamos a conversar sobre o Lunchables, ela disse ter se lembrado de um momento muito diferente em sua vida. Foi quando, anos depois, ela se mudou para Boston para trabalhar no gabinete do congressista Barney Frank e estava almoçando com outros membros da equipe e voluntários. "Cheguei com um Lunchables, sentindo certo orgulho por meu pai ter criado

aquela embalagem tão bonita e legal. Uma das voluntárias, porém, ficou horrorizada. 'Você não sabia que todo esse plástico vai para o aterro sanitário? E todos os nitratos do presunto?' Eu tinha feito uma faculdade de artes liberais em Minnesota e talvez estivesse começando a me interessar por alimentos mais saudáveis, mas realmente não tinha me dado conta. E me senti diminuída, pensando: 'Meu Deus, ela está certa. Veja esse plástico amarelo terrível. Veja esses ingredientes.' Nem sei se havia listas de ingredientes na época, mas eu tinha consciência o bastante para pensar: 'Nossa, isso é horrível *de verdade*.'"

Monica Drane teve três filhos. Quando conversamos, eles tinham dez, catorze e dezessete anos. "Acho que meus filhos nunca comeram um Lunchables. Eles sabem que o produto existe, e que foi o vovô Bob quem os inventou. Mas temos uma alimentação muito saudável", contou ela.

Depois do incidente de Boston, segundo Monica, ela passou a censurar o pai. "Os Lunchables são uma porcaria, e agora que sou mais velha percebo como fui tola. Para ele, foi um esforço com o objetivo de gerar empregos em Madison. Ele estava muito comprometido com a geração de empregos. Isso foi uma das principais forças por trás de seu trabalho. Ele também tinha um ponto de vista mais cultural, e achava que pessoas com menos recursos do que eu precisavam de algo como o Lunchables. Talvez o resultado não tenha sido o melhor produto, porém sua motivação fazia sentido", contou ela.

Bob Drane não desagradou todos os filhos. Segundo Monica, um de seus dois irmãos é um grande entusiasta do Lunchables e manda os próprios filhos para a escola com a bandeja. Por outro lado, Bob disse que é comum outros desenvolvedores do produto não se sentirem dispostos a colocar o produto em casa. Há uma questão de classe no setor dos alimentos processados: é raro que inventores e executivos consumam as próprias criações. Por isso recorrem tanto a grupos focais para selecionar o público-alvo.

"Na maioria das vezes, as pessoas que trabalham nessas empresas têm muito pouco em comum com seus consumidores",[43] explicou Drane. "Tiveram ótima educação, suas rendas são muito mais altas, e seus estilos de vida costumam ser muito diferentes. São eles que inventam coisas para a classe média, e muitas vezes não têm ideia do que fazer, então precisam prestar atenção à voz do consumidor, o que é um dos princípios para o sucesso. Não ouça o vice-presidente. Ouça as pessoas para quem você quer vender o produto."

Bob Drane fez exatamente isso — deu às pessoas o que elas queriam, salvou algumas centenas de empregos e aliviou a tensão matutina de famílias estressadas — e só hesitou por um momento quando lhe perguntei se, olhando em retrospecto, ele sentia orgulho de ter criado as bandejas. "É claro que tudo tem seu preço", admitiu. "E acho que é fácil racionalizar qualquer coisa. No fim das contas, eu gostaria que o perfil nutricional do produto fosse melhor. Porém, de forma geral, vejo o projeto como uma contribuição positiva para a vida das

pessoas. Se pensarmos bem, o Lunchables levou muitas coisas para o mundo da conveniência que ajudou a população, e acho que tem mais pontos positivos do que negativos. Estabeleceu o modelo de lanches prontos pré-embalados. E uma das coisas que amo na inovação é que as gerações seguintes podem voltar ao modelo e aperfeiçoá-lo continuamente. Ainda acredito que esse modelo durará um bom tempo e servirá de várias formas à sociedade, às crianças e suas mães. Também acho que, com o tempo, as pessoas farão os ajustes necessários."

Hoje, Bob Drane ainda conversa com as crianças sobre o que elas gostam de comer, mas sua abordagem mudou. Ele atua como voluntário numa organização sem fins lucrativos de Madison que busca a melhorar a comunicação entre crianças em idade escolar e pais em situações financeiras precárias. Entre seus vários problemas, logo ao lado da preocupação com a formação acadêmica, está a obesidade infantil. Drane também preparou[44] um resumo sobre a indústria alimentícia para discutir a obesidade com os alunos da Universidade de Wisconsin. E, embora não mencione o Lunchables no documento, culpa todo o setor pela epidemia, citando o "aumento [do consumo] de comida industrializada, alimentos processados e com conservantes, muitas vezes com elevadas concentrações de açúcar/gordura/sal/etc. Mais calorias ingeridas, menos calorias queimadas, e aí está a fórmula para a proliferação da obesidade.

"O que os alunos de MBAs da Universidade de Wisconsin aprendem sobre como serem bem-sucedidos no marketing? Descubra o que os consumidores querem comprar e lhes dê o máximo possível. Venda mais, mantenha o emprego! Como os comerciantes muitas vezes traduzem essas 'regras' nos alimentos? Nosso sistema límbico ama açúcar, gordura, sal (raros e ricos em energia). Então, formule produtos que ofereçam isso. Você também pode adicionar ingredientes de baixo custo para aumentar a margem de lucro. Depois, aumente o tamanho do produto para vender mais (número de consumidores X quantidade/consumidor). E anuncie/promova para atrair 'usuários frequentes'. Há muito sentimento de culpa envolvido em tudo isso!"[45]

Drane também afirma que não existe fórmula mágica para resolver o problema de peso dos Estados Unidos. Em vez disso, ele propõe uma longa lista de soluções parciais e provoca os fabricantes de alimentos processados tanto quanto sua filha costumava provocá-lo. A indústria, segundo ele, deve reconhecer que a "'comida industrializada' agora tem papel dominante nas nossas dietas, e 'basta vender bem' não pode ser mais o único parâmetro". Ela deve começar tirando os ingredientes que causam obesidade e "inventar mais produtos com menos açúcar, gordura, sal etc.". Precisa financiar pesquisas "para descobrir como 'alimentos industrializados' podem chegar mais perto de oferecer os benefícios nutricionais da velha comida caseira. Precisamos de mudanças mais

radicais nesse ponto, nos ingredientes, nos sistemas de processamento/conservação e na distribuição mais curta/rápida".

Ao responsabilizar a indústria, a lista de Drane sobre formas de resolver o problema da obesidade tem uma lacuna notável: o papel do governo federal, que faz vista grossa em relação à indústria de alimentos processados. Mas há uma razão para isso. Como os fabricantes de alimentos bem sabem — e como eu descobriria ao transferir minha pesquisa de Madison para Washington —, quando o assunto é nutrição, o papel exercido pelo governo não é tanto regulamentar, mas promover algumas práticas da indústria consideradas mais arriscadas para a saúde dos consumidores.

I No final das contas, o cigarro com baixo teor de nicotina, chamado De-Nic, durou pouco tempo. Foi retirado do mercado em 1992 pela Philip Morris em função da baixa venda.

capítulo dez

"A mensagem que o governo defende"

A sede do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos fica no National Mall, a uma mera caminhada do Washington Monument. É o único órgão ministerial que tem essa distinção e, para seguir a política de portas abertas de seus vizinhos — os museus Smithsonian —, mantém um modesto centro para visitantes. Com 117 mil funcionários, orgulha-se de servir o país inteiro, um braço populista do governo. Afinal, quando foi criado[1] pelo presidente Abraham Lincoln em 1862, num país que ainda era bastante agrário, ele o chamou de "O Departamento do Povo".

Na verdade, a sede do Departamento de Agricultura é composta por dois edifícios, ambos imponentes.[2] O principal, que abriga os ocupantes dos cargos mais altos, foi construído em etapas a partir de 1904. Suas duas alas, com detalhes em mármore branco, percorrem quatrocentos metros do Mall e se apoiam nas gigantescas colunas coríntias, típicas do estilo eclético. Atrás delas, fica o Edifício Sul, construído em 1936 para abrigar as operações em expansão do órgão. As 4.500 salas e os onze quilômetros de corredores deram-lhe a distinção de ser o maior prédio de escritórios do mundo até a construção do Pentágono, alguns anos depois.

Dentro do Departamento de Agricultura, onde o público é menos bem-vindo, o órgão tem uma missão tão grandiosa quanto os próprios prédios: supervisionar os alimentos que os americanos comem. Seu principal objetivo é garantir a integridade da força mais básica do país, da fazenda ao garfo. Contudo, nessa questão, o Departamento do Povo dos sonhos de Lincoln há muito mergulhou num conflito de interesses que mina suas raízes populistas. De um lado, estão os cerca de 312 milhões de habitantes dos Estados Unidos e sua saúde, que ele tem a obrigação de proteger. Do outro, as cerca de trezentas empresas que compõem a indústria de 1 trilhão de dólares da fabricação de alimentos, empresas que ele se sente obrigado a tranquilizar e promover. Em nenhum outro quesito a tensão entre o que é bom para as companhias e o que é bom para o povo fica mais evidente do que em um dos pilares dos alimentos processados: a gordura.

A gordura, como se sabe, é o lubrificante que serve de base para a indústria de 90 bilhões de dólares dos produtos feitos para o lanche dos americanos,[3] garantindo o elemento conhecido como sensação bucal para salgadinhos de milho e biscoitos salgados, sorvete e biscoitos recheados. No entanto, um dos fatos menos conhecidos da nutrição é que nem os salgadinhos nem as

sobremesas sequer chegam perto dos dois outros pilares dos alimentos processados em relação à gordura que consumimos. Na verdade, as maiores fontes de gordura saturada — o tipo que preocupa os médicos — são o queijo e a carne vermelha, e é na fabricação deles que a indústria alimentícia mostrou sua maior capacidade de influenciar a política pública. Com o povo americano diante de uma epidemia de obesidade e artérias entupidas, o "Departamento do Povo" acaba por regulamentar menos o uso da gordura do que conceder todos os desejos da indústria. Na verdade, quando o assunto são as maiores fontes desse aditivo — carne e queijo —, o Departamento de Agricultura se juntou à indústria como um parceiro consumado na missão mais urgente de todas: convencer as pessoas a comerem mais.

*

Para conhecer os funcionários do Departamento de Agricultura que trabalham do lado do povo protegendo sua saúde nutricional, você precisa tomar o metrô de Washington, passar por baixo do rio Potomac e então pegar um ônibus que o levará até uma interseção na extremidade oeste de Alexandria, Virgínia. Dali, você ainda tem que andar quinhentos metros até um prédio e subir de elevador até o décimo andar. É lá, enfim, que fica uma divisão chamada Center for Nutrition Policy and Promotion [Centro para a Política e a Promoção da Nutrição]. Sua modesta posição hierárquica não se reflete apenas no status de gabinete satélite, mas também na quantia que o centro tem permissão para gastar em sua busca por alimentos mais saudáveis. Seu orçamento anual[4] é de apenas 6,5 milhões de dólares, o que equivale a apenas 0,0045% dos gastos gerais do Departamento, 146 bilhões de dólares. Em virtude dessa restrição, o centro canaliza grande parte da sua energia em um único e despretensioso objetivo: criar e promover um guia oficial para uma alimentação melhor.

Esse guia, que estabelece as bases para as políticas governamentais voltadas para a nutrição,[5] foi publicado pela primeira vez em 1980, quando os índices de obesidade começavam a aumentar. Ele é atualizado a cada cinco anos com a ajuda de um grupo de especialistas que integram um comitê e trabalham junto ao centro na análise dos hábitos alimentares dos americanos. Esse grupo inclui nutricionistas, educadores, pesquisadores e epidemiologistas, e, com o passar do tempo, eles identificaram os maiores culpados pela compulsão alimentar. Seus extensos e detalhados relatórios documentaram o vício do país por açúcar, além da dependência do sal. Um dos trabalhos mais notáveis do comitê foi seu último relatório, publicado pelo Departamento de Agricultura em 2010.

Dizia o comitê: a gordura saturada já tinha passado de todos os limites.

Também se observou que há bastante tempo esse tipo de gordura — tão falada pelos cientistas por ser completamente saturada com átomos de hidrogênio, sem as ligações duplas entre os carbonos que caracterizam as gorduras insaturadas — é associado a doenças cardíacas. É a principal causa de colesterol elevado na corrente sanguínea (uma substância cerosa que leva a ataques cardíacos e derrames) e representa uma importante fonte de lucro para a indústria farmacêutica. Estima-se que 32 milhões de americanos utilizem medicamentos para reduzir o colesterol. Pela primeira vez, porém, o painel também salientou que a gordura saturada era, em parte, responsável por outra epidemia: a diabetes tipo 2, causada por má alimentação. As estimativas mais recentes afirmavam que 24 milhões de americanos sofriam da doença, com outros 79 milhões em situação de pré-diabetes. Mais perturbador ainda era o fato de que um número pequeno, porém crescente, de crianças — muitas obesas — também estava desenvolvendo diabetes tipo 2, com 3.600 novos casos diagnosticados a cada ano.

O comitê do Departamento de Agricultura teve acesso a dados federais sobre a quantidade de sal, açúcar e gordura consumida pela população, e o que encontrou foram níveis cronicamente elevados de gordura saturada, sobretudo entre as crianças. Para verificar as diferenças na nossa alimentação geral, os nutricionistas medem a gordura nas nossas dietas como uma porcentagem de todas as calorias que consumimos. Os dados mostraram que crianças entre um e três anos[6] ingeriam mais gordura saturada do que qualquer outra faixa etária — mais de 12% de seu consumo calórico total. Logo em seguida, vinham crianças mais velhas, com 11,5%, e então os adultos, com cerca de 11%. É claro que esses números são apenas médias e não levam em conta aqueles que a indústria alimentícia chama de "usuários frequentes", cujo consumo de gordura não tem limites.

"Esforços deliberados em saúde pública sem dúvida seriam capazes de reduzir o consumo de gorduras saturadas", afirmou o comitê no relatório de 2010. O centro então tomou a ousada medida de reduzir a recomendação diária de gordura saturada para todos, crianças e adultos. O limite anterior era 10%. Agora, declarava o comitê, todos deveriam se esforçar para reduzir o consumo para 7%, ou pouco mais da metade do que as crianças hoje consomem em média.[I]

Por fim, o comitê teve acesso à pesquisa do governo federal sobre as fontes de toda essa gordura consumida pelos americanos, e as descobertas foram surpreendentes. No topo da lista dos culpados[7] estava o queijo, seguido pela pizza, que é basicamente um veículo para o queijo. Juntos, o queijo e a pizza contribuíam com mais de 14% da gordura saturada consumida no país. Em segundo lugar, estavam as várias formas da carne vermelha, representando mais

de 13% da gordura presente na dieta americana. Em terceiro lugar — com pouco menos de 6% —, estavam todas as sobremesas à base de grãos, como bolos de chocolate e biscoitos, que usam óleos em excesso. A lista seguia, passando por várias seções do supermercado, de refeições prontas a balas. Os salgadinhos, feitos de batata ou milho, contribuíam com apenas 2,4% da gordura da dieta americana.

No geral, o relatório sobre a gordura saturada — os problemas para a saúde, o consumo exagerado, a prevalência do queijo e da carne como suas principais fontes — parecia levar a uma conclusão lógica: a população precisava parar de comer tanto queijo e tanta carne. Essa foi exatamente a conclusão a que chegaram alguns dos maiores pensadores independentes da área de saúde nutricional do país. Entre eles havia um homem chamado Walter Willet, que lidera o programa de nutrição na Faculdade de Saúde Pública de Harvard. Willet não faz rodeios[8] ao instar as pessoas a consumirem menos queijo e carne vermelha. Afirma que a carne vermelha deveria ser reduzida da média atual de uma porção por dia para duas porções por semana. Além disso, a carne vermelha processada para a produção de bacon, mortadela, salsichas, carnes para sanduíche e outros produtos com sal adicionado deveria ser evitada por completo. Inúmeros outros alimentos podem oferecer as proteínas de que precisamos, inclusive o frango e o peixe, ao passo que o cálcio pode ser fornecido por legumes e verduras e, caso necessário, por suplementos.

Nesse ponto, há grandes divergências entre grupos autônomos de defesa do consumidor e a defesa do consumidor como vista pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Para começar, o guia de 2010 não chamava atenção[9] para as fontes da gordura saturada consumida pela população, resumindo-as em um único gráfico apresentado na página 26 do relatório de 95 páginas. A característica mais sintomática, contudo, é a ausência de qualquer discussão explícita sobre a redução no consumo de carne e queijo. A questão tampouco foi abordada pelo gráfico simplificado para o público, lançado em forma de prato em 2011 para ajudar a promover a mensagem de divulgação de uma alimentação melhor para o maior número possível de americanos, inclusive crianças.

Depois do lançamento do guia, Willett e Margo Wootan, diretora de nutrição do Center for Science in the Public Interest, confrontaram publicamente um porta-voz do centro de nutrição do Departamento de Agricultura. Em fevereiro de 2011, durante uma participação num popular programa de entrevistas de rádio em Washington, Willett e Wootan acusaram o órgão de relutar em apontar o dedo não apenas para o queijo e para a carne vermelha, mas para todo alimento ou produto específico identificado como prejudicial à saúde. “Se vocês realmente querem que as pessoas reduzam a ingestão de gordura sólida, precisam falar sobre a redução do consumo de carne vermelha,

queijo, sorvete e outros produtos assim",[10] disse Willett. "Isso precisa ser dito *com clareza* (...) Acho que, infelizmente, as impressões digitais das grandes empresas de carne e laticínios ainda estão espalhadas por esses guias."

Em resposta, o diretor adjunto do centro de nutrição, Robert Post, levantou vários pontos batidos que não ajudaram em nada a aplacar os críticos. Segundo ele, o órgão agia com total transparência, abrindo as reuniões do comitê ao público, e não apenas a representantes da indústria, além de postar todas as opiniões na internet. Para ele, a ciência da nutrição girava em torno de nutrientes, não de alimentos específicos, e as melhores estratégias para alcançar uma boa saúde requeriam que se tomasse a dieta de uma pessoa como um todo. "A ideia não é eliminar nenhum alimento específico",[11] declarou ele.

Se isso tivesse sido tudo o que o Departamento do Povo fez nas diretrizes (*não* fornecer nomes quando isso ajudaria a melhorar a dieta das pessoas), talvez os nutricionistas não tivessem se importado tanto — as pessoas ainda poderiam perceber sozinhas que o queijo e a carne eram os alimentos mais óbvios a se reduzir. Mas o Departamento de Agricultura foi além para ajudar a indústria alimentícia. Na verdade, o guia de 2010 chegou a mencionar o queijo. Em uma seção intitulada "Alimentos e nutrientes que se deve comer mais", o queijo foi incluído entre os alimentos cujo consumo devia ser *aumentado*, não diminuído. Quanto à carne, o guia sugere o consumo de mais frutos do mar por causa dos ácidos graxos ômega 3, uma gordura "boa" que parece reduzir o risco de doenças cardíacas. No entanto, a carne é citada ao longo de todo o relatório com a garantia de que nem ela nem os laticínios foram especificamente ligados à obesidade: "Esses alimentos são importantes fontes de nutrientes para uma alimentação saudável."

Essas recomendações são acompanhadas por um alerta: o queijo e a carne que consumimos devem ser de variedades com baixo teor de gordura ou sem gordura alguma. Mas havia um problema nesse detalhe para o mundo real. Como o queijo sem gordura tem um gosto horrível e as variedades magras não são muito melhores, os supermercados oferecem muito mais variedades carregadas de gordura. A carne é ainda mais problemática. Não existem peças inteiras nos supermercados que se encaixem na definição do Departamento de Agricultura de "baixo teor de gordura", que é 3% de gordura ou menos.

Os valores mais baixos disponíveis são 5%, em carnes conhecidas como extramagras, e 10%, nas conhecidas como magras. Um pedaço de carne magra com pouco mais de 85 gramas tem 4,5 gramas de gordura saturada, quase um terço do máximo recomendado para o consumo diário. Não obstante, esse era justamente o tipo de carne que o Departamento de Agricultura aconselhava a população a comer.

Essas carnes magras — mesmo com um terço da gordura saturada recomendada para consumo diário em cada porção — não são o que as pessoas imaginam quando pensam em carne. Esse tipo de carne não costuma ter o sabor delicioso e a textura macia de um bife gorduroso, no qual a gordura quente desliza sobre a língua para enviar sinais de prazer ao cérebro. Entretanto, mesmo se mais pessoas *quisessem* seguir os conselhos do Departamento de Agricultura e comer carnes magras, não seria fácil encontrá-las no supermercado.[12] Na verdade, para isso se deve ser muito bom no jogo de pique-esconde. (Comprar carne não é como comprar cereal, pois nesse caso a lei exige que a quantidade de açúcar seja especificada na caixa.) Precisamos de uma pequena explicação sobre o *modus operandi* de Washington para entendermos por quê.

Outra agência federal dos Estados Unidos, a FDA, bem distante do Departamento de Agricultura, supervisiona todos os alimentos vendidos no supermercado, com exceção da carne e dos laticínios. Embora tenha problemas quando o assunto é equilibrar as necessidades do consumidor e as da indústria, a agência tomou uma medida importante na defesa dos consumidores a partir da década de 1990: passou a exigir que os fabricantes de alimentos especificassem nas embalagens as quantidades exatas de sal, açúcar e gordura contidas nos produtos, a fim de que os consumidores pudessem avaliar melhor o que estavam comendo.[II] O Departamento de Agricultura, por sua vez, começou a seguir esse caminho para a carne há pouquíssimo tempo — e como esse começo foi estranho! Os supermercados só precisam disponibilizar um guia listando a quantidade de gordura dos cortes genéricos em algum lugar próximo ao refrigerador onde os cortes prontos são acondicionados. A lista pode ser disposta em algum lugar mais alto, mais baixo ou até do outro lado do corredor. Ou seja, é muito fácil não reparar nela. Para ajudar os consumidores, a indústria da carne criou um guia on-line que revela o teor de gordura nos cortes genéricos e sugere que os consumidores que queiram consumir menos gordura procurem dicas no rótulo, incluindo as palavras *coxão* ou *lombo*.

Em 2012, o Departamento de Agricultura exigiu[13] que essas informações fossem disponibilizadas nas embalagens da carne moída, mas mesmo essa medida veio acompanhada de um presente para os produtores de carne. A pedido da indústria, o órgão permitiu que eles exibissem a palavra *magra* até em embalagens de carnes que, pela definição do próprio departamento, não são magras. Por exemplo, o hambúrguer mais gordo vendido nos supermercados contém seis ou mais gramas de gordura saturada em cada 85 gramas. Mesmo assim, o rótulo aprovado pelo Departamento de Agricultura diz: “70% magra, 30% de gordura”. É claro que há uma boa razão para a indústria querer usar a palavra *magra*. Segundo pesquisas feitas por grupos de defesa do consumidor, esse tipo de rótulo leva os consumidores a pensarem que a carne contém menos

gordura do que de fato tem — isto é, aqueles que se importam em verificar o rótulo. Para muitos, se não para a maioria, o processo de decisão para no preço, e aí também encontramos uma questão perversa que anula todas as recomendações do governo federal para o consumo de carnes magras: quanto mais gordura tem a carne, mais barata ela é. Em 2012, os supermercados cobravam 1 dólar a mais para cada 450 gramas de carnes mais magras.

Em um aspecto, é difícil criticar o Departamento de Agricultura por pegar leve com a carne e o queijo. Há muito tempo, após identificarem o guia nutricional do órgão como um campo de batalha importante, os fabricantes de alimentos processados investiram recursos consideráveis para influenciar o comitê de 2010 antes mesmo de o trabalho ser iniciado. Os registros do Departamento de Agricultura mostram que sete dos treze membros do comitê foram nomeados pela Grocery Manufacturer's Association [Associação de Produtores de Gêneros Alimentícios]. Todos os integrantes que entrevistei garantiram ser independentes, mas a associação — nas cartas de nomeação para o Departamento de Agricultura — deixou clara sua posição: se o comitê ia discutir dietas mais saudáveis, teria de "incluir a experiência e a perspectiva relacionadas ao desenvolvimento de produtos alimentícios"[14] e, portanto, precisava de membros que *entendessem* as necessidades e os desafios da indústria. Um dos nomeados, Roger A. Clemens, por exemplo, era o diretor associado de ciência regulatória da Faculdade de Farmácia da Universidade do Sul da Califórnia, mas antes passara 21 anos desenvolvendo produtos para a Nestlé — o que, de acordo com o que ele me disse, lhe rendeu uma compreensão aprofundada de questões como o papel essencial exercido pelo sal na proteção dos alimentos processados contra bactérias prejudiciais à saúde.[III]

Ao mesmo tempo, a Grocery Manufacturer's Association — cujos membros incluem Kraft, Kellogg, Nestlé, PepsiCo e quase todos os grandes fabricantes de alimentos processados (mais de trezentas empresas no total) — se juntou a outros grupos da indústria alimentícia e a outras companhias para pressionar o comitê a ser prudente na análise de suas grandes preocupações, sobretudo o sal, o açúcar e a gordura. O lobby tomou a forma de cartas e documentos de apoio submetidos ao comitê, por meio dos quais as empresas buscaram desafiar a avaliação da entidade sobre os riscos desses aditivos à saúde. Os fabricantes de alimentos também citaram os obstáculos enfrentados na redução da sua própria dependência desses ingredientes, como a alteração da textura e do sabor do cereal após a diminuição do açúcar e da gordura.

Esse lobby intenso persistiu por meses, com centenas de submissões ao Departamento de Agricultura, mas a correspondência de um único dia — 15 de julho de 2010 — fornece uma imagem sintomática da guerra travada por consumidores e fabricantes em torno da gordura. O típico ponto de vista do

consumidor foi expresso por Bonnie Matlow,[15] bibliotecária de Shepherdsville, Kentucky, que por acaso era diabética. "É uma vergonha que gerações inteiras tenham perdido a capacidade de preparar uma boa refeição com ingredientes locais", escreveu ela para o comitê. "Pois o dinheiro foi direcionado a fazendas industriais para ser investido no cultivo de grãos densos em energia e deficientes em nutrição que requerem suplementação para justificar sua inclusão nas recomendações alimentares; conservantes com nomes impronunciáveis para que durem nas prateleiras; e açúcar/xarope de milho rico em frutose para serem palatáveis."

No mesmo dia, chegou uma carta de dezessete páginas escrita por outro grupo de interesse do Departamento de Agricultura, este mais abastado. O remetente dizia representar uma indústria com 2,1 trilhões de dólares em vendas anuais, catorze milhões de empregos e 1 trilhão de dólares em "valor agregado à economia do país". O autor era a Grocery Manufacturer's Association, e o texto começava com uma reclamação: "Achamos que o relatório do comitê sugere diversas vezes que os americanos se beneficiariam se consumissem menos alimentos processados. Essa suposição não tem base científica, reduz o valor do suprimento de alimentos dos Estados Unidos e perpetua uma crença equivocada de que alimentos processados são inerentemente pobres em nutrientes." De acordo com a associação, a realidade era outra: o processamento da comida permitia o consumo de uma grande variedade de alimentos convenientes e reforçados durante todo o ano. Em seguida, o grupo fez o melhor que pôde para dissuadir o comitê de ser mais específico caso persistisse em aconselhar os americanos a comer menos alimentos processados. (Em outra carta, escrita três meses antes, a associação afirmara: "Não existem alimentos inerentemente 'bons' nem 'ruins'", e reiterava a noção de que uma nutrição melhor dependia da dieta geral.) A associação também passou mais de uma página da carta argumentando contra a medida do comitê de reduzir o consumo máximo diário recomendado de gordura saturada, declarando, entre outras coisas, que o limite anterior mais alto era mais fácil de ser alcançado — e, portanto, "mais amigável para o consumidor". No entanto, embora tenham perdido nessa questão quando o comitê de fato reduziu o limite, os fabricantes apontaram que a mudança não representava uma ameaça significativa. A mera redução do limite máximo, *sem* oferecer orientações específicas sobre como alcançar a meta, não ajudaria em nada a alterar os hábitos alimentares dos americanos. "A redução da ingestão de gordura saturada de 10% para 7% é um conceito abstrato para os consumidores", escreveu a associação ao comitê.

É claro que ir até o estado de Virgínia e pressionar o braço do Departamento de Agricultura voltado para a defesa dos consumidores é apenas uma pequena parte das atribuições dos representantes da indústria alimentícia. Muito de seu tempo é passado na sede no National Mall, onde sua influência não

enfrenta qualquer desafio significativo. Lá, as empresas de alimentos não passam muito tempo pressionando o Departamento a pegar leve com suas regulamentações — embora isso com certeza seja parte de sua missão. Em vez disso, têm usado seu poder para transformá-lo num parceiro para promover seus produtos. No que diz respeito a carne e queijo, essa relação já ajudou os fabricantes de alimentos em alguns de seus problemas mais difíceis — como conseguir colocar ainda mais carne e queijo nos carrinhos de compras dos americanos, mesmo com eles ficando mais alertas à gordura.

*

O papel do Departamento de Agricultura na promoção do queijo e da carne começou para valer em 1985, quando o governo Reagan tentou limitar os subsídios ao leite dados pelo governo federal. Para John Block, o então novo secretário de Agricultura, o problema era o excesso de produção. Por isso, ele se propôs a reduzir os rebanhos de vacas leiteiras do país. Contudo, a solução proposta às grandes empresas de laticínios — o governo pagaria pelo abate de 339 mil de suas vacas — não agradou muito os grandes produtores de carne. Toda aquela carne resultante dos abates inundaria o mercado, causando uma drástica redução dos preços.

Entra em cena um Congresso solidário.

"Estou preocupado com os criadores de gado",[16] disse o senador Steve Symms, republicano de Idaho, a seus colegas em 1985. Eles discutiam a última versão do Farm Bill [Projeto de Lei da Fazenda] — que determina a política do governo em relação à agricultura e aos alimentos —, e Symms vinha de uma região voltada para a criação de gado. "Os caubóis são um grupo de fazendeiros que não vêm a Washington colocar a mão na panela federal. Não sei por que, mas me preocupo muito com o produtor de gado americano e acho que ele merece nossas mais sinceras congratulações. Acho que algo que está ao nosso alcance é encorajar todos a comprarem um pouco de carne — isso pode ajudá-los bastante. Acho que também poderíamos beber mais alguns copos de leite e fazer a nossa parte para nos livrarmos do excedente de laticínios."

No fim das contas, a compra das vacas leiteiras não ajudou a reduzir a superprodução de leite, já que os produtores simplesmente compraram outras vacas, e o excedente de leite acabou produzindo mais e mais queijo. Mas os fazendeiros ainda teriam mais ajuda do Farm Bill de 1985. A curto prazo, a legislação requeria que o Departamento de Agricultura comprasse noventa mil toneladas de carne nos dois anos seguintes para distribuir à população carente. Contudo, o projeto tinha outra solução de longo prazo mais engenhosa para resolver o problema do excedente. Ele criou um sistema pelo qual produtores de

carne e queijo poderiam divulgar seus produtos diretamente para todo o público americano e, assim, encorajar o consumo de carne de maneira inédita.

O marketing nunca fora um ponto forte da indústria de carne e laticínios. Eles brigavam muito entre si para desenvolver qualquer tipo de esforço organizado. Os criadores e os empresários da indústria de laticínios precisavam de ajuda, e o Congresso tinha a solução perfeita em mente. Foram criados dois programas de marketing,[17] um para a carne e outro para o leite, e o secretário de Agricultura seria responsável por ambos.

Os programas ficaram conhecidos como "*checkoffs*" e tinham o objetivo de levantar os fundos necessários para financiar o marketing. Funcionava assim: os mais de noventa mil proprietários de vacas leiteiras precisavam pagar 15 centavos ao programa para cada 45 litros de leite produzido. Para a carne, a taxa se baseava nas transações: sempre que uma vaca era vendida — fosse de uma fazenda de criação para uma de confinamento ou do confinamento para o abatedouro —, o vendedor precisava pagar 1 dólar ao programa de marketing da carne. Nem todos gostaram da ideia de promover o consumo da carne como uma massa homogênea. Alguns consideravam seu produto superior, e é de se entender que quisessem promovê-lo com marketing próprio. Quando lhes pediram para aprovar a criação do programa de *checkoff*, um em cada cinco votou contra, porém não foi o bastante: a maioria apostou no Departamento de Agricultura, então todos tiveram que pagar a taxa.

Os dólares pagos para o marketing da carne somaram 80 milhões por ano. Com o tempo, o montante total arrecadado passara de 2 bilhões. Ou seja, são, de fato, 2 bilhões de dólares para convencer os Estados Unidos a consumir mais carne, enquanto o centro de nutrição do Departamento de Agricultura recebe 6,5 milhões por ano para tentar orientá-los em outra direção — a de reduzir o consumo não apenas da gordura, mas do açúcar e do sal. Não tem sido uma luta justa.

O dinheiro chegou na hora certa. O consumo de carne vinha diminuindo desde 1976: em média, o consumo anual de carne vermelha por pessoa[18] caiu de 42 para 29,5 quilos, dos quais o hambúrguer representava cerca de metade. Ao mesmo tempo, os americanos comiam cada vez mais frango, e, embora em menor proporção, também mais peixe — ambos com menos gordura saturada.

Essa era uma verdadeira fonte de preocupação para a indústria da carne. No entanto, com seu novo baú do tesouro, as empresas começaram a traçar uma estratégia para contornar as preocupações do público. Elas gastaram parte do dinheiro numa pesquisa de marketing e descobriram que a carne vermelha enfrentava o mesmo problema que o queijo tinha antes. As pessoas comiam queijo puro ou com torradas até a Kraft — com o apoio do programa de marketing da indústria de laticínios — ter a ideia de transformar o conceito do

queijo, o que fez as vendas e o consumo dispararem. Por que não poderia ocorrer o mesmo com a carne?

O bioquímico Mark Thomas trabalhava para um departamento de pesquisa e desenvolvimento da indústria da carne quando teve uma ideia. Como sua unidade não tinha um laboratório de pesquisa de última geração, ele lançou um concurso, pedindo ideias de como a carne poderia ser usada como ingrediente a todos os tipos de inventores em potencial, de criadores de gado a fabricantes de alimentos, pequenos ou grandes. A missão: colocar a carne numa refeição pronta e embalada que só precisaria ser aquecida antes de servida.

"Achei uma ideia idiota",[19] contou-me Thomas. "Os produtos seriam enviados para a nossa cozinha de testes em Chicago e depois apresentados a um grupo de peritos que escolheria cinco, com o prêmio máximo de 50 mil dólares. Mas investimos toda a nossa capacidade de marketing nessa nova categoria. Hoje, você encontra de cinco a oito marcas de entradas prontas para cozinhar, entre as quais está a Tyson. A Hormel tem ótimas opções, como o Tips & Gravy e o Pot Roast, que você aquece por quinze minutos no micro-ondas. Quando sirvo um Pot Roast a convidados, eles acham que foi minha esposa quem cozinhou."

Com o aumento do consumo de frango e o grande sucesso de produtos prontos do tipo McNugget, a indústria passou a investir na criação de produtos com formato semelhante feitos de carne. Uma equipe de técnicos em alimentos fez todo tipo de experiência possível com a carne, enrolando-a em panquecas com ovo e queijo, acrescentando queijo e o enrolando num palito, colocando-a num rolo que ficava de pé no prato para dar um toque divertido ao jantar. Esses técnicos trabalhavam para um grupo com sede em Denver conhecido como Cattlemen's Beef Board [Comissão da Carne e dos Criadores de Gado] e fundado pelo dinheiro arrecadado com o programa *checkoff*. O grupo tinha 106 membros, todos nomeados pelo secretário de Agricultura. No site, a comissão dizia que o estímulo para criar esses produtos fora o fim do jantar em família americano — o que, por mais lamentável que fosse, deveria ser visto como uma oportunidade. "Fizemos muitas pesquisas nos últimos dois anos sobre consumidores jovens e adultos de hoje, em especial os adultos",[20] disse um dos representantes da comissão da carne num vídeo promocional. "Eles estão sempre correndo, e o mesmo acontece com as crianças. Elas vão para a escola, para vários cursos e para atividades extracurriculares, além de passarem muito tempo fazendo deveres de casa. Nós costumávamos comer à mesa de jantar toda noite, mas sabemos que o consumidor de hoje não necessariamente faz isso. Assim, estamos tentando criar produtos convenientes para seu estilo de vida. Com base nas pesquisas, considerando que as pessoas estão sempre com pressa, tentamos tornar esses produtos tão fáceis de preparar, convenientes e portáveis quanto possível."

Se os americanos estavam dispostos a passar o dia comendo petiscos e fazendo lanchinhos, a carne estaria lá. Para isso, a indústria descobriu que tinha aliados naturais nos laticínios. Os dois setores uniram forças para desenvolver receitas que usassem tanto carne quanto queijo e trabalharam juntos para promover as vendas de fast-food[21] por meio de campanhas como a "Dias de Cheesebúrguer Duplo", lançada em 2006 e voltada para universitários. A análise da indústria da carne concluiu que o programa de *checkoff* tem aumentado o consumo da carne bovina entre 3% e 5% a cada ano desde seu lançamento em 1986.

Ao mesmo tempo que produzia novos produtos convenientes que utilizavam a carne bovina, o programa de marketing seguiu outro caminho. Desenvolveu novos cortes de carne que continham menos gordura, incluindo um chamado Flat Iron, que era tirado do ombro do animal. Hoje, a indústria da carne diz ter pelo menos 29 cortes[22] que se encaixam no que o guia do governo chama de carne magra: 4,5 gramas de gordura saturada por porção — o que, devemos lembrar, corresponde a um terço do máximo diário recomendado. O programa também lançou uma intensa campanha de lobby no intuito de pôr um fim à noção de que toda carne é gordurosa e, ao mesmo tempo, dar destaque aos nutrientes do alimento, como o zinco e a vitamina B12. "Além de ter cortes magros e um perfil de ácidos graxos favorável, os nutrientes presentes na carne são benéficos para o crescimento, o desenvolvimento e a manutenção da saúde durante todos os estágios da vida, da gestação à velhice", declarou a National Cattlemen's Beef Association [Associação Nacional de Carne e dos Criadores de Gado], uma afiliada do Cattlemen's Beef Board, ao comitê de nutrição do Departamento de Agricultura durante as deliberações para o guia de alimentação de 2010.

Contudo, nos bastidores, a indústria tivera grandes problemas com esses cortes mais magros. A menor quantidade de gordura deixa alguns cortes duros e com uma textura borrachuda. Uma das soluções da indústria foi amolecer o tecido muscular na planta de processamento, passando a carne mais magra por um dispositivo que a perfura com fileiras de agulhas de aço, no que é conhecido como "amaciamento mecânico". Hoje em dia, mais de vinte mil toneladas de carne são amaciadas todos os meses dessa forma. Outro método é tratar a carne com salmoura, que amolece o tecido muscular.[IV]

Uma das técnicas mais bem-sucedidas para amaciar a carne magra revelou-se também a mais controversa. Ela não envolvia agulhas nem salmoura, ou sequer o corte da gordura com a faca. Usava amônia. Pela técnica, criava-se o hambúrguer mais magro e acessível, e o mais consumido na história dos Estados Unidos — isto é, até o público descobrir como ele era feito e a carne magra processada com amônia passar a ser chamada de "pink slime" [gosma rosada].

Esse material — que o Departamento de Agricultura preferia chamar de "carne magra com textura fina"[24] — é produzido com pedaços das partes mais gordas da vaca (com até 70% de gordura) antes usados para produzir rações para animais domésticos ou sebo para a produção de velas. Depois, o material é colocado numa centrífuga em alta velocidade que extrai grande parte da gordura, deixando uma massa muito magra, removendo 90% da gordura. Então, ela é dividida em blocos de 13,5 quilos, congelada e levada para as fábricas, onde os blocos são combinados a outros pedaços de carne para a produção de hambúrguer.

Esse tipo de carne magra tornou-se popular entre as empresas produtoras de hambúrguer por outra razão: era 15% mais barata[25] do que a carne magra natural importada da América do Sul, onde o gado é alimentado com grama, e não criado no processo de engorda com milho típico da indústria de carne americana. O dinheiro economizado era considerável, e não apenas para os comerciantes e as redes como o McDonald's, que compravam o hambúrguer feito com essa carne. O próprio Departamento de Agricultura percebeu que poderia economizar até 3 centavos do preço de cada 450 gramas de hambúrguer comprados para os programas de merenda escolar.[V]

No início da década de 1990, o Departamento de Agricultura deu sinal verde para que seus fornecedores de hambúrguer passassem a usar a carne processada e emagrecida como componente na carne moída. A maior fabricante[26] era uma empresa chamada Beef Products Inc., com sede na Dakota do Sul, mas havia uma etapa adicional em sua produção que acabaria sendo a ruína da companhia. A Beef Products Inc. começou a tratar sua carne processada com amoníaco para matar quaisquer patógenos que pudessem estar presentes. Essa ameaça de contaminação era um problema maior para o material emagrecido porque ele vinha de partes do corpo da vaca mais expostas às fezes, que hospedam a *E. coli*. A carne é contaminada por *E. coli* no matadouro, quando as fezes acidentalmente entram em contato com a carne na hora do abatimento. Era um processo complexo acrescentar a amônia — que também dava ao material um tom rosado mais claro do que o da carne normal. Nas experiências da empresa com esse processo, houve casos em que a amônia não matou os patógenos e outros em que ela contaminou a carne com seu cheiro forte. Em 2003, funcionários públicos da Geórgia devolveram cerca de três toneladas para a empresa depois que cozinheiros que preparavam bolo de carne para prisioneiros do estado detectaram "um odor muito forte de amônia" em blocos de 27 quilos dos cortes. "Estava congelado, mas ainda assim conseguíamos sentir o cheiro da amônia",[27] contou-me Charles Tant, funcionário do Departamento de Agricultura da Geórgia. "Eu nunca tinha visto nada igual."

Mesmo assim, a amônia logo passou a ser usada como aditivo em quase 70% dos hambúrgueres vendidos por supermercados e restaurantes.[VI]

Preocupados, funcionários do programa de merenda escolar do Departamento de Agricultura fizeram pressão para que o uso da substância fosse identificado nos rótulos, mas foram indeferidos por outros membros do órgão, convencidos de que a amônia deveria ser vista apenas como mais uma das substâncias químicas usadas pela indústria no processamento da carne que não devem ser obrigatoriamente reveladas. Mas não acabou aí. Em 2002, um microbiologista do Departamento de Agricultura, Gerald Zirnstein mandou um e-mail para colegas dizendo: "Não considero que esse material seja carne moída e acho que chamá-lo assim é uma forma de rotulagem fraudulenta."[28] No mesmo e-mail, ele chamava a carne processada de "pink slime" [gosma rosada].

O apelido inventado por Zirnstein veio a público quando o citei pela primeira vez em 2009,[29] depois conseguir seu e-mail durante minha pesquisa sobre as dificuldades da Beef Products Inc. no tratamento com amônia. A matéria que escrevi desencadeou uma série de eventos. A empresa se comprometeu a aperfeiçoar sua metodologia, o Departamento de Agricultura prometeu uma supervisão mais rígida, e alguns pais — em Manhattan e Boston — entraram em contato comigo para dizer que haviam começado a pressionar as escolas para que parassem de servir hambúrguer feito do material emagrecido. Entretanto, o fato mais significativo foi o início de uma mudança gradual do McDonald's em sua política corporativa que levou, em 2011, à descontinuação do uso da carne emagrecida no hambúrguer. A Beef Products Inc. defendeu seu produto como seguro e nutritivo, mas, quando a medida tomada pelo McDonald's veio à tona, o escrutínio público levou a uma queda vertiginosa nas vendas da empresa.[VII]

Mesmo assim, o Departamento de Agricultura tentou atestar a segurança da gosma rosada usando o mesmo argumento empregado anos antes pela indústria da carne em seu esforço para fazer os americanos comerem mais de seu produto. É claro que a carne emagrecida era barata, e, sim, a amônia a tornava segura para o consumo. Mas a característica que a tornava vital para o sistema de abastecimento dos Estados Unidos era outra: seu baixo teor de gordura. Isso a tornava uma aliada crucial na guerra contra a obesidade infantil, como observou o secretário de Agricultura, Tom Vilsack, na coletiva de imprensa realizada em 28 de março de 2012. "Essa é uma das razões pelas quais inserimos essa carne no programa da merenda escolar",[30, 31] explicou ele. "Estamos preocupados com os índices de obesidade, e esta é uma oportunidade de garantirmos que os jovens consumam um produto magro, com menos gordura."

Entretanto, àquela altura, a indústria da carne já temia que a gosma rosada tivesse aberto uma caixa de Pandora de problemas com o potencial de causar

uma redução nas vendas de todos os tipos de carne. Especialistas foram citados dizendo que havíamos chegado a um divisor de águas no qual as pessoas, independentemente de estilo de vida e poder aquisitivo, estavam se conscientizando e se preocupando com o que era colocado nos alimentos processados. Como disse Phil Lempert, consultor da indústria alimentícia, a um repórter: "Acho que passaremos a ver com muito mais preocupação e interesse o que é inserido nos nossos alimentos, e acho que essa conscientização só vai aumentar." [32]

*

Em 2007, um grupo internacional composto por 21 cientistas que se reuniu em Washington estava prestes a abrir outra caixa de Pandora, ainda mais ameaçadora, que a indústria da carne lutaria para fechar. Os cientistas se aproximavam do fim de um esforço de cinco anos para identificar as causas mais prováveis do câncer. Em vez de fazer sua própria pesquisa, eles analisaram sete mil estudos publicados até chegarem a um consenso sobre as descobertas acumuladas. Eles foram minuciosos ao observar a qualidade das pesquisas, descartando resultados identificados como infundados ou com falhas metodológicas. Alguns dos agentes suspeitos mais óbvios foram descartados por falta de evidências. Por exemplo, alimentos com grande quantidade de açúcar, sobretudo de frutose, haviam sido relacionados ao câncer por alguns estudos, mas o grupo de pesquisadores considerou essas evidências "limitadas" e minimizou sua importância. Eles não queriam ser alarmistas. Na verdade, esse era o segundo relatório feito por eles, que trabalhavam para duas instituições, o World Cancer Research Fund [Fundo Mundial de Pesquisas sobre o Câncer] e o American Institute for Cancer Research [Instituto Americano para a Pesquisa do Câncer]. E, na época em que lançaram o primeiro relatório, em 1997, acharam que havia poucas evidências ligando o consumo de carne ao câncer.

Dessa vez, porém, os cientistas chegaram a uma conclusão muito diferente em relação às carnes vermelha e processada: descobriram que os estudos subsequentes, realizados ao longo de uma década, ofereciam evidências "convincentes"[33] de que essas carnes aumentam o risco de câncer do cólon. Nesse caso, a culpada poderia não ser a gordura saturada. Os pesquisadores citaram uma substância natural presente na carne chamada hemo, que identificaram como causadora da formação de compostos com potencial cancerígeno. Também sugeriram que o cozimento da carne em altas temperaturas produzia um grupo de mais de cem substâncias — conhecidas como aminas heterocíclicas e hidrocarbonetos aromáticos policíclicos — que podem causar câncer em pessoas com predisposição genética. Os cientistas

observaram que o risco da doença pode ser especialmente elevado pelo consumo de carnes processadas e aumenta de acordo com a quantidade consumida. Os estudos analisados indicavam que o consumo de carne vermelha era seguro quando eram ingeridos até quinhentos gramas por semana. No entanto, os cientistas afirmaram não conseguir encontrar um nível seguro para as carnes processadas. Declararam que cada cinquenta gramas de carne processada consumidos por dia aumentavam o risco de câncer colorretal em 21%.

Para a indústria da carne, essas descobertas representavam uma ameaça potencial pior do que as preocupações em relação à gordura saturada, com as quais ela vinha lidando muito bem. O câncer era algo muito mais assustador para os consumidores, e era impossível resolver esse problema com soluções como remover a gordura ou promover o zinco presente na carne. Nove meses antes da publicação do relatório, suas conclusões chegaram ao conhecimento dos produtores de carne. Alarmados, eles recorreram à arma mais poderosa que tinham: o programa de marketing da carne, criado pelo Congresso e inspecionado pelo Departamento de Agricultura. Usando os fundos do *checkoff*, a indústria lançou um ataque antecipado maciço para enfraquecer — e, se possível, desacreditar — o relatório dos pesquisadores antes que ele chegasse ao povo americano.

Entrar nos bastidores de um projeto como esse em geral demandaria a apuração de uma reportagem investigativa. Contudo, graças à natureza pública do programa de marketing da carne, este se encontra descrito em centenas de páginas de registros disponíveis para o público — só é preciso pedir. De acordo com esses registros, a indústria usou 1,2 milhão de dólares em fundos do *checkoff* para formar um grupo de gerência interna chamado "Cancer Team"[34] [Equipe Câncer]. Com o mesmo dinheiro, também contratou os serviços[35] de uma firma de consultoria chamada Exponent, que fornece especialistas para clientes da indústria que estejam passando por problemas jurídicos. Nos últimos anos, a Exponent obteve um acordo favorável para uma seguradora cujo cliente supostamente expusera habitantes de uma aldeia no Peru a um derramamento de mercúrio; auxiliou o Uruguai na defesa de uma nova fábrica de celulose contra críticas ambientais levantadas pela Argentina; e ajudou a defender uma empresa de petróleo que o governo do Iêmen acusara de prejudicar fazendas. A pedido dos produtores de carne, a Exponent conduziu sua análise[36] dos estudos examinados pelos cientistas para o relatório do câncer. Ela encontrou falhas nos estudos, que, segundo a consultoria, enfraqueciam as evidências, mais tarde, encontrou erros no próprio relatório sobre o câncer. Os cientistas e as organizações de pesquisa se defenderam argumentando que as falhas não tinham muita importância nem consequências para as conclusões gerais. Mas a Exponent tinha sua própria conclusão: os cientistas haviam supervalorizado os

resultados, e as evidências ligando a carne ao câncer de cólon não eram confiáveis.

O Cancer Team também se dedicou a moldar a representação da carne bovina na mídia e, assim, também a opinião pública. As atividades da equipe nesse front foram detalhadas numa auditoria realizada pelo Cattlemen's Beef Board, conselho que supervisiona os fundos do *checkoff* reunido pelos criadores de gado. A auditoria afirmou que o câncer era "uma questão emocional e assustadora",[37] e vários representantes da indústria entrevistados o consideravam uma ameaça maior do que o mal da vaca louca, que emergira anos antes. Na verdade, para esses representantes, seria necessário voltar a 1977 para encontrar uma ameaça comparável ao relatório do câncer. (Ano em que o Comitê Especial do Senado Americano para Necessidades Nutricionais e Humanas, presidido pelo senador George McGovern, publicou um relatório afirmando que dietas com alto teor de gordura causavam câncer e, ao contrário do guia de nutrição do Departamento de Agricultura, pediu às pessoas que consumissem menos carne vermelha.) O Cancer Team também recorreu à empresa Carma, que avalia a cobertura na mídia para diversos clientes, da Apple à JPMorgan Chase e à General Mills, para analisar a cobertura midiática recente da carne. Os relatórios da Carma avaliavam tudo, de receitas culinárias publicadas a matérias sobre questões como segurança alimentar, direitos dos animais, dieta e saúde; identificavam amigos e inimigos da indústria; e davam uma atenção especial aos jornalistas mais críticos da carne bovina.

Com essas orientações em mãos, o Cancer Team realizou grupos focais para identificar as preocupações mais recentes dos consumidores em relação à dieta, aos exercícios físicos e à nutrição. Depois, preparou pautas para os veículos amigáveis à indústria da carne, que antes mostrou aos grupos focais e escolheu as que apresentavam maior probabilidade de despertar os sentimentos mais positivos em relação à carne bovina entre os consumidores. Usando esse feedback, a equipe desenvolveu uma série de mensagens para minar as conclusões do relatório sobre o câncer.

"O risco de câncer não está relacionado apenas à dieta",[38] dizia uma dessas mensagens. "Fatores relacionados ao estilo de vida — incluindo tabagismo e consumo de álcool, obesidade e sedentarismo — podem aumentar significativamente o risco de câncer." Outra: "Coloque o risco em perspectiva. A obesidade e a falta de atividade física têm uma associação duas a três vezes maior à doença."

No final, os ataques perpetrados pelo relatório sobre câncer foram praticamente neutralizados pelo programa de contra-ataque da indústria, que chamou as causas da doença de "complexas" e deu "ênfase à moderação e ao equilíbrio", como averiguou a auditoria. A cobertura jornalística se concentrou

em vários outros aspectos do documento, como a conexão entre tecido adiposo e câncer e os poderes preventivos do alho. Do ponto de vista da indústria da carne bovina, o relatório sobre câncer revelou-se apenas um alarme falso. "De maneira geral, as mensagens do programa de *checkoff* alcançaram mais de 3,1 milhões de consumidores, e a cobertura da mídia muitas vezes observou que a carne vermelha é segura se consumida com moderação",[39] declarou a auditoria. "As matérias publicadas promoveram a conscientização dos consumidores, mas não houve mudança na probabilidade de eles comerem menos carne processada ou carne vermelha."

*

As respostas do Departamento de Agricultura às minhas perguntas sobre o programa de marketing da carne foram cuidadosamente defensivas. O órgão salientou que, como no caso do programa para o queijo e outros laticínios, os esforços de marketing foram integralmente financiados com os impostos pagos pelos próprios produtores, além de terem passado pela supervisão do secretário de Agricultura em grande parte para manter o apoio ao programa entre os criadores de gado. Além disso, o departamento apontou para o próprio trabalho sobre a obesidade como evidência de que ele é capaz acumular diversas missões.

Entretanto, um dos maiores golpes desferidos contra esses programas de marketing veio da outra extremidade do National Mall, dos corredores da Suprema Corte dos Estados Unidos. Foi lá que uma juíza, Ruth Bader Ginsburg, deparou-se com o conflito inerente à busca do governo federal por uma nutrição melhor para o povo americano. Sua análise do programa de marketing da carne foi feita durante um caso que chegou à Suprema Corte em 2005. O caso foi aberto por vários representantes da indústria insatisfeitos, que processaram o Departamento de Agricultura a fim de derrubar o programa de marketing. O argumento era de que o marketing genérico da carne prejudicava seus esforços de promover os próprios produtos como superiores. Eles perderam o processo. Entretanto, o caso acabou chamando atenção não para os méritos do programa, mas para quem fazia o marketing. Caso fosse um programa privado, os dissidentes teriam tido razão em protestar. Mas o tribunal concluiu que o programa não era privado. Todos os esforços empreendidos para fazer a carne parecer mais magra, mais conveniente e mais útil como aditivo para os alimentos processados vinham, para todos os propósitos, do povo americano. Isto é, tratava-se de um programa governamental. Segundo os juízes, não importava nem um pouco se o dinheiro usado para financiá-lo vinha dos próprios criadores de gado. O secretário de Agricultura tinha um papel tão importante para determinar como aqueles milhões eram gastos que o programa de *checkoff* era

uma forma de "discurso oficial", o que o protegia de contestações judiciais. "O secretário de Agricultura, uma autoridade política, supervisiona o programa, nomeia e demite funcionários-chave e detém o poder de veto absoluto sobre o conteúdo dos anúncios publicitários, inclusive no que diz respeito à linguagem usada",[40] dizia a opinião da maioria, redigida pelo juiz Antonin Scalia. "E o Congresso, é claro, mantém sua autoridade de vigilância, para não mencionar a prerrogativa de reformular o programa quando bem entender."

Ginsburg concordou com a maioria na defesa do programa de marketing da carne, porém tinha críticas que a levaram a escrever uma opinião diferente. Argumentou que não conseguia apoiar a ideia de que as atividades de marketing eram "discurso oficial". Ela se perguntava: como isso era possível quando outros membros do Departamento de Agricultura tentavam incentivar a população a comer *menos* carne? Até a juíza precisou trabalhar duro para formular essa mensagem, citando passagens relevantes do guia de 2005 elaborado pelo comitê sobre nutrição. O trecho sobre os americanos precisarem consumir menos gorduras saturadas estava numa seção desse relatório, e o sobre a carne ser uma grande fonte dessas gorduras estava em outro. Mas a intenção do comitê, de acordo com ela, estava clara. Ela escreveu na conclusão: "Não estou disposta a classificar as mensagens promocionais financiadas segundo o Beef Promotion and Research Act [Lei de Pesquisa e Promoção da Carne] de 1985, mas não atribuídas ao governo, como discurso oficial, considerando a mensagem que o próprio governo defende."[41]

É claro que Ginsburg poderia ter dito a mesma coisa — e muito mais — sobre o outro programa de *checkoff* do governo, dirigido aos laticínios, que era muito maior do que o marketing da carne. Numa época em que o Departamento de Agricultura, em suas próprias publicações, pedia aos americanos que comessem menos pizza carregada de queijo,[42] o programa de marketing de laticínios era um grande sucesso no intuito de fazer a população comer mais queijo nas pizzas, lanchinhos, petiscos e em produtos espalhados por todas as seções do supermercado. O programa de marketing dos laticínios chegou ao ponto de se aliar a redes como a Domino's para ajudar a promover pratos como o "The Wisconsin", uma pizza com seis tipos de queijo na cobertura e mais dois na massa. "Essa parceria vende mais queijo",[43] explicou em 2009 o supervisor do *checkoff* numa coluna de uma publicação especializada. "Se toda pizza fosse feita com 28 gramas adicionais de queijo, precisaríamos de mais 1,25 milhão de toneladas de leite por ano."

Todos os anos, o Departamento de Agricultura elabora um relatório para o Congresso sobre as conquistas do programa de marketing da indústria de laticínios, destacando sobretudo o maior consumo desses produtos. Com os esforços da Kraft para transformar o queijo em ingrediente, o governo só

deveria levar parte do crédito por triplicar o consumo desde 1970. O Departamento de Agricultura, todavia, deu ao programa de marketing para os laticínios muitos milhões de dólares em impostos a cada ano para promover o consumo do queijo em outros países, e o mérito nesse front é todo dele. O programa levou até mesmo o Departamento de Agricultura a afirmar com entusiasmo no relatório de 2002 para o Congresso: "No México, uma promoção conjunta com a Domino's Pizza inseriu o logotipo do United States Dairy Export Council (Conselho de Exportação de Laticínios dos Estados Unidos, USDEC) em todas as caixas de pizza da marca com o slogan 'Feita com queijo 100% americano'. A Domino's entrega mais de 1,6 milhão de pizzas por mês no México."[44] No ano seguinte, o Departamento informou que a Domino's acrescentara "pão com queijo" aos produtos vendidos no México, e só isso levara ao uso de 36 toneladas de queijo adicionais por semana. Entretanto, algo não entrou no relatório de 2002: ao mesmo tempo que o dinheiro do contribuinte era usado para promover o queijo no México, o povo desse país estava prestes a alcançar índices de obesidade que o alçariam ao segundo lugar mundial, logo depois dos Estados Unidos.

A dedicação do Departamento de Agricultura americano à promoção do consumo do queijo e da carne vermelha ajudaria a explicar o que descobri na fase seguinte da minha pesquisa. Em certo momento, mesmo a Kraft começou a ter dúvidas em relação a seus esforços para promover os alimentos processados. Um grupo interno convenceu a liderança da empresa a reexaminar algumas de suas políticas com o objetivo de reduzir o impacto causado pela Kraft na crise da obesidade. Foi um esforço notável, embora os resultados tenham sido variados. Ainda assim, havia algo que eu não conseguia entender: a Kraft não considerava possível esperar uma mudança de postura por parte do Departamento de Agricultura. A empresa sabia (ou viria a saber) que, devido ao papel ambivalente do órgão na luta contra a obesidade, aqueles na indústria que quisessem fazer a coisa certa pelo consumidor teriam que agir sozinhos.

I Usando o padrão de duas mil calorias por dia, média na qual se baseiam os rótulos nutricionais dos alimentos industrializados, um indivíduo precisaria consumir não mais que 15,5 gramas de gordura saturada — cerca de três colheres de sorvete ou dois copos de leite integral — para bater os 7%.

II O Nutrition and Labeling Act [Lei de Rotulagem e Nutricão] de 1990, aprovado pelo Congresso americano, determinou que a FDA estabelecesse regras de rotulagem para os alimentos.

III Outros grupos de interesses — como produtores de ovos, de cereais e um segundo grupo criado pela indústria alimentícia, o Conselho Internacional de Informações sobre Alimentos — ganharam seus membros no comitê, ao passo

que quatro outros foram nomeados por instituições acadêmicas. Entretanto, nenhum dos treze integrantes foi indicado por uma organização de defesa do consumidor. Consegui acesso às cartas de nomeação por meio de um pedido fundamentado no Freedom of Information Act.

IV Ambos os métodos geraram preocupações,[23] embora a indústria garanta que são seguros. As agulhas usadas no amaciamento mecânico poderiam levar à penetração da E. coli e outros patógenos prejudiciais à saúde no centro da carne, onde, em geral, a temperatura do cozimento não é alta o bastante para matar germes. Já no que diz respeito ao uso da salmoura, algumas das soluções usadas acrescentam grandes quantidades de sal à carne.

V Na verdade, a economia variava de ano para ano, dependendo de quanto hambúrguer fosse servido e da porcentagem do material emagrecido usado. Em 2012, antes de a controvérsia da "gosma rosada" forçar o Departamento de Agricultura a voltar atrás, os representantes do órgão disseram pretender comprar 55.400 toneladas de carne moída produzida pelo método da amônia por quase metade da taxa habitual de 15%, o que teria lhes rendido uma economia de 1,5 centavo para cada 450 gramas, ou 1,4 milhão de dólares.

VI Embora o propósito do uso da amônia seja matar patógenos, testes com a carne processada revelaram casos de contaminação, e o produto contaminado foi embarreirado antes de chegar aos consumidores.

VII Entre os críticos da carne emagrecida estava Bettina Siegel, formada em direito por Harvard, que já trabalhara para a gigante de alimentos Unilever na análise dos aspectos jurídicos do marketing e das campanhas publicitárias da empresa. No início de 2012, contudo, como mãe de dois filhos, ela passara a escrever de sua casa, na capital de produção de carne (Houston, Texas), um blog sobre alimentos chamado Lunch Tray e organizou uma petição on-line para que não se servisse mais carne processada nas escolas. A petição logo reuniu duzentas mil assinaturas, deixando o Departamento de Agricultura sem saída. Em março de 2012, o órgão anunciou que dali em diante suas escolas poderiam escolher receber hambúrgueres sem o material. Também deu aos fabricantes de carne a opção de identificar a carne processada como algo diferente de "carne" no rótulo.

capítulo onze

"Sem açúcar, sem gordura, sem vendas"

Ellen Wartella nunca gostou muito de alimentos processados. Ela fez aulas de culinária e, ao lado do marido, adorava passar algum tempo na cozinha. Juntos, eles criaram os dois filhos com refeições caseiras, e, embora ela tolerasse o gosto das crianças por *junk food* e outras coisas que vinham em caixas, não encorajava esse hábito. "Quando meus filhos eram pequenos, comprávamos o Macaroni & Cheese da Kraft, porque eles adoravam", contou ela. "E me lembro de achar aquilo horrível."

Quando estava na escola, um de seus filhos se apaixonou por outro grande sucesso da Kraft: o Lunchables, em especial a versão com pizza. A paixão, contudo, não durou muito. Quando chegaram ao ensino médio no fim dos anos 1990, os dois meninos já haviam conhecido o lado negro da saúde pública e do marketing. Passaram a detestar sobretudo a indústria do tabaco, por tornar o país dependente de um hábito que matava as pessoas de formas terríveis.

Wartella era reitora da Faculdade de Comunicação da Universidade do Texas em Austin, onde formulara opiniões próprias sobre o marketing da indústria de alimentos. Ela passara trinta anos pesquisando os efeitos da mídia sobre as crianças, inclusive em relação à violência e aos comerciais de TV. Com doze livros e 175 relatórios e artigos publicados, ela era uma das maiores especialistas do país no assunto. Em 2003, Wartella recebeu uma ligação inesperada de um importante executivo da Kraft, que perguntou se ela poderia participar de um comitê de especialistas em saúde e marketing que a empresa estava organizando para fornecer orientações sobre como lidar com a obesidade. Para ela, o comitê parecia algo que o augusto Instituto de Medicina podia reunir para examinar uma crise na saúde: a Kraft recrutara dois médicos especializados em diabetes e saúde pública, um psicólogo que estudava comportamento e obesidade e um pesquisador em nutrição especializado em obesidade e doenças cardíacas. No total, eram nove especialistas, e Wartella estava sendo convidada para ser a décima.

Na época, a Kraft tinha dois CEOs, e ambos emitiram declarações quando o comitê foi formado, explicando por que a maior empresa de alimentos do mundo estava assumindo uma missão que até então fora do governo, e não da iniciativa privada. "O conselho dará à Kraft acesso a várias vozes importantes de fora da empresa, que podem ter um papel inestimável para nos ajudar a desenvolver uma resposta ao desafio global da obesidade",[1] disse Betsy Holden, uma dos CEOs. Seu parceiro, Roger Deromedi, acrescentou: "Damos boas-

vindas ao conhecimento, às ideias e ao julgamento do conselho, que nos ajudarão a fortalecer o alinhamento dos nossos produtos e das nossas práticas de marketing com as necessidades da sociedade."

Wartella foi encorajada pela ideia de uma empresa de capital aberto falar sobre demandas da sociedade e tomar medidas para aprender a servi-la melhor. As empresas, afinal, existiam para render dinheiro para seus acionistas, e a Kraft pertencia a uma das maiores máquinas de dinheiro do mundo: a Philip Morris. A gigante do tabaco já era proprietária da Kraft havia quinze anos, e isso foi um problema para os filhos de Wartella. Quando ela lhes contou que fora convidada a integrar o comitê, eles ficaram indignados. "Meus dois filhos ficaram chocados com a ideia de eu integrar um conselho para a Kraft, pois são ferrenhos opositores do tabagismo",[2] contou ela. "Disseram: 'Como você pode trabalhar para uma empresa que vende cigarros?'"

Wartella, porém, achava que poderia contribuir com algo bom. Ela não era uma especialista em obesidade, mas a Kraft era uma das principais responsáveis por um problema que ela acompanhava com preocupação cada vez maior: campanhas publicitárias dirigidas a crianças vulneráveis por meio de jogos na internet e várias estratégias de marketing em redes sociais. "Minhas primeiras pesquisas foram sobre como ajudar crianças pequenas a distinguir o conteúdo editorial da TV e as intenções persuasivas dos anúncios comerciais, algo que elas têm dificuldade de separar", disse Wartella. "Essas novas estratégias fugiam completamente desses parâmetros."

E as crianças estavam respondendo. Em 2003, a obesidade quebrava todos os recordes possíveis. O adulto médio estava dez quilos mais gordo do que em 1960. Um em três americanos — e quase uma em cinco crianças de seis a onze anos — era classificado como obeso. À medida que os cientistas avaliavam a crise da obesidade, um fato que emergiu desses estudos causou mais choque do qualquer outro: a obesidade era um problema duradouro e aparentemente incurável. Crianças acima do peso tendiam a permanecer assim pelo resto da vida.

Apesar das declarações dos CEOs da Kraft e das conversas que teve com o executivo que a convidara a integrar o comitê, Wartella tinha suas dúvidas em relação à sinceridade da empresa. E alguém poderia criticá-la? Afinal, inúmeros especialistas apontavam o dedo para os alimentos processados, e, até então, a Kraft estivera ao lado do restante da indústria e se esquivara da culpa. Por que ela deveria acreditar nessa conversa de necessidades da população?

Por fim, Wartella decidiu se juntar ao comitê, mas só depois de prometer algo a si mesma e aos filhos: caso aquilo fosse apenas mais uma medida vazia, ela sairia.

Após as duas primeiras reuniões do grupo na sede da Kraft, perto de Chicago, os temores de Wartella em relação à sinceridade da empresa

pareceram justificáveis. As conversas giraram em torno da obesidade, porém apenas de forma superficial, abordando a nutrição, a prática de exercícios físicos e os tamanhos das porções. As discussões eram sempre deferentes em relação à Kraft, o elefante de 35 bilhões de dólares na sala. Essa atmosfera, entretanto, mudou no terceiro encontro. Wartella fora convidada a discutir o marketing e se preparou para isso. A sessão começou[3] com elogios rasgados de representantes da Kraft às práticas da empresa, que incluíam a política de não veicular anúncios dirigidos a crianças com menos de seis anos. Wartella foi obrigada a discordar.

Na verdade, segundo ela, os próprios sites da Kraft empregavam um sem-número de truques que atraíam crianças pequenas para os produtos mais doces e gordurosos. A pesquisadora citou jogos nos quais as crianças tinham que contar Oreos ou sair em missões de pique-esconde para encontrar Barney Rubble, cujo papel no jogo era promover o cereal Fruity Pebbles. Esses truques de marketing sem dúvida contornavam a proibição autoimposta da empresa para publicidade infantil, afirmou Wartella, e o mesmo se aplicava ao uso de personagens de desenho animado para promover o macarrão com queijo e os biscoitos da Kraft. Até as embalagens eram decoradas com imagens de Shrek e Dora, a Aventureira, para seduzir os pequenos.

"Chamei atenção para isso e disse: 'Na melhor das hipóteses, vocês não estão sendo sinceros. E, na pior, estão mentindo descaradamente.' Os cientistas especializados em nutrição e os outros integrantes do conselho ficaram um tanto chocados com as minhas declarações. Depois, uma ou duas pessoas me disseram: 'Vão tirar você deste grupo.'"[4]

Mas não foi o que aconteceu. Os representantes da Kraft ouviram. E fizeram algo mais: pediram a Wartella que fosse mais fundo em sua análise das práticas de marketing da empresa e retornasse com mais críticas, o que ela fez. A pesquisadora passou a acreditar que seus temores originais eram infundados. O comitê *de fato* estava fazendo diferença, e, por mais incrível que parecesse, a Kraft parecia estar começando a discutir como suas próprias práticas contribuíam para a crise da obesidade.

Isso era algo relevante. Para a indústria de alimentos processados, 2003 seria o ano de uma acirrada corrida competitiva para estimular o consumo de seus produtos entre os americanos. Não apenas verdadeiras guerras estavam sendo travadas, cujo único objetivo era inundar os supermercados com itens cada vez mais salgados, adocicados e gordurosos, mas havia um agente poderoso completamente novo que acirrara a competição por espaço nas prateleiras. O Wal-Mart começara a vender alimentos, e, desde 2000, o gigante do varejo tivera um aumento de 46% nas vendas de seus gêneros alimentícios, doces e tabaco, alcançando os 39,4 bilhões de dólares que levaram os fabricantes de alimentos a correr até a sede da empresa, no Arkansas, para promover seus

produtos. Os grandes fabricantes estavam numa corrida paralela que envolvia a parte financeira da produção, buscando formas de cortar custos nos ingredientes, reduzir o preço de seus produtos e, com isso, transformar os alimentos processados na única opção lógica para os consumidores.[I]

A Kraft conhecia bem essa concorrência. Os gerentes de produto da empresa produziam alguns dos itens mais atraentes, baratos e em tamanhos gigantes do mercado. Eles tinham desde a bebida de frutas Capri Sun (que mais tarde ganhou sua própria versão gigante com o Big Pouch), passando pelo gorduroso Lunchables (que também ganhou a versão maior, Maxed Out), até a pizza congelada Cheese Stuffed Crust Supreme DiGiorno (com três tipos de carne e queijo extra, contendo em uma única pizza que pesava mais de um quilo o equivalente a mais de dois dias de valores máximos recomendados para gordura saturada e sódio). "Construir e defender"[6] era o lema nos discursos internos da Kraft. "Estimular o consumo."

Na mesma empresa, porém, emergira uma visão herege. Desde o fim da década de 1990, um pequeno grupo de funcionários antigos vinha observando o aumento maciço de peso dos americanos com crescente preocupação. Eles não aceitavam a opinião da indústria de que os consumidores eram os responsáveis pela crise da obesidade, por sua preguiça e falta de força de vontade. Esse grupo interno tinha uma opinião diferente sobre a gula da população americana. Alguns se viam na obrigação ética e moral de ajudar a resolver a epidemia da obesidade, pela qual a indústria tinha grande parcela de responsabilidade. Outros usavam um argumento muito mais prático: quando os consumidores se conscientizassem e se voltassem contra os alimentos processados, os lucros da empresa seriam muito prejudicados. "Tentávamos convencer a alta administração de que, em longo prazo, seria melhor para a empresa se cedêssemos um pouco para ganhar muito em relação à nossa reputação e ao sucesso nos negócios",[7] disse Kathleen Spear, vice-presidente sênior e integrante desse conluio na Kraft.

Foi esse grupo que convenceu a Kraft a formar um comitê de especialistas e depois usou suas declarações como munição para persuadir a empresa a agir. No começo, as medidas tomadas foram bastante modestas, como pedir comedimento nas estratégias de marketing. No entanto, isso não passava de encenação. Esses funcionários perceberam que, se quisessem mudar a empresa, teriam que confrontar a natureza fundamental — a alma — dos alimentos processados.

Desde o nascimento, a Kraft investira cada gota de talento e energia para tornar seus produtos o mais atraentes possível. As fórmulas de sal, açúcar e gordura utilizadas tinham papel central nessa missão, pois eram o fator de atratividade dos produtos. O ponto de satisfação não era uma abstração. O legado

da Kraft foi construído porque ela o explorara mais e melhor do que qualquer outro fabricante. Contudo, era exatamente nesse ponto que os funcionários preocupados com a obesidade teriam que tocar: nas próprias fórmulas dos produtos e nas quantidades de sal, açúcar e gordura usadas. E se essas fórmulas estivessem levando as pessoas a comprar e comer *demais*?, perguntavam-se eles. Haveria uma forma de ajudá-las a comer menos sem destruir a empresa?

Se as agências reguladoras federais tivessem ousado levantar essas questões, teriam sido acusadas de traidoras da livre-iniciativa. Essa era, afinal, a parte mais sagrada dos negócios, defendida com unhas e dentes. Os funcionários preocupados com a obesidade tinham que formular com muito cuidado o ponto em questão: o desejo criado por seus produtos. Spear lembra-se de ter pensado: "'Somos uma empresa no ramo de alimentos.' Queríamos que as pessoas se deliciassem com o sabor de tudo o que produzíssemos, sobretudo com os lanches e biscoitos. Tínhamos consciência de que nossos produtos eram massas e lanches, e não bolinhos de arroz. Nunca houve algo do tipo: 'Meu Deus, precisamos reduzir a atratividade.' Na verdade, a ideia era: 'Precisamos garantir que não estamos encorajando o consumo excessivo por mensagens indiretas ou subliminares.'"[8]

Qualquer que tenha sido a abordagem sobre essa equação, era chocante a ideia de que uma gigante dos alimentos pudesse pensar em como fazer as pessoas comerem menos. Nos meses seguintes, a Kraft mergulhou mais fundo na psicologia da compulsão alimentar do que qualquer outro fabricante de alimentos jamais fizera. Mas, quando examinei esse extraordinário momento na empresa, ficou claro que outra força influenciava as decisões da companhia. Durante anos, grande parte da motivação da Kraft para fazer as pessoas comerem mais de seus semiprontos viera dos chefes da Philip Morris. Os executivos do tabaco encorajavam o setor de alimentos a encontrar formas cada vez mais potentes de atrair consumidores, e depois aplaudiam as vitórias quando as vendas aumentavam. Eles até ofereciam à Kraft seu próprio aparato de marketing e estratégias bem-sucedidas na venda de cigarros — justamente a relação que os filhos de Ellen Wartella mencionaram para tentar dissuadi-la de participar do comitê sobre obesidade.

Todavia, nos bastidores, nas salas particulares onde a maioria dos funcionários mais antigos se reunia para prestar conta de suas ações e receber orientações, uma mudança drástica ocorreu. Por meio de documentos secretos e de entrevistas com integrantes da empresa que decidiram falar publicamente sobre essas questões pela primeira vez, descobri que os mesmos senhores do tabaco de Nova York que haviam passado as próprias carreiras promovendo o cigarro e negando o vício gerado pelo fumo fizeram o impensável: foram convencidos pelo grupo dissidente e passaram a instar a Kraft a reagir com mudanças à crescente epidemia de obesidade.

Segundo os homens do tabaco, o sal, o açúcar e a gordura podiam ser a fórmula que levou a Kraft ao apogeu da indústria de alimentos processados. Contudo, assim como a nicotina se voltara contra eles, tornando-se o fardo responsável pela queda nos lucros, o sal, o açúcar e a gordura também se tornariam os fardos da Kraft, afundando a empresa consigo.

*

Em 1925, um anúncio começou a aparecer[9] em jornais e revistas de todos os Estados Unidos. A propaganda exibia uma mulher de cabelos curtos em um trampolim, usando maiô e parecendo muito satisfeita consigo mesma. Contudo, ao lado da imagem, havia a mesma mulher no futuro: desmazelada e obesa. "Esta é você daqui a cinco anos!", dizia a legenda. "Quando tentada a exagerar na comida, pegue um *Lucky*."

Esse anúncio dos cigarros Lucky Strike foi feito pela American Tobacco, a primeira fabricante de cigarros a perceber que a obesidade podia ser usada como ferramenta de marketing. Até então, o fumo fora um passatempo quase exclusivamente masculino. Entretanto, ao procurar formas de expandir as vendas, os fabricantes de cigarro começaram a promover o tabaco para as mulheres como um inibidor de apetite. No fim das contas, a indústria parou de usar o argumento da saúde nos anúncios, pois decidiu numa conferência de 1953 que algumas das peças publicitárias — em especial as que promoviam cigarros com filtro como "melhores para a saúde" — prejudicavam as vendas ao sugerir que o fumo oferecia riscos. Assim, quando a Philip Morris introduziu sua linha para mulheres, o Virginia Slims, em 1968, seguiu a rota mais sutil de associar o cigarro a mulheres estilosas, elegantes, bem-sucedidas e magras. Só internamente a Philip Morris expressava os atrativos tácitos do cigarro,[10] que incluíam o apelo à perda de peso implícito na marca. Os slogans testados com grupos focais incluíam conceitos como: "Um cigarro agradável, feito especificamente para diminuir seu apetite."

À medida que os riscos oferecidos à saúde pelo cigarro se tornavam mais aparentes, chegou a haver um curto período em que os fabricantes do produto viram a gordura como um aliado em potencial. Pesquisadores haviam começado a relacionar o câncer de pulmão a dietas com muita gordura, e o interesse gerado por isso entre os executivos do tabaco era compreensível, considerando que as novas pesquisas tiravam o foco dos cigarros. Um estudo — financiado pelo National Cancer Institute (Instituto Nacional do Câncer) dos Estados Unidos — examinou os hábitos alimentares e o tabagismo em 43 países, encontrando uma correlação entre gordura e câncer que podia ajudar a explicar por que no Japão — com seu grande número de fumantes, mas com dietas com pouca

gordura — havia menos casos desse tipo de câncer do que nos Estados Unidos. "Dietas com muita gordura podem causar tumores de pulmão, pois diminuem a capacidade natural de destruir um câncer novo",[11] afirmava o estudo. Se isso deu algum conforto à indústria do tabaco, foi por pouco tempo para a Philip Morris. Quando o estudo foi publicado em 1986, os executivos da empresa classificaram a cópia que receberam com as palavras "muito confidencial" antes de a anexarem aos arquivos. A Philip Morris já não era apenas uma empresa de tabaco. Estava prestes a se tornar também o maior fabricante de alimentos processados dos Estados Unidos. Isso lhe oferecia um ponto de vista muito diferente em relação à gordura. A tempestade que mais tarde cairia sobre a indústria do tabaco ainda era apenas uma série de processos judiciais dispersos e críticas incômodas que a Philip Morris acreditava ser capaz de conter. Nos anos 1980, quando começou a comprar as gigantes de alimentos, a Philip Morris as encarava não como substitutas do tabaco, mas como uma oportunidade de complementar seu rol de marcas bem-sucedidas. Dito isso, as marcas de alimentos apresentavam um problema que os executivos da Philip Morris não tardaram a reconhecer como algo com que precisariam lidar, assim como haviam lidado com a nicotina: a gordura saturada, que começava a concorrer com o açúcar nas apreensões com a saúde pública. Em poucos anos, os ocupantes dos principais cargos da Philip Morris passaram a se referir à gordura não como um aliado, mas como uma questão que, como a nicotina, requeria supervisão cuidadosa.

Em 1990, o batalhão de advogados que trabalhava para a Philip Morris se reuniu para um retiro em La Jolla, Califórnia, de onde o conselheiro geral da empresa, Fred Newman, os convocou. De acordo com ele, a marca Marlboro era "um dos produtos de maior sucesso de todos os tempos",[12] tendo decolado de uma participação de mercado de 1% em 1954 para 26% naquele ano, o número de fumantes atraídos por ela equivalia à população da Nova Inglaterra mais as cidades de Dallas, Detroit e Washington. No entanto, acrescentou ele, como um conglomerado em expansão, a Philip Morris estava diante de várias novas questões relacionadas aos consumidores. "Essas preocupações relacionam-se não apenas ao tabaco, mas ao álcool, à carne vermelha, aos laticínios, à gordura saturada, ao açúcar, ao sódio, à cafeína e a outros ingredientes comuns de muitos dos nossos produtos", explicou o executivo. "Vocês já conhecem bem os desafios do negócio do tabaco — desde a redução dos impostos, passando pela discussão sobre rotulagem, pelo marketing e pelas restrições à publicidade, até a credibilidade do produto. No futuro, provavelmente vamos nos deparar com esses desafios também para bebidas alcoólicas e comida. E, à medida que essas categorias passam a representar partes cada vez maiores do nosso negócio, a necessidade de protegermos nossos interesses aumenta na mesma proporção. Com certeza, muitos de vocês nesta sala terão um papel crucial no

desenvolvimento e na manutenção dos nossos interesses nessas áreas. Suas ações no campo de batalha decisivo — o tribunal — terão um impacto sobre todo o país. O crescimento proporcionado pelo trabalho em conjunto é o ponto-chave para o sucesso no futuro de todas as empresas e marcas da Philip Morris."

No mesmo ano, ao se dirigir a gerentes do ramo dos alimentos da Philip Morris, o diretor executivo, Hamish Maxwell, disse que eles — assim como os advogados — também precisavam estar atentos e responder a diferentes preocupações do público. "Como a nova gerência que passa a integrar nossas empresas, estou certo de que vocês também pensaram nas preocupações com a saúde pública e em alguns dos aspectos mais controversos do nosso negócio",[13] comentou. "Queremos responder a todos os tipos de preocupação do consumidor. Modificamos nossos produtos alimentícios para remover gordura ou diminuir as calorias e desenvolvemos cigarros mais leves."

Quando começou a ter de lidar com a gordura, a Philip Morris via as apreensões do público como algo totalmente contornável. Bastava implementar uma estratégia, usada por toda a indústria de bens de consumo, chamada extensão de linha: quando as pessoas clamam por produtos mais saudáveis a ponto de estarem dispostas a sacrificar parte do prazer oferecido por esses produtos, as empresas produzem uma fórmula "melhor para você". Sejam cigarros com menos alcatrão, cerveja de baixa caloria ou batatas chips com menos gordura, essas versões mais saudáveis não ameaçam os produtos principais. Na verdade, se utilizadas de maneira correta, podem gerar um aumento nas vendas das versões originais, com todas as suas calorias e gordura, ao atraírem novos consumidores para a marca como um todo. Os gerentes do departamento de alimentos da Philip Morris implementaram extensões de linha em todas as seções dos supermercados.

Quanto às versões principais das marcas, a Philip Morris não demonstrou muita inclinação a fazer nada além de promover esses produtos com todo talento e vigor que outrora fizera do Marlboro um sucesso tão retumbante. Após ter aprendido com os cigarros que ser a primeira não era tão importante quanto ser rápida e agressiva na resposta às tendências, a companhia exortou os gerentes de alimentos a adotar a mesma tática. Se os americanos queriam alimentos rápidos e convenientes, a Philip Morris não tentaria apenas vencer a concorrência nos supermercados, ela também tentaria conquistar uma porção do importante mercado das redes de fast-food, adotando suas fórmulas e, em alguns casos, até suas megamarcas. Entre essas realizações estava uma refeição superconveniente chamada kit Taco Bell: uma caixa com *tortillas*, molhos de queijo e receitas que a Kraft começou a vender em 1996, depois de adquirir os direitos para o nome da marca. Com precisão cirúrgica, a Philip Morris promoveu esses esforços em Wall Street.

"Para continuar apresentando uma performance financeira forte, a Kraft precisará responder a várias e importantes tendências ambientais", disse o diretor de operações, William Webb, durante uma reunião de investidores e analistas em 1999. "Em primeiro lugar, os consumidores estão se tornando mais ocupados. Setenta por cento das americanas entre 25 e 54 anos agora fazem parte do mercado de trabalho, enquanto em 1970 elas eram apenas 51%. E a expectativa é de que esse número aumente para cerca de 80% até 2010. À medida que os consumidores se tornam mais ocupados, o número de refeições caseiras diminui. Desde 1990, o consumidor médio prepara metade de uma refeição a menos em casa por semana, preferindo ir a um restaurante e levar para viagem ou pedir entrega em domicílio. A Kraft está respondendo a essa tendência. Estamos, por exemplo, ajudando consumidores ocupados[14] com nossa extensa linha de produtos fáceis de preparar, como os kits Taco Bell, o macarrão com queijo Easy Mac em porção individual e combinações de Lunchables; lanches prontos como o Jell-O, molhos Handi-Snacks e cubos de queijo Kraft; além disso, temos bebidas prontas como Capri Sun, Kool-Aid Bursts e Kool-Aid Splash. Também sabemos que a primeira pergunta feita nos Estados Unidos às quatro da tarde não é 'Como o mercado se saiu hoje?', e sim 'O que tem para jantar?'. E a maioria dos consumidores está perdida." Webb também observou que os kits Taco Bell rapidamente tinham alcançado a marca de 125 milhões de dólares em vendas anuais.

Mas, mesmo enquanto a Philip Morris inseria mais produtos gordurosos na dieta americana, seus executivos acompanhavam as preocupações do público sobre a ligação da gordura, assim como do sal e do açúcar, à obesidade. E as notícias eram cada vez mais alarmantes. Entre as décadas de 1960 e 1980, os índices de obesidade permaneceram praticamente estáveis. Entre as crianças, eles giravam em torno de 5%. Em 1980, porém, esses índices haviam começado a aumentar sem parar, em todas as faixas etárias. Além disso, a mídia começava a chamar a atenção do público para as implicações do ganho de peso. A Philip Morris havia muito usava pesquisas de acompanhamento para monitorar questões que atraíam a preocupação dos consumidores, e, quando a obesidade foi adicionada à lista em 1999, a pesquisa da empresa[15] a identificou como uma ameaça significativa para a produção de alimentos processados: oito em cada dez pessoas viam a obesidade como um sério risco para a saúde pública. E, embora três citassem a "falta de exercícios físicos" como uma causa, um número muito maior — quase metade — culpava as "dietas não balanceadas". Em outras palavras: muita comida gordurosa e doce.

"A obesidade é, literalmente, uma epidemia neste país, e as ideias de algumas pessoas para tratar esse problema de saúde pública poderiam afetar, direta ou indiretamente, toda a indústria agrícola, da fazenda ao consumidor",[16]

alertou um vice-presidente da Philip Morris, Jay Poole, a um grupo de economia agrícola naquele ano. “Estão falando de impostos punitivos para certos gêneros alimentícios, limites para o marketing de determinados alimentos, a regulação de outros.”

Contudo, no momento em que a Philip Morris se preparava para defender seus produtos de ataques como esse, a natureza de sua batalha no campo do tabaco sofreu uma reviravolta repentina com um evento que alterou a visão da empresa sobre como a Kraft deveria lidar com a obesidade. Durante grande parte da década de 1990, a gigante do tabaco permaneceu firme na determinação de lutar contra os processos antifumo que pipocavam tanto por parte de indivíduos quanto pelo governo. A empresa dizia a seus investidores que talvez não ganhasse todos os casos, mas que os danos seriam contidos. Então surgiu um processo que poria um fim em todos os processos contra o tabaco. Ele foi aberto por mais de quarenta estados cujos sistemas de saúde estavam congestionados em virtude do número cada vez maior de pessoas afetadas por doenças causadas pelo tabagismo. Os estados acusavam a indústria de diversas práticas enganosas e fraudulentas, e eram liderados pelo formidável procurador geral do Mississippi, Mike Moore. Ele dizia que o processo estava “fundamentado numa ideia simples: vocês causaram a crise da saúde, vocês vão pagar”. Em 1998, os estados venceram. A Philip Morris se juntou aos outros fabricantes de tabaco num acordo, concordando em pagar a impressionante quantia de 365 bilhões de dólares aos estados para a recuperação de seus sistemas de saúde moribundos. Também concordaram em tolerar possíveis regulações dos cigarros pela FDA e em colocar alertas mais chamativos nas embalagens dos produtos.

Porém, o que preocupava a Philip Morris ainda mais do que esse caso era a mudança da opinião pública que as acusações de fraude e estelionato pareciam ter gerado. Se antes viam o tabagismo como uma decisão individual, as pessoas começavam agora a responsabilizar a indústria, dadas as táticas de marketing usadas pelas empresas e o conhecimento prévio que elas detinham sobre os riscos do tabagismo. Nos meses seguintes ao acordo, estrategistas da Philip Morris conduziram uma revisão geral das operações da companhia, produzindo um artigo sobre estratégia em 1999 intitulado “Lições da guerra do tabaco”.[17]

O manifesto pregava que a Philip Morris deveria se adaptar às demandas dos consumidores: “Prestem atenção às preocupações do público e, mais importante, lidem com elas. Negar não é o bastante, pensem em soluções. É como o bom marketing. Não discutam com o consumidor. Respondam às necessidades e às crenças do consumidor. O interesse do nosso negócio é a aceitação do público.” Embora a nicotina tenha se tornado uma corda no pescoço da indústria do tabaco, o artigo sobre estratégia alertava que as divisões de alimentos estavam diante de mais do que apenas um grande desastre em potencial: eram três ou mais: “A mídia está pronta e ávida por escrever matérias

alarmantes sobre gordura, sal, açúcar ou produtos da biotecnologia presentes nas dietas da população. E só porque esses críticos são estridentes e até um pouco malucos — e só porque alguns repórteres são irresponsáveis — não significa que se possa ignorá-los. Eles não sumirão por si mesmos. Se vocês receberem muitos ataques e apenas ficarem observando, balançando a cabeça, alguns deles vão surtir efeito. E, em pouco tempo, o público pode não conseguir mais enxergá-los debaixo de toda a sujeira."

A pessoa no comando da Philip Morris durante esse período tumultuado era Geoffrey Bible. Ele também era o executivo do tabaco que mais conhecia os negócios na divisão de alimentos, após ter passado dezoito meses no centro de operações da Kraft, perto de Chicago. Em 2001, no cargo de diretor executivo da Philip Morris, ele usou essa experiência para lidar com os gerentes de alimentos, que enfrentavam a preocupação crescente do público em relação aos efeitos de seus alimentos sobre a saúde. "Passamos por um período bem difícil",[18] contou-me Bible. "Você precisaria ter estado lá para entender. Todos estavam prestando atenção aos alimentos, e nós nos perguntávamos: 'Se estamos nos esforçando para alinhar o negócio do tabaco ao que chamamos de necessidades da população, qual é a imagem da indústria alimentícia?' Não precisamos levar mais um susto."

Uma das principais lições aprendidas com o tabaco dizia respeito às relações da Philip Morris com outras empresas do setor — ou, na verdade, a falta de relação. De fato, o que havia era uma suspeita e uma desconfiança crescentes. Quando a Philip Morris decidiu aceitar publicamente parte da responsabilidade pela crise da saúde pública causada pelo tabagismo, seus rivais encararam seus motivos com suspeita. Na melhor das hipóteses, eles viam esse posicionamento como uma artimanha de relações públicas, na pior, como um truque para ganhar tempo para que a empresa conseguisse se concentrar na venda de tabaco fora do país, onde havia menos preocupação em relação ao câncer de pulmão. Por esse motivo, a Philip Morris também presumiu que estaria sozinha — enfrentando a oposição e as críticas da concorrência — quando precisasse lidar com o problema dos alimentos.

Por isso, Bible não tentou sensibilizar o restante da indústria alimentícia para o problema da obesidade. Tampouco ordenou que seus gerentes de alimentos agissem, pois aprendeu no período em Chicago que eles não tinham a mesma lealdade à empresa que a dos executivos da indústria do tabaco. "O setor de alimentos era diferente", comentou ele. "Não havia o mesmo tipo de lealdade que tínhamos na nossa companhia. Também é muito difícil convencê-los. Eles diziam: 'Você não entende, isso é o que o consumidor quer, e precisamos produzir.' Então, a questão se resume a equilibrar os objetivos do negócio com o que é o produto certo para o consumidor."[19]

Assim, Bible começou a falar de modo mais sutil sobre o sal, o açúcar e a

gordura — sobre os altos níveis dessas substâncias às quais os americanos estavam acostumados, sobre como "o produto certo para os consumidores provavelmente seria *sem* açúcar, *sem* gordura, mas também *sem* vendas", sobre como a Kraft poderia se posicionar melhor ficando entre a *junk food* e uma linha de alimentos saudáveis, "encontrando um meio-termo". Ele começou a falar sobre isso em discussões particulares com funcionários da Kraft, entre eles um chamado John Ruff, executivo da empresa e desenvolvedor de produtos alimentícios que entrara na General Foods em 1972. O discurso despertava sentimentos opostos em Ruff, experiente e astuto. A princípio, ele achou difícil engolir a súbita mudança de direção da Philip Morris na divisão de alimentos. Era difícil não encarar aquilo com ressentimento e não se perguntar quem eram eles para falar sobre responsabilidade corporativa. "A maioria de nós observara a Philip Morris por muitos anos dizendo: 'Fazemos um produto que está dentro da lei e informamos as pessoas dos riscos, e não é nossa culpa, blá-blá-blá'", contou-me Ruff. "Essa foi a defesa deles por muitos anos, e, no início, essa também era a perspectiva *do próprio Geoff Bible*."

Entretanto, quanto mais Bible falava, mais sua mensagem começava a ressoar. Ruff se lembrou do momento em 2001 em que Bible detalhou a mudança de opinião da empresa em relação ao tabaco. "Ele explicou por que a Philip Morris passara por um exame de consciência",[20] disse Ruff. "E disse: 'Durante muitos anos, tivemos esse mesmo ponto de vista de que não era nossa culpa. Mas vimos que um número cada vez maior de consumidores começava a achar que tínhamos uma parcela de culpa, e que precisávamos fazer algo em relação a isso.'"

A possibilidade de os consumidores leais de uma empresa de repente se voltarem contra ela era o maior pesadelo que assombrava os funcionários da Kraft. Depois de descrever o preço pago pelo tabaco por ignorar os sentimentos do público por tantos anos, Bible foi direto ao ponto: o mesmo tipo de escrutínio se abateria sobre os alimentos processados. A única diferença era a natureza da preocupação em relação à saúde pública. Para os cigarros, fora o câncer. "Acredito que, com a indústria alimentícia, será a obesidade",[21] disse Bible aos executivos da divisão de alimentos.

*

Em 2003, seis anos antes de se aposentar da Kraft como vice-presidente sênior, John Ruff foi ao ortopedista para descobrir por que sentia dor ao se exercitar. Depois de uma ressonância magnética, o médico disse que seu joelho quase não tinha mais cartilagem. Havia muito tempo que ele se exercitava todos os dias para não engordar, e nem isso estava dando certo. Ele passara vinte anos

correndo pelo menos cinco quilômetros por dia para compensar os excessos na dieta e nas viagens, e ainda assim estava acima do peso. Por recomendação médica, ele só poderia caminhar e andar de bicicleta, o que queimaria menos calorias. “Eu tinha de fazer algo em relação à minha alimentação, e foi aí que comecei a mudar todos os meus hábitos alimentares”, contou Ruff.

Na nova dieta, ele teria que evitar os produtos da própria empresa.

Ruff estava a par das últimas pesquisas sobre nutrição, segundo as quais os sistemas de controle de peso do nosso organismo são muito menos preparados para lidar com calorias líquidas do que com alimentos sólidos. Por isso, parou de beber qualquer coisa que tivesse adição de açúcar. Também abandonou os lanchinhos gordurosos e calóricos. “Eu costumava chegar em casa depois do trabalho e pegar um daqueles sacos gigantes de batatas chips”,[22] contou. “Os saquinhos menores correspondem a duas porções, então só Deus sabe quanto tem no gigante. Deve haver umas oitocentas calorias ali, e o dobro da quantidade de gordura de que uma pessoa precisa. Acompanhado de um martíni, eu comia metade de um saco. Em um dia bom, comia o troço inteiro.” Ruff então trocou os martínis por refrigerante diet e as batatas chips por um punhado de nozes. “Perdi dezoito quilos em quarenta semanas”, revelou. “Passei de 95 para 77 quilos, e mantive esse peso desde então.” [II]

Por acaso, Ruff estava bem no meio das mudanças dos hábitos alimentares quando a Kraft o colocou no comando do esforço da empresa contra a obesidade, e isso não poderia ter sido mais apropriado. Como um consumidor preocupado, ele já andava pelo supermercado murmurando consigo: “Não posso comer isso, não posso comer aquilo.” A partir de então, como executivo da Kraft, ele poderia andar pelo mesmo supermercado dizendo: “Não deveríamos vender isso, não deveríamos vender aquilo.”

Ao lado de Ruff na equipe contra a obesidade estava Kathleen Spear, advogada e vice-presidente sênior da Kraft, que havia tentado distinguir os produtos apenas atraentes daqueles que estimulavam a compulsão alimentar. Outro membro era o vice-presidente sênior para assuntos externos, Michael Mudd. Fora Mudd quem se pusera diante dos executivos das maiores empresas de alimentos dos Estados Unidos em 1999 e tentara mobilizá-los para a guerra contra a obesidade. Como fora censurado por esses executivos, ele mudou de estratégia e passou a adotar uma posição mais improvável: a de que a Kraft tomasse esse rumo sozinha. Assim, foi Mudd quem organizou o comitê de especialistas externos para orientar a Kraft sobre a obesidade em 2003, e também foi ele quem convenceu Ellen Wartella, especialista em marketing infantil, a fazer parte dele.

Naquele outono, quando o comitê se reuniu, os três executivos da Kraft — Ruff, Spear e Mudd — não perderam tempo. Eles não eram mais apenas conspiradores internos: sua missão fora oficialmente aprovada pela Kraft. Eles

passaram a ter permissão para supervisionar todas as operações da empresa no intuito de questionar quaisquer práticas que contribuíssem para a epidemia de obesidade. Quando Wartella apresentou suas evidências condenatórias do marketing voltado ao público infantil da Kraft, os três adotaram esse ponto como seu primeiro alvo de reforma. Eles instaram a Kraft a restringir suas campanhas publicitárias, e a empresa atendeu — ela não promoveria mais produtos sem valor nutricional para as crianças. A partir de então, esses produtos precisariam conter quantidades substanciais de fibra integral, frutas ou legumes e verduras, além de vitaminas importantes e minerais.

Em seguida, a equipe contra a obesidade voltou-se para os rótulos da Kraft a fim de torná-los honestos. A principal preocupação eram as letras pequenas conhecidas como "informações nutricionais" que a FDA passara a exigir na década de 1990. Essas informações costumam ser listadas na lateral da embalagem, dentro de um quadro com bordas finas, e, embora não diga "Alerta", foi essa a mensagem que a equipe começou a atribuir a essas informações: alertas para os consumidores sobre as quantidades de cada ingrediente presente. As informações nutricionais nos informam quantas calorias o produto contém, bem como o teor de sal, açúcar e gordura.

Para a equipe contra a obesidade, o problema para os consumidores era que a FDA deixava a Kraft e outras empresas fazerem os cálculos. Todas essas informações importantes diziam respeito a apenas uma porção. Em vez de registrar os totais contidos na embalagem, as informações nutricionais revelavam apenas o que havia em uma única porção. Isso dava aos fabricantes uma vantagem clara: reduzia todos os números e os riscos nutricionais. Peguemos como exemplo um saco de batatas chips. Em vez de dizer 2.400 calorias ou 22,5 gramas de gordura, dados referentes a todo o conteúdo do pacote, as informações nutricionais diziam que havia 160 calorias e 1,5 grama de gordura, que equivalem a *uma porção*. Além disso, as porções padronizadas pela FDA no início dos anos 1990 com base em pesquisas dos anos 1970 não se pareciam em nada com os hábitos alimentares reais, sobretudo quando se tratava de *junk food*, que estimula a compulsão alimentar.

O tamanho da porção passara a induzir ainda mais os consumidores ao erro com a tendência dos produtos em tamanho gigante, que chegou primeiro às redes de fast-food e supermercados, colocando quantidades cada vez maiores de comida e refrigerante nos recipientes a fim de que as pessoas comprassem e consumissem mais. As caixas e os sacos de lanches da própria Kraft cometiam esse crime. Muitos dos pacotes continham o dobro ou mais do que o governo definia como uma porção razoável, e a equipe contra a obesidade argumentava que não havia nada inerentemente errado naquilo. Contudo, as fórmulas daqueles alimentos foram desenvolvidas com tamanha perfeição para alcançar o ponto de satisfação que quase ninguém conseguia parar em uma única porção. A Kraft

sabia disso por causa de suas próprias pesquisas.[23] Um estudo realizado em 2003 com quase 1.600 adultos mostrou que quase um terço tinha os mesmos hábitos que John Ruff cultivava antes de mudar a dieta: ao abrir um saco com muitas porções, eles costumavam comer tudo.

A equipe contra a obesidade considerou a ideia de colocar o maior sinal de alerta possível — quantas calorias *o pacote inteiro* continha — bem na frente da embalagem para alertar os consumidores. Mas, quando os gerentes da Nabisco argumentaram que isso os deixaria em grande desvantagem na seção de biscoitos, onde nenhuma outra empresa faria o mesmo, a Kraft concordou em disponibilizar esse número (bem como as quantidades de sal, açúcar e gordura presentes na caixa ou no saco inteiro) nas informações nutricionais. A empresa acrescentou então uma segunda coluna de números às informações equivalentes a uma porção para mostrar o conteúdo do pacote inteiro.

A Kraft não poderia fazer essa mudança sem a permissão da FDA. Assim, em maio de 2004, representantes da empresa se reuniram com a agência federal[24] a fim de apresentar a ideia e os argumentos para inserir duas listas nas embalagens. A Kraft mostrou à FDA fotos dos próprios produtos para ilustrar o que passara a considerar uma prática enganosa. Entre eles estavam um saco de biscoitos Mini Chips Ahoy! vendido por 99 centavos, que pesava apenas 85 gramas, mas continha três porções, com todas as importantes informações nutricionais em tamanho reduzido. O incentivo ao exagero ia na própria embalagem, na qual o pessoal do marketing da Kraft colocara: "Entregue-se."

Citando a própria pesquisa, a Kraft informou à FDA que alguns consumidores conseguiam se controlar quando abriam um pacote como esse, dividindo os biscoitos com outras pessoas ou guardando um pouco para mais tarde. No entanto, muitos não conseguiam. "Esses produtos poderiam ser facilmente consumidos em uma única porção", disse a Kraft à FDA. "Qual é a melhor forma de rotular produtos compostos por duas e quatro porções? Fazer o cálculo para os consumidores."

A medida da rotulagem honesta adotada pela Kraft teria um grande efeito de propagação. Meses depois da reunião de 2003, a FDA pediu à indústria inteira que considerasse a possibilidade de adotar a lista de quantidades totais para alimentos com mais de uma porção que estimulavam a compulsão, e, em 2012, a indústria começou a discutir outras alterações.[25] Entre elas estava a mudança que a Kraft queria, porém não poderia fazer sem arriscar grandes reduções nas vendas: exibir o número total de calorias na parte da *frente* das embalagens.

*

John Ruff fora bastante objetivo comigo ao discutir o trabalho de sua equipe. Nós nos encontramos duas vezes e também conversamos pelo telefone. Ele me explicou os primeiros passos da Kraft, destacando a determinação da empresa em restringir o marketing voltado ao público infantil e em ser honesta sobre a prática enganosa relacionada ao tamanho das porções. Então, perguntei sobre o maior e mais complexo problema da relação entre os alimentos processados e a obesidade: as grandes quantidades de sal, açúcar e gordura contidas em tantos produtos.

Perguntei se alguém já havia levantado a seguinte questão: "'E se alguns desses produtos forem tão gostosos que as pessoas não conseguem resistir?' Será que parte do problema não é o fato de vocês terem tornado esses alimentos tão gostosos que as pessoas não conseguem evitar o exagero?"

"Essa era uma discussão constante em diversos fóruns",[26] respondeu Ruff. De acordo com ele, essa era a questão mais difícil a se resolver, e ninguém da Kraft, em sua trajetória, jamais falara sobre desenvolver fórmulas com o objetivo de tornar os alimentos da empresa tão "viciantes". Contudo, eles não precisavam usar essa palavra específica. Todos sabiam e aceitavam que a empresa inteira — dos técnicos em alimentos aos designers das embalagens e aos editores das campanhas publicitárias — estava mobilizada para alcançar um único objetivo. "Nós buscávamos o produto de que as pessoas gostassem mais", explicou Ruff. "Conversávamos sobre produtos que as pessoas 'desejassem', e, no fim do dia, o que produzíamos eram os alimentos mais gostosos que conseguíssemos."

Assim, foi com muita coragem que, em 2004, a Kraft abordou o tópico das fórmulas de seus produtos.

Desde que surgiu, mais de um século atrás, a indústria dos alimentos processados via essas fórmulas como uma questão de direitos corporativos invioláveis. Só a liderança da empresa podia determinar quanto sal, açúcar e gordura deveria ser inserido nos produtos e, se aceitava o palpite de alguém, era dos cientistas especializados em alimentos, que lidavam com os detalhes específicos do ponto de satisfação. Então, quando reconsideraram sua responsabilidade na crise da obesidade e buscaram fazer a coisa certa pelos consumidores, Ruff e seus colegas pressionaram a Kraft a agir. A iniciativa que propuseram em 2003 era um verdadeiro sacrilégio: no desenvolvimento de novos produtos, os cientistas e gerentes de produtos da Kraft não poderiam mais adicionar todo o sal, açúcar e gordura que quisessem. A Kraft de fato estabeleceu limites para esses ingredientes e para as calorias em cada categoria dos alimentos que produzia. A ideia era começar a reduzir o sal, o açúcar, a gordura e as calorias presentes em todo o seu portfólio de 35 bilhões de dólares.

Hoje, a Kraft insiste que permanece comprometida com esses limites. Para dar uma olhada mais de perto, visitei a empresa em 2011, percorri seus

laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e conversei com ocupantes de cargos estratégicos sobre a atual etapa da campanha contra a obesidade, oito anos depois de seu lançamento. Entre as pessoas com quem conversei estava Marc Firestone, conselheiro geral da empresa, que fora da Philip Morris para a Kraft e retornou para a companhia de tabaco em 2012. O grupo interno da Kraft que pressionara a empresa a combater a obesidade considerara Firestone um aliado, mas durante nosso encontro ele se mostrou comedido. Segundo ele, por motivos competitivos, não era possível fornecer detalhes sobre os limites estabelecidos pela Kraft para o sal, o açúcar e a gordura — nem as quantidades usadas nem informações específicas sobre como os limites dos ingredientes foram mantidos ao longo do tempo.

Contudo, não faltam céticos, sobretudo na concorrência, que veem a iniciativa contra a obesidade da Kraft como uma estratégia inteligente — ou, como descreveu Tom Forsythe, vice-presidente de comunicação da General Mills: "(...) uma jogada inteligente da Kraft. Concordo que foi uma boa campanha de relações públicas, mas colocou a empresa numa posição difícil. Sejamos honestos, eles fabricam queijo, e há uma série de produtos que não vão simplesmente transformar em alimentos saudáveis. Ou seja, foi um roteiro bem escrito para fazê-los parecerem corretos, porém havia muitos asteriscos e letras miúdas em pontos importantes."

Então, tentei outra abordagem com Firestone. Mencionei que, em 2004, a Kraft dizia ter conseguido retirar cerca de trinta bilhões de calorias de duzentos produtos, e perguntei se ele conhecia algum número correspondente mais atual.

"Só do Capri Sun tiramos 120 bilhões de calorias",[27] explicou. "Mas não posso dizer qual é esse número para o portfólio completo, pois acho que não alcançamos o objetivo. Identificamos a quantidade de sódio que retiramos. No ano passado, foram quase três mil toneladas, e vamos acrescentar nove bilhões de porções de grãos integrais até 2013, então esses são pontos que priorizamos."

Se esses números são impressionantes, consideremos o que Michelle Obama conseguiu[28] na indústria alimentícia como um todo em 2010, depois de pedir sua ajuda na luta contra a obesidade. "Estou empolgada em dizer que eles prometeram extrair o total de um trilhão de calorias dos alimentos que vendem a cada ano até 2012, e 1,5 trilhão de calorias até 2015", anunciou a primeira-dama dos Estados Unidos. "Concordaram em reformular seus alimentos de várias maneiras, inclusive no que diz respeito às quantidades de gordura e açúcar por meio do lançamento de opções dietéticas e reduzindo os tamanhos das porções dos produtos de porção única."

O cômputo geral, contudo, é menos animador. Se toda a população americana consumisse o padrão de duas mil calorias por dia, ou 730 mil calorias por ano, 1,5 trilhão de calorias economizadas reduziria o nosso consumo em menos de 1%. De acordo com alguns especialistas em políticas de saúde, a

situação é ainda menos promissora. Na verdade, muitos de nós consumimos muito mais de duas mil calorias, e os alimentos processados compõem uma grande parte, mas não toda a nossa dieta. Assim, a verdadeira redução no consumo propiciada pela retirada de 1,5 trilhão de calorias provavelmente será de menos de 1%. De qualquer forma, é um começo.

Uma das pessoas mais engajadas na promoção da iniciativa antiobesidade da Kraft era uma dos CEOs, Betsy Holden, que parecia estar num verdadeiro divisor de águas de sua carreira. Holden galgara depressa os degraus da empresa depois de ingressar na divisão de sobremesas da General Foods em 1982. Ela impressionava a todos na sua administração de marcas como o Cool Whip, e mais tarde recebeu o crédito por inovações na marca DiGiorno que transformaram o setor de pizza da empresa num gigante de 1 bilhão de dólares por ano. Entretanto, no final de 2003 a Kraft desmoronava em várias áreas. Alguns produtos novos, como o Chips Ahoy! Warm 'n Chewy, haviam sido um fracasso total. Produtos antigos, como o Philadelphia Cream Cheese, estavam abaixo das expectativas. Naquele verão, uma conferência realizada com analistas de Wall Street de repente se tornou hostil quando a Kraft informou que a receita operacional da empresa ficara abaixo das expectativas e que a companhia precisaria gastar 200 milhões de dólares para tentar recuperar sua posição competitiva.

"Vocês acham que há um problema maior?",[29] perguntou um analista da Morgan Stanley. "Porque está claro que vocês estão com um desempenho abaixo da concorrência."

Um analista da Prudential Securities indagou a respeito do discurso sobre o combate à obesidade. Como a empresa alcançaria o crescimento esperado de 3% em suas vendas se estava preocupada com o tamanho da cintura das pessoas? "Vocês claramente assumiram um compromisso em relação à obesidade", acrescentou o analista. "Mas podem explicar quais são os esforços da empresa para atingir o aumento do volume [de vendas]? Se vocês vão tentar aumentar o volume de 2% para 3% em território doméstico, isso quase com certeza aumentará o peso da população."

Numa atitude corajosa, Holden respondeu[30] que aumentar os lucros da empresa e combater a obesidade não eram ações que precisassem ser mutuamente exclusivas. Ela invocou o conceito de participação no estômago dos consumidores. Explicou que a Kraft estava tentando conseguir uma participação maior nos alimentos que as pessoas consumiam, e não tentando fazê-las comer mais. Mas isso não tranquilizou Wall Street. No momento em que a iniciativa contra a obesidade da Kraft começava a avançar, no verão e no outono de 2003, o preço das ações da empresa começou a cair, com uma baixa de 17% naquele ano, enquanto a concorrência teve um aumento de 5%.

A crise financeira da Kraft também aconteceu na pior hora para a Philip

Morris. Após quase duas décadas nesse setor, iniciadas com a compra da General Foods, a gigante do tabaco decidira sair do negócio dos alimentos, mas não queria vender seus milhões de ações a um preço reduzido. (A queda nas ações e outras avaliações levariam a Philip Morris a adiar a venda de seu último lote de ações até 2007, quando a Kraft voltou a se tornar uma empresa independente.) A carreira de Holden na Kraft teve fim muito antes disso. Em 18 de dezembro de 2003, ela foi removida de seu cargo como CEO[31] e colocada em uma posição menos prestigiosa: presidente de marketing global. Os representantes da Kraft com quem conversei demonstraram grande admiração por Holden e disseram que seu afastamento tivera origem, em parte, na situação estranha de haver dois CEOs. Contudo, dezoito meses depois do rebaixamento, ela deixou a Kraft para passar mais tempo com os filhos.

Michael Mudd, o maior defensor da iniciativa contra a obesidade, também saiu da empresa no fim de 2004. O comitê de especialistas organizado por ele, que incluía Ellen Wartella, fora bastante competente, ajudando Mudd e seus colegas a colocar a Kraft na direção mais correta para a saúde do consumidor. Essa era uma realização da qual ele sentia grande orgulho. Mas a frustração de Mudd aumentava cada vez mais diante da recusa do restante da indústria a seguir o exemplo, o que isolava a Kraft e gerava novas pressões contra a empresa — que envolviam não pensar mais em crianças obesas, e sim nos conceitos básicos dos alimentos processados, sobretudo em aumentar o valor das ações ao vender mais dos alimentos que o público amava.

*

Em 3 de março de 2011, a Kraft anunciou que uma nova era de alimentos doces e gordurosos havia chegado à Índia. O Oreo, que até então não era comercializado no país, chegou às prateleiras de milhares de supermercados de todo o subcontinente, com o apoio de uma campanha de comerciais de TV, anúncios em outdoors e um ônibus azul que percorria o país de Nova Délhi a Mumbai, chamando as crianças para subir a bordo e se divertir com jogos do Oreo. O marketing tinha um tema educacional: ensinar à população de 1,2 bilhão de habitantes do país a comer o Oreo da forma correta. "O ritual 'Twist, Lick and Dunk' ['Abra, lamba, mergulhe o biscoito no leite'] propiciou momentos divertidos de integração para famílias do mundo inteiro",[32] declarou o presidente da empresa para o Sudeste da Ásia e a Indochina.

Logo atrás do Oreo, veio o Tang, que a Kraft lançou na Índia no mês seguinte com o slogan: "Uma bebida refrescante que deixa as crianças mais felizes e criativas."[33] Logo em seguida, em julho de 2012, chegou o Toblerone, a barra triangular de chocolate fabricada pela Kraft na Suíça e que já era vendida

em 122 países. Para entender como esses produtos de grande sucesso chegaram aos supermercados indianos, onde um aumento dos índices de obesidade agora preocupa os responsáveis pela saúde pública tanto quanto a desnutrição, precisamos voltar a um momento em que a situação estava difícil para os biscoitos da Kraft nos supermercados americanos.

O ano era 2002, e as vendas de biscoitos caíam vertiginosamente. A Kraft contratou pesquisadores para descobrir a razão, e o veredito foi quase cataclísmico: os consumidores confessaram que estavam evitando a seção de biscoitos inteira, com medo de perderem o controle, encherem os carrinhos de compras, voltarem correndo para casa e, bem, devorarem tudo.

"Houve uma grande mudança no mercado, e o Oreo era o melhor exemplo disso",[34] disse Daryl Brewster, o executivo à frente da divisão Nabisco da Kraft na época. "Os consumidores que adoravam o Oreo, que adoravam o Chips Ahoy!, os fãs dos nossos cookies, tinham medo de entrar na seção de biscoitos porque poderiam comprar muito e comer tudo. Assim, tentamos entender o possível sobre esse comportamento de comprar e comer de maneira compulsiva. Às vezes, o que acontece com alimentos para o lanche é que as pessoas ficam com uma fome exagerada. Elas abrem um pacote, que pode ser de Oreo ou de batatas chips Lay's. Então começam a comer e não conseguem parar. Comem o pacote inteiro. Acabam consumindo centenas ou milhares de calorias, e se sentem culpadas. Elas se sentem péssimas."

Isso não era um probleminha para a Kraft e a Philip Morris. Em sua última aquisição no setor de alimentos, em 2000, a Philip Morris pagara 18,9 bilhões de dólares pela Nabisco — mas também pelas dívidas da empresa —, e Wall Street aprovara a compra. A Nabisco tinha 8,3 bilhões de dólares em vendas anuais, obtidas de uma linha de marcas consagradas que iam do Chips Ahoy!, passando pelo Ritz Crackers, até o pai de todos os biscoitos recheados, o Oreo. Três anos depois, porém, o futuro não parecia promissor.

Segundo Brewster, o medo que o consumidor sentia de perder o controle era apenas parte do problema. O Oreo era alvo de um processo que responsabilizava a Kraft por continuar usando gorduras trans, um tipo de gordura considerado ainda mais prejudicial do que a saturada. (Hoje, o uso de gorduras trans foi consideravelmente reduzido pela indústria de alimentos processados.) Além disso, grande parte do país de repente parecia seguir a dieta Atkins, que desprezava qualquer coisa doce ou cheia de carboidratos — e os biscoitos estavam no topo da lista de alimentos a serem evitados.

Mas *tudo* seria perdido se a Kraft não fizesse algo para convencer as pessoas a voltarem à seção de biscoitos. Assim, a divisão da Nabisco arregaçou as mangas e, no final de 2003, traçou uma estratégia com o objetivo de tranquilizar os consumidores que se sentiam culpados só de olhar para o Oreo. A ideia foi de um dos especialistas em marketing de Brewster: por que não criar um

pacote de biscoitos que prometesse um pouco mais de autocontrole aos consumidores? Esse conceito de autonomia ficou conhecido como o pacote de cem calorias.

Começando pela marca Oreo, a Kraft reformulou o biscoito para que um punhado do produto não contivesse mais de cem calorias. De um ponto de vista técnico, isso requeria bastante trabalho. O recheio cremoso era tão gostoso que era impossível reduzir a gordura presente nele. Assim, eles o descartaram por completo, acrescentando sabores de recheio ao biscoito crocante de chocolate. As vendas dispararam como um foguete. E não só isso: as pessoas voltaram à seção de biscoitos e passaram a comprar não apenas mais Oreos, mas tudo, inclusive as versões originais mais calóricas. "As pessoas que antes não queriam entrar na seção pelo risco de comprar Oreos também não compravam Wheat Thins nem Triscuits",[35] contou Brewster. "Então, de repente, elas voltaram a frequentar a seção para comprar o pacote de cem calorias e acabavam levando também os outros produtos.[III]

Os pacotes de cem calorias funcionaram bem até demais para a Kraft. Alguns produtos de empresas rivais começaram a vender tanto que a Kraft sentiu medo e inveja. A principal ameaça vinha da Hershey, a empresa de chocolates. Quando as vendas de biscoitos caíram em 2002, a Kraft talvez tenha concluído que a solução fosse diminuir a culpa que os consumidores sentiam ao comer demais. Mas a Hershey não estava preocupada com isso.[38] Afinal, a maior parte do dinheiro da empresa vinha da seção de doces, para onde estavam indo os consumidores culpados. Vejamos sua estratégia com o chocolate Kiss, que alcançou o status de um colosso do varejo, com doze bilhões de chocolates em forma de gota vendidos por ano. Sempre que as vendas começavam a cair, a empresa simplesmente introduzia uma nova variedade tão tentadora que ninguém conseguia resistir. Assim, o Kiss básico gerou o Kiss trufa de chocolate, que gerou o Kiss meio amargo especial, que gerou o Kiss com caramelo, o Kiss Butter Creme, o Candy Cane, o Chocolate Marshmallow, o Chocolate Meltaway, e assim por diante.

Com a mesma abordagem sem limites sobre o marketing, a Hershey invadiu a seção de biscoitos em 2003 com um híbrido de biscoito e chocolate chamado S'mores. Inspirados no popular doce de marshmallow feito nas fogueiras dos acampamentos, a empresa apostou na satisfação máxima, combinando a gordura do chocolate com pedaços de biscoito doce e salgado e recheio de marshmallow. Com seis gramas de gordura saturada em cada biscoito, o S'mores tornou-se um enorme sucesso. "Esses caras atacaram a seção de biscoitos com produtos que estimulavam mais a compulsão, o que de certa forma nos colocou num daqueles momentos difíceis nos quais as grandes empresas se veem de vez em quando", contou Brewster.

À Nabisco restavam os biscoitos com menos gordura — e menos atratividade. Brewster disse que se esforçara para competir reformulando os biscoitos de maneiras que os tornassem mais atraentes sem aumentar a quantidade de gordura usada, experimentando, por exemplo, concentrações maiores de cacau. Entretanto, no fim das contas, para aumentar a atratividade, a equipe de biscoitos precisou recorrer à gordura, entrando em conflito com a iniciativa antiobesidade da Kraft e os limites para o uso de sal, açúcar e gordura. Estes eram aplicados em todas as categorias de alimentos comercializados pela companhia, dos refrigerantes às carnes semiprontas e às pastas de queijo. Os biscoitos que Brewster precisava criar para competir com a Hershey precisariam ser uma exceção.

Assim, a Kraft criou uma nova categoria de biscoito, apelidada de "Choco Bakery", e aumentou seu limite de gordura o bastante para que pudesse competir com a Hershey. "Nosso desejo era não sermos piores, mas melhores do que os outros caras",[39] revelou Brewster, que deixou a Kraft em 2006 para se tornar o CEO da Krispy Kreme. Analisados individualmente, os biscoitos que emergiram dos laboratórios da Kraft não prejudicavam a dieta de ninguém. Mas, em conjunto, faziam a empresa parecer alguém que acabara de interromper um regime e começara a comer tudo que via pela frente. Além dos pacotes de cem calorias, a linha Oreo passou a incluir o Triple Double Oreo, o Banana Split Creme Oreo, o Oreo Fudge Sundae Creme, o Dairy Queen Blizzard Creme Oreo e o Oreo Golden Double Stuf. Em 2007, a Kraft foi com tudo com o Oreo Cakester, um Oreo macio com recheio de creme de chocolate ou baunilha e com um grama adicional de gordura saturada, quatro gramas a mais de açúcar e 92 calorias extras.

No centésimo aniversário do Oreo, em 2012, a linha de biscoitos[40] sempre em expansão havia alcançado a marca de 1 bilhão de dólares em vendas nos Estados Unidos, número que só correspondia à metade de seu sucesso. Naquele ano, a Kraft fizera mais 1 bilhão de dólares vendendo Oreos em outros países. Além de infringir os limites de gordura, essa expansão global da Kraft colocou a campanha contra a obesidade num contexto muito mais sinistro. Ao primeiro sinal de perda em participação de mercado, a companhia não apenas flexibilizou as regras, mas decidiu derrotar seus rivais dominando o mercado global de biscoitos e doces. A principal medida foi tomada no início de 2010,[41] quando a empresa desembolsou 19,6 bilhões de dólares para comprar a Cadbury, fundindo as máquinas de doces e marketing das duas companhias.

A Cadbury já era uma marca conhecida em grande parte da Ásia, e a Kraft a utilizou para lançar o Oreo. A lógica envolvida na estratégia foi explicada pelo novo diretor executivo da empresa numa reunião com analistas de Wall Street em 2012 — cuja atmosfera não poderia ter sido muito diferente da reunião

repleta de críticas à sua predecessora, Betsy Holden, em 2003. Dessa vez, ninguém fez perguntas sobre obesidade. Não havia razão para isso. O foco da CEO, Irene Rosenfeld, era uma estratégia para aumentar os lucros que os analistas só poderiam aplaudir: os produtos da Kraft estavam dominando o mundo no que ela chamava de "ciclo virtuoso de crescimento".

"Desde que unimos a Kraft à Cadbury, o crescimento na nossa categoria acelerou, impulsionada pelo chocolate", argumentou ela. "Tomemos a Índia como exemplo. Lá, ampliamos nosso alcance para vilas remotas dobrando a distribuição de refrigeradores. Essas vitrines refrigeradas compactas chamam a atenção e mantêm nossos chocolates na temperatura certa no clima quente do país. Como consequência, o chocolate ao leite da Cadbury teve um aumento de 30% nas vendas no ano passado. No setor dos biscoitos, também passamos por uma incrível transformação. O Oreo, que está celebrando seu centenário, liderou no aumento orgânico de 50% das receitas. Na verdade, as vendas do Oreo em mercados emergentes aumentaram 500% desde 2006. Esse é um recorde fantástico para um produto considerado maduro — e, na verdade, para qualquer produto."

Assim, a receita líquida da Kraft teve um aumento de 10,5% em 2011 para 54,4 bilhões de dólares: de fato, uma conquista notável.

Em 2012, a Kraft levou sua sinergia em expansão com a Cadbury de volta para casa, para os Estados Unidos. Passou a vender uma pastinha que combinava a gordura do queijo à gordura e ao açúcar do chocolate: *cream cheese* com chocolate ao leite. Chamado Philadelphia Indulgence, bastavam duas colheres desse chocolate com queijo para se consumir um quarto do máximo diário recomendado de gordura saturada — e, de acordo com as recomendações da American Heart Association, até metade do máximo diário de açúcar.

Nos bastidores, o queijo achocolatado colocava uma nova pressão sobre o sistema de limites para os ingredientes da empresa. Segundo uma porta-voz da Kraft, o Indulgence não poderia ser categorizado como *queijo*, que não tem cota de adição de açúcar. Assim, ele foi classificado como *pasta* ou *molho*, que podem ser adocicados. No mercado, esse casamento de queijo com chocolate atraiu elogios: "Minha esposa viu esse produto num comercial hoje de manhã, vestiu-se e o comprou no supermercado local",[42] escreveu um homem no site da Kraft. "Chocolate com *cream cheese*! É melhor sair e comprar o seu antes que Bloomberg declare ilegal comprá-lo sem receita."

"Isso me deixou louca", dizia outra consumidora. E um terceiro: "Quando ficarem sem ideias, basta colocar na mão e lamber!!!" E um quarto: "Sinto vontade de mergulhar o rosto no pote."

Os tubos de *cream cheese* de chocolate me lembraram o trabalho feito por Adam Drewnowski, o epidemiologista de Seattle, na análise dos efeitos causados

pela gordura no cérebro. Como a gordura é tão densa em energia — ela contém duas vezes mais calorias do que o açúcar —, o cérebro a vê como a melhor amiga do corpo. Quanto mais gordura tem o alimento, mais combustível o corpo pode armazenar para o futuro, transformando-a em tecido adiposo. Na verdade, o organismo gosta tanto de gordura que demora mais a ativar o mecanismo que ajuda a evitar a compulsão. Esse mecanismo é o sinal que o cérebro envia para avisar que já comemos o bastante.

Drewnowski sabia que esse sinal funcionava com alimentos doces. Até as crianças têm um limite para os alimentos adocicados consumidos por elas. Contudo, como Drewnowski descobriu, o ponto de satisfação para a gordura — se é que ele existe — é muito mais elevado, talvez algo na estratosfera do creme mais pesado. Foi assim que o queijo e a carne se tornaram ingredientes poderosos entre os alimentos processados. Entretanto, como Drewnowski também descobriu, há algo ainda mais poderoso nos alimentos do que a gordura sozinha: gordura com adição de açúcar. Diante dessa combinação, o cérebro perde a gordura completamente de vista. Ela se torna ainda mais invisível nos alimentos, eliminando quaisquer freios para a compulsão.

É claro que essa habilidade da indústria alimentícia de encontrar sinergia na interação desses ingredientes-chave não está limitada à gordura e ao açúcar. A verdadeira mágica surge quando se acrescenta o terceiro pilar dos alimentos processados: o sal.

I Em 2012, dois economistas do Departamento de Agricultura tentaram[5] refutar a ideia de que alimentos mais saudáveis eram mais caros. Eles reconheceram que isso de fato é verdade quando os alimentos são avaliados em termos de valor energético. Comparando caloria por caloria, o brócolis é muito mais caro do que biscoitos. Porém, observando que o consumo de calorias em excesso é um fator central da crise da obesidade, os economistas desenvolveram um cálculo alternativo. Compararam os alimentos em termos de peso, e por essa métrica o brócolis custava menos do que o cereal e outros alimentos embalados que contêm açúcar e gordura, os pilares das muitas calorias e baixo peso.

II Sou contrário a qualquer tipo de regime, mas as nozes sem adição de sal estão ganhando muitos adeptos, incluindo o chefe de nutrição de Harvard, Walter Willett, e Richard Mattes, especialista em gordura alimentar da Universidade Purdue. Eles me disseram que, além de conterem a boa gordura insaturada, as nozes parecem ter poderes excepcionais para a saciedade: um punhado já proporciona saciedade, o que ajuda a evitar lanchinhos não saudáveis. O truque é não exagerar, já que a gordura presente nas nozes as torna muito calóricas, o que pode neutralizar seu lado positivo.

III O conceito de cem calorias[36] logo dominou todo o supermercado,

percorrendo todas as categorias de produtos para o lanche. Em 2008, havia 285 itens com pacotes de cem calorias, com um número incrível de vendas. Em 2009, porém, as vendas começaram a cair. Uma teoria que pode explicar essa queda é que os pacotes não conseguiam diminuir o consumo exagerado. Um estudo mostrou que os pacotes menores[37] não funcionavam muito para os suscetíveis à compulsão alimentar, que terminam um pacote e simplesmente abrem outro. Além disso, com a queda das vendas, os fabricantes reagiram com uma medida que diminuiu ainda mais as chances de os pacotes de cem calorias ajudarem quem queria fazer dieta: começaram a colocar vários sabores dentro da mesma caixa ou do mesmo pacote grande de antes. Dentro, haveria sacos pequenos de batatas chips, por exemplo, em cinco sabores diferentes, o que aumentava a tentação de abrir um saco após outro.

parte três sal

capítulo doze

“As pessoas amam sal”

No fim da década de 1980, uma série de reportagens e editoriais chamou a atenção do país para uma ameaça crescente: a hipertensão. Uma pesquisa sobre saúde pública mostrou que um em cada quatro americanos era vítima da doença, e que esse número estava aumentando. Associações médicas realizavam coletivas de imprensa para soar o alarme de que muitos pacientes sequer sabiam que tinham pressão alta até desenvolver complicações mais evidentes, como insuficiência cardíaca congênita, o que rendeu à hipertensão o apelido de “assassina silenciosa”. A causa precisa do problema não estava clara, porém vários fatores foram citados, incluindo obesidade, tabagismo e diabetes. O outro era o sal.

O problema não era o sal em si. Era o sódio, um dos elementos químicos do sal. Para complicar ainda mais a questão, especialistas em saúde pública explicaram que o sódio não era de todo ruim: um pouco dele na dieta era essencial para uma boa saúde. A questão era que os americanos estavam comendo *tanto* sal que consumiam dez vezes — ou até vinte — a quantidade de sódio necessária para o organismo. Isso ia muito além do que podiam aguentar. O sódio consumido em grandes quantidades extrai fluidos dos tecidos do corpo para o sangue, o que aumenta o volume sanguíneo e faz o coração bombear com mais força. O resultado: pressão arterial alta.

Na busca de formas de reduzir o consumo de sódio, agentes de saúde identificaram um alvo óbvio: os saleiros nas mesas da cozinha. Essa sem dúvida parecia ser uma ideia lógica. O saleiro não apenas era um dos principais componentes do jantar, passado de uma pessoa para outra na mesa e depois deixado lá, como uma sentinela para guiar a próxima refeição. Ele se estabelecera como um item da cultura americana, algo que se colecionava e exibia. Até as empresas de alimentos entraram na onda: a Coca-Cola tinha um saleiro colecionável que parecia uma latinha em miniatura do refrigerante.

Com todos esses saleiros nas mesas das pessoas, não era surpresa que os responsáveis pela saúde do país se sentissem forçados a agir. Eles pediram que a população os jogasse fora ou pelo menos os relegassem à prateleira de quinquilharias da cozinha. Em 1989, a American Heart Association começou a promover uma forma alternativa de tempero para a comida dos americanos. Ela criou e vendeu seu próprio saleiro, que continha uma mistura sem sal de pimenta malagueta, manjericão, tomilho e outras ervas. O produto tinha até um slogan contagiante para promovê-lo como resposta à hipertensão: “Sacudindo o hábito do sal para longe.”

Entretanto, nesse ataque ao sódio, ninguém se lembrou de examinar com o mínimo cuidado a pressuposição de que o sal de mesa era o responsável pelo consumo massivo de sal nos Estados Unidos. As quantidades ingeridas pelas pessoas deveriam ter servido de indicador para mostrar que algo mais grave estava acontecendo. Adolescentes e homens com menos de quarenta anos, em especial, consumiam mais de dez gramas de sal por dia,[1] ou o equivalente a duas colheres de chá. E isso era apenas a média. Um número enorme de pessoas consumia ainda mais do ingrediente. Mulheres e meninas consumiam pouco mais de uma colher de chá por dia, mas até esse número deveria ter deixado claro que o saleiro não podia ser o responsável por um consumo tão elevado.

Então, de onde vinha todo esse sal?

A resposta veio em 1991, quando o *Journal of the American College of Nutrition* publicou os resultados de um experimento inteligente.[2] Para identificar a verdadeira fonte do problema do sódio dos Estados Unidos, uma dupla de pesquisadores reuniu 62 adultos que gostavam de usar sal na comida e lhes deu saleiros com uma quantidade limitada para usar em casa durante uma semana. O grupo de cientistas responsável pelo estudo era impecável: eles trabalhavam para o Monell Chemical Senses Center, na Filadélfia. Era nesse centro que os pesquisadores aperfeiçoavam os cálculos do ponto de satisfação do açúcar e exploravam as propriedades atraentes da gordura, examinando sua estrutura molecular para explicar como o ponto mais baixo de derretimento de gorduras que entopem as artérias, como a manteiga, leva-as a se liquefazer na boca e a produzir uma sensação de prazer instantânea. É verdade que o Monell recebia um apoio financeiro substancial das maiores empresas de alimentos, inclusive de fabricantes de alimentos salgados icônicos. O dinheiro da indústria, contudo, não impediu que os pesquisadores independentes do instituto apontassem o dedo para a indústria de alimentos processados. Eles foram honestos ao criticar os fabricantes de alimentos por abusar de sua influência sobre os hábitos alimentares americanos, sobretudo pela forma como a indústria usava o açúcar para aumentar a atratividade de seus produtos. Os cientistas sabiam que, com isso, essas empresas exploravam o desejo natural das crianças por doces. Então, ao procurarem a fonte do sódio na dieta americana, os pesquisadores do Monell estavam preparados para apontar o dedo outra vez.

Eles pediram aos 62 participantes do experimento que observassem bem o que comessem e bebessem durante uma semana. Para aumentar a credibilidade desse "histórico alimentar", os pesquisadores adicionaram aos saleiros uma substância que aparecia na urina, estratégia particularmente inteligente que, por meio das amostras comuns que usaram, mostrou com precisão o nível da participação dos saleiros de mesa na dieta dos participantes. No fim da semana, eles reuniram todos os dados e fizeram os cálculos.

Seria difícil haver qualquer quantidade de sódio na água que os participantes beberam, então ela foi eliminada como uma possível fonte. Certos alimentos — como acelga e espinafre — contêm sódio, mas, para que fizessem alguma diferença, os participantes teriam que consumi-los em quantidades absurdas. O sódio naturalmente presente em suas refeições representou apenas pouco mais de 10% do total consumido durante a semana. Quanto ao maligno saleiro: ele representou apenas *6%* do consumo de sódio.

Caso esse estudo tivesse sido conduzido séculos antes, os pesquisadores do Monell provavelmente teriam obtido resultados muito diferentes. O peixe salgado que os suecos comiam no século XVI, por exemplo, aumentou seu consumo de sódio para além dos níveis consumidos hoje, e, até o advento do refrigerador, pessoas do mundo inteiro usavam sal[3] para preservar o peixe e a carne. Porém, para os participantes do estudo do Monell, o sódio natural dos alimentos e o sal adicionado por eles mesmos à comida não representavam sequer um quinto da quantidade consumida. De onde vinha o restante?

Em 1991, quando esse estudo foi concluído, a culinária caseira estava em declínio e cada vez mais era substituída por alimentos processados pré-montados, pré-cozidos e embalados para viagem. Como todos os outros habitantes do país, os participantes do estudo compravam a maior parte de suas refeições no supermercado, onde o preço da conveniência era o sal contido nesses gêneros alimentícios. Os pesquisadores descobriram que mais de três quartos do sal consumido durante a semana vinham de alimentos processados. As empresas não estavam apenas adicionando sal. Estavam despejando sacos e sacos de sódio no macarrão com queijo, nos pratos semiprontos de frango, no enlatado de espaguete com almôndegas, nos molhos para salada, nos molhos de tomate, nas pizzas e sopas. Mesmo os itens produzidos para aqueles que queriam perder peso ou controlar doenças como a diabetes — as versões de baixa caloria e menos açúcar das marcas — continham grandes doses de sal. De uma seção a outra do supermercado, não havia muitos produtos sem a adição desse ingrediente. O sódio presente nos alimentos processados havia, talvez mais do que o açúcar e a gordura, virado outra ferramenta para aumentar as vendas e o consumo.

O poder do sal nos alimentos foi resumido de maneira bastante inteligente por um de seus maiores fornecedores da indústria, a Cargill, que diz em suas diretrizes comerciais: “As pessoas amam sal. Entre os sabores básicos — doce, azedo, amargo e salgado —, o salgado é um dos mais difíceis de abandonar. E isso não é surpresa. O sal, ou cloreto de sódio, ajuda a tornar os alimentos atraentes — todos eles, do bacon, da pizza, do queijo e das batatas fritas ao picles, molhos para salada, lanches e produtos de padaria.”[4]

As pessoas não apenas adoram sal, mas têm desejo por alimentos salgados. De acordo com a perspectiva de cada um, o supermercado pode ser uma mina

de ouro — ou um campo minado — de alimentos que abusam da quantidade de sal. Para termos uma ideia do volume de sal presente nos gêneros alimentícios, consideremos o número 2.300.[5] Essa é a quantidade máxima de sódio, medida em miligramas, que o governo federal recomenda para o consumo diário das pessoas. Em 2010, o governo reduziu esse limite[6] para os indivíduos mais vulneráveis aos problemas que podem ser gerados pelo sal: adultos com cinquenta anos ou mais, negros de qualquer idade e portadores de diabetes, hipertensão ou insuficiência renal crônica. Esses 143 milhões de pessoas[7] — a maioria dos adultos americanos — agora são instados a manter o consumo de sódio abaixo de 1.500 miligramas diários, ou uma colher de chá por dia.

Com esses limites reduzidos em mente, é fácil ver por que a maioria de nós consume muito mais sódio do que deveria, e por que adolescentes do sexo masculino e homens consomem o dobro. Os rótulos dos alimentos vendidos nos supermercados mostram isso. E comer alimentos naturais não ajuda nessa questão: até fabricantes conscientes usam grandes quantidades de sal. A sopa orgânica tipo minestrone da marca Amy tem 580 miligramas por xícara. O molho orgânico para massa da Newman tem 650 miligramas para cada meia xícara. Quando eu frequentava um supermercado caro de Nova York, o meu produto favorito costumava ser um prato congelado de peru da Hungry Man.[8] O sal aparecia em nove lugares na lista de ingredientes exibida na lateral da caixa, mais do que em qualquer outro item. Por sorte, a lista separava o prato em partes. O sal não apenas aparecia no componente de carne, no molho, no recheio e nas batatas, como era o ingrediente principal em algo chamado "sabor tipo peru" e estava no topo dos ingredientes de outro componente misterioso chamado "sabor de batata". No total, esse prato de micro-ondas vinha com 5.400 miligramas de sódio, mais sal do que se deveria comer em dois dias. Tirando, é claro, os *baby boomers* ou mais velhos, os negros ou quem sofre de uma doença relacionada ao sódio. Nesse caso, o prato da Hungry Man contém sal o bastante para metade da semana.

*

Para entender por que alguém poderia querer comer o equivalente a três dias e meio de sal em um único prato, recorri mais uma vez ao Monell. Contudo, desta vez, em vez de mergulhar nos pontos de satisfação para o açúcar e a gordura, eu me encontrei com os cientistas para saber mais sobre seu trabalho pioneiro sobre o sal. O principal pesquisador do experimento com o saleiro de mesa havia mudado o foco de estudos para a sensação bucal causada pela gordura, mas o instituto contava com uma das maiores autoridades no que diz respeito a sal: Paul

Breslin, biólogo especializado em psicologia experimental. Quando não está conduzindo pesquisas no Monell, ele está 72 quilômetros ao norte, em Princeton Junction, Nova Jersey, onde leciona e chefia seu próprio laboratório na Universidade Rutgers. Foi lá que marquei um encontro com ele. O laboratório de Breslin incluía uma sala de provas típica, dividida em estações onde os participantes se sentam e experimentam alimentos ou bebidas a fim de dizerem do que gostam e do que não gostam. Num espaço adjacente menor, o cientista estava concluindo a construção de algo um pouco mais incomum na ciência dos alimentos: numa grande cabine de metal que parecia um refrigerador (exceto pelo fato de a temperatura ter sido ajustada para 25° C), Breslin incubava moscas de frutas, que já haviam se revelado muito úteis na exploração dos mistérios do sal. Os genes desses insetos podem ser manipulados com rapidez, o que permite a observação de características específicas. Além disso, os sabores que eles sentem são surpreendentemente parecidos com os dos seres humanos.

"Elas também adoram a maioria das coisas que nós adoramos e detestam a maioria das coisas que detestamos",[9] contou-me Breslin. "Assim como nós, elas gostam de fermentação, adoram vinho, cerveja, queijo, vinagre, pão. É por isso que ficam nas nossas cozinhas." Moscas de frutas também gostam de níveis modestos de sal em seus alimentos. A manipulação dos genes desses insetos ajudou os cientistas a identificar o mecanismo celular pelo qual nossa boca detecta o sal. Mais recentemente, Breslin tem estudado as moscas não pelo mecanismo envolvido em *como* as pessoas sentem o sabor do sal, mas para tentar entender *por que* gostamos tanto desse condimento.

Afinal, ele é só uma pedrinha branca retirada do solo ou do mar.

Breslin é um bromatólogo que ama os alimentos que estuda e pensa muito nos que ama. Como alguns de seus colegas no Monell, ele não hesita em apontar o dedo para os gigantes da indústria alimentícia. Os produtos criticados por ele incluem as linhas de baixa caloria de sorvete produzidas para quem quer perder peso, pois Breslin acredita que o sorvete só leva a se comer mais. "Acho que o objetivo da produção de sorvetes de baixa caloria e com baixo teor de açúcar, o que para mim é quase contraditório, é permitir que as pessoas comam quinze litros por dia",[10] observou. "Não foi para isso que o sorvete foi feito." O próprio cientista o toma da maneira como essa sobremesa deveria ser tomada: como uma guloseima a ser degustada em pequenas quantidades. De qualquer forma, ele é magro e parece ter controle sobre quaisquer compulsões de exagerar na dose. Sua paixão mais recente — como cientista e glutão — foi o óleo extraído das azeitonas. Em suas formas mais caras, o azeite provoca uma espécie de picada ou coceira na parte de trás da garganta, que Breslin tem estudado por sua semelhança à irritação causada pelo anti-inflamatório ibuprofeno (compostos anti-inflamatórios, sejam os presentes em remédios ou alimentos, podem ser

eficazes na prevenção de doenças). Amigos começaram a lhe mandar garrafas caras de azeite — não para testar, mas para consumir, porque Breslin também descobriu que ama o sabor da iguaria. Às vezes, ele bebe um gole puro, sem nem mesmo um pedaço de pão, que só atrapalha na hora de sentir o aroma.

O que Breslin mais ama, contudo, são alimentos salgados. Fomos até uma delicatéssen grega perto de seu laboratório para almoçar e acabamos nos empanturrando. O queijo feta estava cheio de sal, as tortinhas de espinafre não ficavam atrás. "Você deveria experimentar uma para saber do que estou falando", disse ele, apontando para uma tigela de azeitonas verdes temperadas. "Elas são as minhas favoritas." O balconista me deu uma tigela de azeitonas mergulhadas numa salmoura com gosto de alho que, de fato, era incrível. Vi a alegria nos olhos de Breslin quando ele pegou uma para experimentar. "Já estive prestes a me tornar hipertenso, então me recomendaram ter mais atenção a isso", contou-me. "Mas já tem um bom tempo que minha pressão arterial está ótima, então não ligo mais. Adoro comidas salgadas. Não sei se é só por causa da recompensa psicológica de estar comendo algo delicioso ou se é psicológico pelo fato de o sal estar me fazendo algum bem. De qualquer maneira, minha percepção pessoal é que, quando como esses alimentos, eu me sinto *melhor*. Não vigoroso como se tivesse acabado de praticar exercícios físicos. Eu apenas me sinto melhor, como você se sente depois de comer um pouco do seu sorvete favorito."

De volta ao laboratório, onde passamos à ciência por trás do prazer, ficou claro que grande parte do poder de atração do sal ainda é um mistério. A própria ideia de o sal induzir sensações de alegria parece loucura, já que ele não passa de um mineral, morto e desprovido de qualquer conteúdo energético. O açúcar e a gordura, ao contrário, vêm de plantas e animais e estão cheios de calorias, necessárias para que as pessoas continuem vivas. Faz sentido que, quando os cientistas colocam alguém numa máquina de ressonância magnética e lhe dão uma solução açucarada ou gordurosa na boca, o circuito elétrico do cérebro se acenda e seja inundado por sentimentos de prazer. Sabemos que esse estímulo vem da parte do cérebro que nos recompensa por fazermos coisas que nos mantêm vivos ou perpetuam a raça humana — como comer e fazer sexo.

O sal, no entanto, não é completamente inútil: ele contém sódio, cuja importância para o nosso bem-estar não deve ser subestimada. Em 1940, pesquisadores investigaram o caso[11] de uma criança que sofria de uma condição que diminuía sua capacidade de absorver sódio. O menino precisava de quantidades enormes de sal para sobreviver e sabia disso por instinto. Uma das primeiras palavras que ele disse foi "sal". Quando tinha um ano, ele lambia o sal dos biscoitos que comia. Mais tarde, passou a comer direto do saleiro. Entretanto, seus pais e os médicos não sabiam nada sobre sua condição e, durante uma estadia prolongada no hospital, o menino só pôde consumir alimentos com pouco

sal e acabou morrendo. Mesmo em casos menos graves, pesquisadores descobriram que uma dieta com pouco sódio gera problemas. Ratos, por exemplo, desenvolvem menos massa óssea e muscular e têm cérebros menores. Não obstante, a maioria das pessoas precisa apenas de pequenas quantidades, o que torna mais difícil entender por que a maioria de nós tende a comer tanto sal.

Parte da explicação está no mapa da língua, o diagrama segundo o qual só sentimos o sabor do açúcar em sua ponta. Da mesma forma, esse mapa diz que o sal tem uma zona muito limitada — as laterais da parte da frente da língua. Contudo, ele está tão errado em relação ao sal quanto ao açúcar. Sentimos o gosto de comidas salgadas da mesma forma que sentimos o sabor dos doces: na boca inteira. "Qualquer um consegue provar isso em casa", afirmou Breslin. "Tudo que se precisa fazer é pegar um pouco de suco de limão, mel, o creme que coloca no café expresso e uma solução de sal, encostando a ponta da língua em cada um. O sabor amargo, o doce, o azedo e o salgado serão sentidos na ponta da língua, o que já mostra que o mapa está errado." O sabor do sal não fica só na ponta da língua. As pessoas são uma grande esponja para o gosto salgado. Como ocorre com o açúcar, o corpo tem receptores para a detecção do sal que vão até o intestino.

Todo esse sistema envolvido no gosto salgado parece sugerir que o corpo humano quer se certificar de que receberá grandes quantidades de sal. Se não fôssemos capazes de sentir seu gosto com tanta facilidade, e se o sal não nos atraísse tanto, por que nos daríamos ao trabalho de ir até o armário da cozinha pegar aqueles salgadinhos? As pessoas se limitariam aos alimentos gordurosos e doces. Essa atração pelo sal parece ter uma base na história evolutiva. Quando tudo vivia no oceano, os animais não tinham dificuldade em conseguir o sal necessário para sobreviver. Eles se refestelavam na água salgada. Na terra, porém, o clima primitivo era quente e seco. As bocas pré-humanas que saíram do mar podem ter desenvolvido os receptores de sal como meios de garantir que não se esquecessem desse elemento ao procurar comida.

Isso é plausível, sem dúvida. Mas as pessoas hoje não apenas se lembram do sal: elas o devoram. Daí vem o prato congelado de peru da Hungry Man, com sua dose de meia semana de sal, ou a pipoca do estádio dos Yankees, que estava tão salgada numa tarde recente que precisei perder uma parte de cada tempo do jogo — primeiro, na fila para comprá-la, e depois comprando bebidas para que meus filhos matassem a sede. A atração que sentimos por determinados alimentos é um tópico que nenhuma das empresas que financiam pesquisas no Monell está muito interessada em abordar. Entretanto, Breslin não apenas discute a compulsão alimentar com franqueza, mas não hesita em ligar alimentos salgados a um assunto ainda mais difícil: o vício em drogas.

*

A ideia de que alguns alimentos agem como narcóticos remonta a pelo menos vinte anos atrás nos círculos científicos. Um dos artigos favoritos de Breslin[12] foi publicado em 1991, ano do estudo sobre o saleiro. Foi escrito por um professor de psiquiatria da Universidade de Cincinnati chamado Stephen Woods, que comparou o ato de comer a usar narcóticos. Ele escreveu que as duas coisas representam um desafio considerável para o objetivo básico do organismo humano: manter um equilíbrio. Esse equilíbrio é conhecido como homeostase, e o consumo de alimentos, bem como o uso de drogas, acaba com ele. "Tudo que você come acaba no seu sangue, e nosso corpo quer que os níveis de tudo no sangue — dióxido de carbono, oxigênio, sal, potássio, lipídios e glicose — seja constante", disse Breslin. "É provável que nossos organismos ficassem mais felizes se pudéssemos não comer e apenas recebêssemos alguma solução por via intravenosa para manter esses elementos constantes. Quando comemos, colocamos vários tipos de coisas no nosso corpo, o que vai contra o conceito de homeostase. Por isso, nosso corpo basicamente responde dizendo: 'Meu Deus, o que você está fazendo comigo? Tenho que resolver isso agora.' Você precisa voltar a algum nível homeostático. A insulina é uma das coisas que você libera para tirar o açúcar do sangue para as células. Isso é o que acontece quando você usa drogas. Quando injeta heroína no seu corpo, ele diz: 'Caramba, o que você fez comigo?' Ele precisa tentar metabolizar essas coisas, e há vários mecanismos para lidar com isso."

O corpo se sente sitiado sobretudo quando alimentos processados são ingeridos, inundando nosso sistema com grandes quantidades de sal, açúcar e gordura. Mas a ligação entre comer e consumir drogas fica mesmo interessante no cérebro. Ali, tanto os narcóticos quanto os alimentos — em especial com grandes concentrações de sal, açúcar e gordura — atuam de forma muito parecida. Depois de ingeridos, eles passam pelos mesmos caminhos, usando o mesmo circuito neurológico para alcançar as zonas de prazer do cérebro, as áreas que nos recompensam com sensações agradáveis por fazermos o certo para o nosso corpo — ou, nesse caso, por fazermos o que o cérebro foi levado a acreditar que era o certo.

Um dos relatos mais intrigantes[13] do efeito do sal sobre o cérebro foi publicado num artigo de 2008 escrito por pesquisadores da Universidade de Iowa, intitulado "O desejo pelo sal: a psicologia do consumo patogênico de sódio". Em termos leigos, esse título se refere ao desejo das pessoas por sal em níveis tão altos que causam doenças. Os autores examinaram tomografias do cérebro e outras investigações científicas feitas sobre o sal até então e concluíram que ele podia ser comparado a outras coisas na vida que se tornam problemáticas quando exageramos. Concluíram que o sal era semelhante, nesse sentido, a "sexo, exercícios voluntários, gorduras, carboidratos e chocolate em suas qualidades que geram dependência".

Por motivos óbvios, a palavra *vício* é um tema delicado entre os fabricantes de alimentos. Eles preferem dizer que o produto gera desejo, preferência, vontade de repetir ou qualquer outra coisa que não seja vício. Para eles, o termo *vício* conjura imagens de drogados que apontam uma arma para donos de lojas de conveniência e roubam o dinheiro necessário para a próxima dose. A ideia de vício também gera questões legais complicadas que a indústria prefere não abordar. Na verdade, alimentos processados são tão baratos e fáceis de comprar que ninguém precisa roubar uma loja de conveniência para a próxima dose — sem falar que, nesse caso, a própria loja de conveniência é o traficante.

Em 2006, uma firma de advocacia[14] cujos clientes incluíam fabricantes de tabaco e de alimentos produziu um verdadeiro tratado sobre as batalhas jurídicas que a indústria de alimentos processados poderia enfrentar se os consumidores tentassem responsabilizá-la pela epidemia de obesidade. Os autores concluíram que esse setor como um todo está em boa forma do ponto de vista legal, que a estratégia usada nos processos contra os fabricantes de tabaco não funcionaria com as empresas alimentícias. Mas grande parte do relatório foi dedicada ao tema da dependência, e os autores se esforçaram para encontrar uma estratégia que as empresas pudessem utilizar no intuito de convencer um júri de que alimentos não geram dependência. No fim, eles não negam os paralelos entre a compulsão alimentar e o uso de drogas. Argumentam, em vez disso, que a palavra *dependência* tradicionalmente sugere características — como os sintomas dolorosos da abstinência — que não exatamente se aplicam ao desejo por comida. "Rotular o consumo exagerado de chocolate, por exemplo, como 'dependência de chocolate', mesmo que essa prática seja associada a elevados graus de conforto (emocional) e a padrões de alimentação de alguma forma inconstantes, pode banalizar vícios sérios", escrevem eles.

Paul Breslin aborda a questão da dependência de maneira um pouco diferente. Ele observou que, quando as pessoas abusam das drogas por muito tempo, a motivação para usar mais drogas se torna menos uma questão de benefício gerado pela substância — o "barato" — e mais uma de querer evitar a sensação terrível gerada pela vontade de consumi-la. Da mesma maneira, quando as pessoas começam a sentir fome, não estão buscando o benefício primário do alimento, as calorias necessárias para mantê-las vivas. Em vez disso, estão respondendo ao sinal pelo qual o corpo diz que nunca quer estar sequer na posição de *precisar* comer. A maioria dos americanos nunca sentiu a verdadeira dor da fome, o resultado agonizante da desnutrição. Breslin me propôs considerarmos com que frequência as pessoas dizem que estão com fome em um único dia. "Com poucas exceções, podemos passar um dia inteiro sem comer ou beber água e não ter problema algum. O corpo tem calorias suficientes. Mas

as pessoas que passam um dia sem comer se sentem péssimas. Seu corpo passa a esperar que você o alimente e tem todos os mecanismos para que, caso não o faça, você comece a se sentir péssimo. No final, você acaba se alimentando para se sentir melhor."[15]

A ideia de que não comemos tanto pelo prazer, mas sim para evitar sensações ruins, lembrou-me do trabalho feito por Howard Moskowitz, o lendário bromatólogo que criou o novo sabor do Dr Pepper. No estudo que chamou de "Desejem", ele descobriu que as pessoas se sentem atraídas por alimentos[16] muito salgados, doces ou gordurosos por outros motivos além da fome. Isso acontece por motivos emocionais e pelo desejo de evitar a sensação terrível gerada pelo corpo para se defender da fome. O medo da fome tem raízes profundas, e os fabricantes de alimentos sabem muito bem apertar os botões que o evocam. (Um exemplo claro disso vem da empresa Mars, que promoveu a barra de chocolate Snickers com o slogan que lhe rendeu aplausos da indústria publicitária: "Não deixe a fome pegar você.")[17]

Entretanto, por pior que a palavra *dependência* possa soar, a indústria alimentícia tem outro problema quando o assunto é o sal — um que pode ser ainda pior. Ao avaliarem a responsabilidade da indústria pela epidemia da compulsão alimentar, cientistas encontraram evidências de que a *maneira* pela qual as pessoas passaram a desejar o sal, e não o desejo propriamente dito, é muito mais condenável.

Na verdade, os fabricantes de alimentos processados têm criado um desejo pelo sal que não existia antes.

Desde o nascimento, os bebês adoram o sabor do açúcar. Experimentos demonstraram isso com os sorrisinhos provocados ao se provar uma pequena gota de água adoçada. Mas os bebês *não* gostam de sal. Eles não gostam nem um pouco desse sabor até completarem seis meses ou mais, e mesmo então precisam aprender a gostar.

A ideia[18] de que o sal é empurrado para as crianças americanas foi aventada por cientistas do Monell, que têm se esforçado para identificar a origem do nosso desejo por esse condimento. Eles queriam saber o que levava as crianças a gostar de sal, já que isso não é natural para elas. Então, acompanharam 61 crianças desde seus primeiros meses de vida. No início, perguntaram aos pais quanto sal havia nas dietas dos filhos, os quais dividiam em duas categorias: um grupo comia as mesmas coisas que os pais — cereais, biscoitos *crackers* salgados e pães salgados industrializados —, enquanto o outro consumia alimentos para bebê, com pouco ou nenhum sal, como frutas frescas e hortaliças.

Depois, os cientistas do Monell fizeram testes com as crianças para ver se havia diferença no quanto os dois grupos gostavam de sal.

Os resultados foram publicados em 2012 no *American Journal of Clinical Nutrition* e geraram uma verdadeira comoção na indústria alimentícia e nas agências reguladoras. Para verificar o quanto os bebês gostavam de sal, os pesquisadores do Monell, liderados por Leslie Stein, deram-lhes soluções com salinidade variada para beber, começando quando eles tinham dois meses. Nessa idade, todas as crianças rejeitavam as soluções salgadas ou se mostravam indiferentes a elas. Aos seis meses, porém, quando testadas de novo, elas se dividiam em dois grupos. Aquelas que comiam frutas e hortaliças continuavam preferindo água pura às soluções salgadas. Contudo, as que haviam consumido alimentos salgados tinham passado a gostar das soluções com sal.

Com o tempo, os dois grupos — o salgado e o insosso — apresentaram discrepâncias ainda maiores. "As mães informaram que crianças em idade pré-escolar que foram apresentadas a alimentos ricos em amido aos seis meses apresentavam uma tendência maior a lamber o sal da superfície dos alimentos", dizia o estudo. "Essas crianças também tendem a comer sal puro."

É claro que as crianças não precisavam recorrer ao saleiro. Em idade pré-escolar, as "crianças salgadas" já consumiam alimentos cheios de sal comprados em diversas seções do supermercado: batatas chips, bacon, sopa, presunto, salsichas, batatas fritas, pizza, biscoitos *cracker*.

Quando o estudo foi publicado, Gary Beauchamp, diretor do instituto e coautor do artigo, falou sobre sua importância. Ele salientou que aquelas crianças estavam sendo estudadas. Eram crianças que *não nasceram* gostando de sal. Elas precisavam ser ensinadas a gostar do sabor, e, quando aprendiam, o condimento produzia um efeito profundo e duradouro em seus hábitos alimentares. "Nossos dados sugerem que, se quisermos reduzir a quantidade de sal consumida pela população como um todo, é importante começar cedo, porque bebês e crianças são muito vulneráveis",[19] afirmou Beauchamp.

Com essa revelação, o uso massivo de sal pela indústria deixa de apenas satisfazer o desejo dos americanos por sal para criar um desejo que não existia.

*

Na verdade, não fui o único a precisar de ajuda dos especialistas do Monell para entender os poderes do sal. Em 2005, quando Washington deu um susto na indústria alimentícia ao pedir que a população reduzisse o consumo de sal para menos de uma colher de chá por dia, algumas das maiores empresas do setor reuniram um grupo chamado Salt Consortium [Consórcio Sal], a fim de buscar maneiras para lidar com essa ameaça aos negócios. O grupo manteve sua existência confidencial por medo de gerar uma atenção indesejada, porém descobri que ele existia por meio de funcionários de empresas de alimentos, que

também declararam ter escolhido o Monell para reunir os fatos e os ajudarem a sair da enrascada na qual se encontravam.

O objetivo do grupo era entender de fato o que tornava o sal tão atraente, de forma que pudessem descobrir formas de reduzir sua presença nos produtos. A exemplo do açúcar e da gordura, a indústria tem um limite para a redução do sal: ela não pode prejudicar as vendas. Os produtos com menos sal precisam ser tão atraentes quanto os mais salgados.

Entretanto, quanto mais as empresas analisavam o sal, mais percebiam que o consumidor era apenas parte do problema. Os próprios fabricantes dependiam do condimento. A cada ano, as empresas de alimentos usam uma quantidade impressionante dele: mais de dois milhões de toneladas.[20]

Isso se deve ao fato de que, para eles, o sabor salgado que leva as pessoas a não parar de comer pipoca até chegar ao fundo do saco é apenas o começo dos poderes do sal.

É provável que os fabricantes o vejam como o mais mágico entre os três pilares dos alimentos processados, graças a todas as coisas que esse ingrediente pode fazer além de excitar as papilas gustativas. No mundo dos alimentos processados, o sal é uma panaceia. Ele corrige uma série de problemas que surgem na rotina do processo de fabricação. Sem ele, por exemplo, os flocos de milho têm sabor metálico. Biscoitos *crackers* são amargos e empapados, além de grudarem no céu da boca. O presunto fica tão borrachudo que pode quicar. Parte dos poderes do sal não tem qualquer relação com os alimentos. Na produção comercial de pão, ele mantém o maquinário lubrificado e o ritmo de fabricação contínuo, pois torna o processo de crescimento mais lento para que os fornos acompanhem esse ritmo.

Entre todos os milagres realizados pelo sal na indústria de alimentos processados, talvez o mais essencial envolva uma praga que a indústria chama de "warmed-over-flavor" [sabor requentado], cuja sigla é conhecida como WOF. O WOF é causado pela oxidação das gorduras presentes na carne, o que dá um gosto de papelão — ou, como alguns o descrevem, de pelo de cachorro molhado — quando a carne é reaquecida após o preparo e adicionada a sopas ou refeições semiprontas. "O sabor requentado é desastre certo", disse Susan Brewer, professora de ciência dos alimentos na Faculdade de Ciência da Agricultura, do Consumidor e do Meio Ambiente da Universidade de Illinois. "Ele é percebido pelo cheiro ou pelo sabor mesmo em níveis muito pequenos. Na lanchonete onde eu como, eles fazem costela assada e servem os restos no dia seguinte em sanduíches de carne que têm um gosto horrível. Esse é o WOF, o sabor requentado. As pessoas são muito sensíveis a esse sabor."

Aí aparece o sal. Quando o WOF entra em cena, o sal se torna um antídoto perfeito para a indústria de alimentos processados, que depende bastante de carnes requentadas. Uma das soluções mais eficientes para o WOF é uma

infusão de condimentos frescos, em especial alecrim, que tem antioxidantes capazes de impedir a deterioração da carne. Mas ervas frescas custam caro. Então, na maioria das vezes os fabricantes recorrem a grandes quantidades de sal nas fórmulas. O gosto de papelão ou de pelo de cachorro continua lá, mas é mascarado por ele.

Para piorar a situação dos consumidores, o sal não é o único meio pelo qual as empresas de alimentos colocam sódio na corrente sanguínea do povo americano. Elas o fazem na forma de aditivos alimentares, completamente à parte do sal que já colocam nos produtos. São dezenas de componentes baseados em sódio adicionados aos alimentos processados para adiar o início da deterioração causada por bactérias, dar a liga entre os ingredientes e produzir misturas que, sem o sódio, não se formariam — como no caso das moléculas de proteína e gordura no queijo processado. Com nomes como citrato de sódio, fosfato de sódio e pirofosfato ácido de sódio, esses componentes se tornaram essenciais para os alimentos processados, tornando-os mais gostosos, dando-lhes uma aparência mais atraente e permitindo que durem mais nas prateleiras. Juntos, eles contribuem com menos sódio do que o sal em si, mas o supermercado está cheio de produtos que dependem deles. A mesma refeição da Hungry Man que listava o sal em nove itens da lista de ingredientes também fazia outras nove referências a diversos compostos contendo sódio.

A dependência da indústria de sal e sódio fica evidente nos rótulos dos produtos. Porém, também fica clara nos bastidores, na reação das empresas a qualquer cutucada de Washington. Em 2010, quando o comitê federal de nutrição reduziu o máximo diário recomendado de sódio para os americanos mais vulneráveis a 1.500 miligramas, os fabricantes de alimentos fizeram pressão para que voltasse atrás. A Kellogg, por exemplo, enviou ao Departamento de Agricultura, que supervisionava o trabalho do comitê, uma carta de vinte páginas detalhando todas as razões pelas quais precisava de sal e do sódio — e em quantidades que tornavam o limite de 1.500 miligramas impraticável. “Sérias restrições técnicas limitam a habilidade de reduzir drasticamente as concentrações de sódio e, ao mesmo tempo, manter a aceitabilidade do consumidor, que é essencial para vender esses produtos”, implorava a empresa. “Pedimos, com urgência, que o comitê reconsidere essas restrições.”

A Kellogg não mencionou o WOF pelo nome, mas apontou, de forma mais geral, a capacidade do sal para anular as partes ruins dos alimentos processados, nas quais todos os aditivos usados podem gerar sabores desagradáveis. A empresa declarou que os alimentos nem sequer precisavam ser salgados para que o sal fosse fundamental em seu sucesso. “A capacidade do sal de realçar outros sabores e/ou mascarar sabores desagradáveis (como o amargo) em alimentos não necessariamente salgados é mais importante. Exemplos de alimentos dessa

ampla categoria incluem produtos de padaria, cereais, queijo, entradas e inúmeros outros."

Como seria de se esperar, a Kellogg — como outros fabricantes de alimentos — não perdeu a oportunidade de colocar parte da culpa pela dependência de sal dos americanos naqueles que compram alimentos processados. Na carta, a companhia falou sobre o sal como se fosse uma droga. Citou a "psicobiologia do desejo inato por sal" e "a natureza praticamente incurável do apetite por sal", transferindo o ônus para os consumidores. "O sabor é, de longe, o fator mais forte que motiva os consumidores a comprar e consumir alimentos", afirmava a companhia, citando pesquisas recentes. Nesses estudos, as pessoas admitiram que não faziam o bastante para desenvolver uma dieta saudável, mas três em cada quatro citaram a mesma desculpa por esse fracasso: "Não quero abrir mão das comidas de que gosto."

Entretanto, ao menos para as pessoas, há esperanças na esfera do sal. Na verdade, a dependência desse condimento pode ser revertida com facilidade. Basta parar de comer alimentos processados por um tempo.

Essa informação — conhecida instintivamente por qualquer um que seja forçado a se submeter a uma dieta com pouco sal — foi testada num estudo científico realizado no Monell. Em 1982, quando o sal foi captado pela primeira vez pelo radar das agências reguladoras federais, o diretor do instituto, Gary Beauchamp, realizou um experimento. Ele estudou seis mulheres e três homens que reduziram o consumo do condimento pela metade evitando determinados alimentos processados. Nas primeiras semanas, nada de mais aconteceu pelo fato de os participantes terem cortado os alimentos que costumavam consumir. Mas então, aos poucos, ocorreu uma mudança radical. Os participantes do teste não deixaram de gostar de sal e tampouco perderam o paladar para alimentos salgados. Por outro lado, suas papilas gustativas sensíveis ao sal (as mesmas que haviam se acostumado ao bombardeio de alimentos salgados) se tornaram mais sensíveis ao condimento, de forma que eles passaram a precisar de muito menos sal para sentir o prazer provocado por ele — menos o bastante para colocá-los nos limites então recomendados pelo governo federal. "Ao fim de doze semanas de uma dieta com pouco sódio, permitimos que eles usassem sal à vontade, mas eles só voltaram a acrescentar à dieta cerca de 20% do que tinham removido", contou-me Beauchamp.

Com efeito, os participantes haviam superado a dependência do sal — ou, ao menos, dos níveis de sal considerados assassinos em potencial.

Isso é uma boa notícia para qualquer um que tente se livrar do jugo do sal. Como eu constataria em seguida, os fabricantes de alimentos estão diante de uma batalha muito mais complexa quando confrontam sua própria dependência.

capítulo treze

"O mesmo sabor salgado delicioso
que seus consumidores desejam"

Cheguei a um complexo de escritórios moderno em Hopkins, Minnesota, dezesseis quilômetros a oeste de Minneapolis, numa manhã fria de abril de 2012. É lá onde a Cargill, a gigante dos alimentos de 134 bilhões de dólares, abriga suas principais operações. Entrei no saguão, retirei meu crachá, passei pelos portões de segurança e peguei o elevador para o sexto andar. Quando as portas se abriram, eu me vi diante do que pareciam fileiras infindáveis de cubículos com partições rebaixadas, repletas de homens e mulheres olhando para telas de computador. A atmosfera, sem dúvida, era sombria.

Meu guia explicou que eles tinham uma boa desculpa para todo aquele desânimo. Haviam acabado de passar meses tamborilando nas mesas à espera de que seus telefones tocassem. Aquela era a unidade que vendia o sal usado para derreter o gelo acumulado nas estradas quando nevava, e o inverno anterior havia sido um alívio para o país todo — exceto para esses funcionários da Cargill. Meteorologistas declararam que tinha sido o quarto inverno mais quente já registrado na história, o que significava que havia chovido, e não nevado, por todas as Grandes Planícies, no Meio-Oeste e no Nordeste dos Estados Unidos — ou seja, nada de gelo nas estradas. Estradas congeladas são as melhores amigas da Cargill: quanto mais gelo o inverno traz, mais dinheiro a companhia fatura. "Temos um mote na Cargill", disse o porta-voz da empresa, Mark Klein. "Quando os invernos são marrons, ficamos azuis. E, quando são brancos, ficamos verdes." [I]

Entretanto, à medida que avançávamos no sexto andar da Cargill, a atmosfera mudava drasticamente. Naquela parte da divisão do sal, os funcionários pareciam felicíssimos. Ali, o aquecimento global não era uma preocupação. Aqueles funcionários bebiam várias xícaras de café não para se manterem acordados, mas para acompanhar o ritmo das vendas. E toda aquela agitação começara há bastante tempo. Isso porque o sal vendido ali não era para as estradas. Ele ia para um cliente muito mais confiável — e dependente: a indústria de alimentos processados.

Como representantes da empresa me explicaram, o sal vendido aos fabricantes de alimentos não é qualquer sal. Nas plantas de processamento da Cargill, essa pedrinha é transformada numa grande variedade de formatos. O sal da Cargill é esmagado, triturado, pulverizado, transformado em flocos e remodelado de inúmeras maneiras, tudo com um único objetivo: maximizar seu efeito nos alimentos. Hoje em dia, a Cargill vende quarenta tipos de sal processado, de um pó fino a grãos enormes, e todos são processados de modo a fornecer a melhor relação entre custo e benefício — ou, melhor dizendo, o máximo de lucros. Até o sal de alta tecnologia produzido pela companhia custa apenas 10 centavos por libra (454 gramas),[1] preço tão barato no grande esquema das coisas que alguns fabricantes de alimentos pagam mais até pela água potável que abastece suas fábricas.

No entanto, não há nada barato no sal da Cargill além do preço. Ele é uma verdadeira máquina de prazer. Quando os fabricantes de pipoca pedem ajuda à empresa, recebem um floco especialmente produzido para preencher todos os orifícios ocultos desse petisco em formato esquisito — tudo para o prazer imediato das papilas gustativas. Quando empresas de carne e queijo processado procuram a Cargill, ela tem um sal pulverizado num pó fino, sem textura, que facilita a assimilação pelo nosso organismo e cérebro. Quando batem à porta da Cargill, fabricantes de sopa em pó, cereal, farinha e lanches estão à procura de determinadas variedades de sal marinho que contêm aditivos cujo objetivo é evitar a aglutinação do sal. "Nosso vasto portfólio pode ajudá-lo a deliciar seus consumidores", afirmam as ações de marketing da companhia.

Meu favorito é o sal grosso, ou kosher, que uso com frequência em casa para tudo, desde brócolis cozido no vapor a pernil de carneiro assado.[II] A Cargill produz esse sal em St. Clair, Michigan, e o vende tanto a fabricantes de alimentos quanto a quem cozinha em casa, sob a marca Diamond Crystal. Quando despejado da caixa de 1,3 quilos, sua aparência é a de inofensivos flocos de neve, mas na verdade ele tem uma natureza engenhosa e complexa. Seu magnetismo começa já na textura: cozinheiros gostam de colocá-lo na mão e sentir os cristais entre os dedos enquanto os despejam na comida. Em 2009, a Cargill contratou o famoso chef Alton Brown para promover o Diamond Crystal, e, nos vídeos que gravou para a empresa, Brown fala com entusiasmo sobre salpicá-lo numa variedade de alimentos, inclusive biscoitos de chocolate, frutas e sorvete. "Sal!",[2] exclama ele. "O melhor componente para agraciar nosso paladar."

Entretanto, é o que acontece depois de o salpicarmos que dá a esse sal kosher seu maior poder sobre os alimentos. Produzido por uma técnica de evaporação chamada processo Alberger, os cristais são pirâmides quadriláteras, com laterais planas que aderem melhor aos alimentos. Além disso, as pirâmides são ocas como xícaras, o que permite o maior contato possível com a saliva na

boca. Por último, o formato único do sal possibilita que ele se dissolva três vezes mais rápido que o sal normal. Isso significa que ele chega ao cérebro com estímulos mais rápidos e intensos de sabor salgado.

A Cargill chama isso de "explosão de sabor" ao promover o sal kosher para os fabricantes de alimentos — que, é claro, não economizam ao usar esses cristais. O sal kosher é transportado em caminhões para as empresas de alimentos, armazenado em sacos de 36 quilos empilhados sobre pallets e vendidos em diversas variedades para satisfazer as necessidades da indústria: "flocos" para o queijo e carnes curadas; "flocos especiais" para biscoitos *crackers* e palitos de pão; "flocos finos aperfeiçoados" para coberturas e sopas; e "sal farinha fina Shur-Flo" com três aditivos (ferrocianeto de sódio, sílico-aluminato de sódio e glicerina) para garantir um fluxo frequente e evitar a poeira das fábricas.

O sabor adicionado pelo sal aos alimentos é apenas um dos atributos usados pelos fabricantes. Para eles, o sal não é nada menos que um milagre para os produtos processados. Ele faz o açúcar parecer mais doce. Deixa crocantes os biscoitos e *waffles* congelados. Estende o prazo de validade dos produtos. E, não menos importante, mascara o sabor amargo ou desagradável apresentado por muitos alimentos processados.

Considerando as diversas formas pelas quais o sal facilita a produção de alimentos processados, não é de se surpreender que a Cargill tenha se tornado o maior fornecedor da indústria. Em todas as suas operações, a empresa se orgulha não apenas dos produtos vendidos, mas dos serviços prestados. Seu status de amiga da indústria a transformou numa das companhias mais ricas do mundo, e o sal é apenas uma pequena parte de seu escopo. A receita da empresa[3] aumentou 12% em 2012 para 133,9 bilhões de dólares, com lucros de quase 1,2 bilhão.

Se você está se sentindo tentado a comprar algumas ações da empresa, não perca seu tempo: não há nenhuma disponível. A Cargill é uma empresa de capital fechado, controlada em sua maior parte pelas centenas de descendentes do homem que a fundou em 1865, William Wallace Cargill. Filho de um capitão de navio escocês, ele começou com um mero armazém de grãos em Conover, Iowa, estrategicamente localizado ao final da linha de trem McGregor & Western. Até hoje, a Cargill não cultiva nada. A empresa nem sequer possui terras. Ela fatura por ser especialmente útil para a indústria agrícola: ela fornece aos fazendeiros tudo de que eles precisam, de fertilizantes químicos a opções de *swaps* de Wall Street que limitam seu risco financeiro. Ela transporta grãos e beterraba cultivados pelos fazendeiros para o mundo inteiro com mais rapidez e eficiência que qualquer outra transportadora. Na verdade, a Cargill não é apenas uma engrenagem na máquina global de alimentos. Com silos de grãos em locais distantes como a Romênia, terminais de remessa em grandes produtores de

açúcar como o Brasil, 140 mil funcionários em 65 países e 350 embarcações de carga fretadas[4] em seis mil portos, a Cargill é a rede global de alimentos.

Além de tudo isso, a empresa é dona de um comércio de 50 bilhões de dólares em ingredientes alimentares que aumenta bastante a probabilidade de que tudo que você venha a beber ou comer hoje contenha algo produzido por ela. Ela mói farinha, produz malte para fermentação, seca milho para a produção de cereais e petiscos, extrai chocolate do cacau *etc*. E, o que é mais importante para seus clientes, a Cargill fornece os três pilares dos alimentos processados: sal, açúcar e gordura. Todos os dias, ela produz mais de duas mil de toneladas[5] só de sal para comida. Assim como faz com o sal, a empresa produz açúcar e gordura de inúmeras formas a fim de atender às necessidades específicas da indústria. Ela tem óleos para fritura, coberturas e cremes; xaropes de milho para refrigerantes; e cinco variedades de beterraba e cana-de-açúcar para bebidas em pó, doces, condimentos, cereais, carnes, laticínios e produtos de padaria.

Por seu sólido status no mercado, a Cargill também é inteligente o bastante para reagir com rapidez — e oferecer soluções — quando preocupações com a saúde prejudicam seus clientes. Pouco tempo atrás, a empresa lançou o Truvia, um adoçante de zero caloria produzido das folhas da estévia, nativa da América Latina. O óleo Clear Valley Omega-3, feito de gordura insaturada, também tem sido promovido por seus benefícios para a saúde. E ainda há o Barlív, uma fibra produzida a partir da cevada usada para reduzir o colesterol — ou, como o nome sugere, prolongar sua vida.

Em 2005, quando o sal foi atacado pelas agências reguladoras e por ativistas dos direitos dos consumidores, assustando os fabricantes de alimentos, a Cargill estava lá com uma das soluções mais inteligentes que já criara.

*

O sal tem representado uma porção significativa dos lucros da Cargill desde 1955, quando um de seus gerentes teve uma ideia inteligente.[6] Por muitos anos, os barcos da empresa levavam grãos pelo rio Mississippi do Meio-Oeste a Nova Orleans para serem exportados. Os barcos, então, voltavam vazios para buscar outro carregamento. Em vez de mandar os barcos de volta vazios, o gerente sugeriu que eles fossem carregados de sal de uma grande mina no sul da Louisiana, que seria vendido no Meio-Oeste. Hoje, com várias instalações para a produção de sal, a Cargill produz 771 *mil* toneladas do condimento para ser usado em alimentos todos os anos.[III]

Quando a Cargill começou a vender sal, suas equipes de vendas entretinham os clientes com histórias sobre as primeiras viagens de barco e sobre

a rica trajetória do sal. Realçavam a raridade e o valor do condimento. A pedra bruta, explicavam eles, é minerada entre duzentos e 760 metros de profundidade de uma das seguintes formas: escavada por meio de máquinas ou bombeando água dentro da mina para transformar o sal em salmoura, que então é extraída e mantida em repouso durante um tempo para secar. A outra forma de produção do sal é a partir da água do mar, depositada em piscinas rasas até que a evaporação deixe para trás apenas o sal. Para o caso de alguém reclamar dos preços da Cargill, havia o fato apontado pelos vendedores da empresa de que o sal certa vez fora tão precioso que provocava conflitos, tornando-se um tesouro de guerra, como ocorrera na Guerra de Secessão. A União enviou[7] 471 navios e 2.455 canhões para bloquear as 350 toneladas de sal que chegavam a Nova Orleans todos os dias em navios britânicos, e, sempre que podiam, os soldados da União tomavam e destruíam minas de sal por todo o Sul. Na época, o mineral era fundamental não apenas para preservar carne, mas para desinfetar os ferimentos dos soldados. Na verdade, a história dos Estados Unidos ergueu-se sobre o sal: os colonizadores de Jamestown passaram a produzir seu próprio sal em 1614, quando cansaram de comprá-lo da Grã-Bretanha, com piscinas de madeira para evaporação na ilha Smith. Houve até uma época em que as pessoas (soldados romanos, por exemplo) recebiam sal como salário. Aliás, é daí que vem a palavra *salário*.

A partir de 2005, a Cargill identificou a necessidade de mudar o discurso de seus vendedores. Foi o ano em que o comitê consultor de recomendações alimentares do governo estabeleceu pela primeira vez um limite diário, de 2.300 miligramas, para o consumo de sódio. O limite era oneroso sobretudo para homens jovens, que consumiam quase o dobro — cerca de duas colheres de chá por dia. No entanto, segundo o comitê, aquele seria um esforço com excelente retorno para todos. Se as pessoas ao menos conseguissem se aproximar do objetivo de 2.300 miligramas, tirando apenas uma colher de chá de sua dieta por dia, isso[8] já evitaria 92 mil infartos, 59 mil derrames e 81 mil mortes, economizando 20 bilhões de dólares em serviços de saúde e outros custos para o país.

Embora alguns cientistas questionassem esses números, a Cargill disse a seus clientes que aceitava a premissa básica de que o consumo exagerado de sal é prejudicial à saúde. Uma representante da empresa que costuma fazer apresentações aos clientes, Kristen Dammann, mostrou-me os últimos slides que ela preparara no PowerPoint, nos quais se lia: "O consumo excessivo foi relacionado à hipertensão, que é um fator de risco para doenças cardíacas. Assim, a ideia é que a redução do sódio pode representar uma redução no risco de hipertensão e no risco de doenças cardíacas."[9]

Como se isso não fosse o bastante — o fato de a maior *vendedora* de sal ligar o produto ao infarto —, a Cargill tinha outra má notícia para os clientes da indústria alimentícia. Na Inglaterra, autoridades oficiais não apenas estavam estabelecendo limites gerais para o sódio e questionando o uso dos saleiros (como as autoridades americanas fizeram na década de 1980). Os britânicos sabiam muito bem[10] que a maior parte do sal presente na dieta da população tinha origem na indústria de alimentos. Assim, a partir de 2003, a Agência de Normas Alimentares do Reino Unido desenvolveu um sistema para responsabilizar os fabricantes, estabelecendo limites para a adição de sódio em inúmeros alimentos, dos pães aos biscoitos e congelados. O sistema era voluntário, porém as autoridades pressionaram a indústria a obedecer aos limites, e, para as companhias acostumadas a colocar tanto sal quanto quisessem em seus produtos, os detalhes eram alarmantes. Era preciso retirar 30% do sal das sopas, 16% dos pães, 10% das carnes, e assim por diante.

Muitos desses alimentos eram produzidos por empresas localizadas nos Estados Unidos, nas quais pessoas engajadas na defesa do consumidor começavam a exercer pressão em relação ao sal. Em 2005, o Center for Science in the Public Interest publicou um relatório condenatório intitulado "Sal: o assassino esquecido... e o fracasso da FDA em proteger a saúde pública". O grupo de defesa do consumidor se mostrara cético quando, em 1983, a FDA pedira, com gentileza, que os fabricantes pegassem leve no sal. Assim, a partir daquele ano, o grupo passou a acompanhar cem marcas de produtos, como as sopas Campbell e o Lunchables, da Kraft, e identificou poucas mudanças nas concentrações do aditivo. De 1983 a 2003, os níveis de sódio sofreram uma queda de 5%, mas desde 1993 — na ausência de qualquer atenção do governo federal — esses produtos, na verdade, haviam ficado *mais salgados*, com um aumento de 6% verificado em 2003. "Apesar dos pedidos do governo e de outros especialistas em saúde nos últimos 25 anos para reduzirmos o consumo de sal, os americanos estão consumido mais, e não menos", afirmava o relatório. "Milhares de alimentos prontos contêm um quarto ou mais do máximo diário recomendado."

De modo geral, a indústria estava enfrentando problemas com o sal que faziam a dependência dos consumidores parecer algo pequeno. Estes até podem agir como viciados se tentarem reduzir o consumo, mas ao menos sabemos que, com o tempo, suas papilas voltam ao normal e o desejo por alimentos salgados diminui. O desafio das empresas, por outro lado, é muito mais difícil. A mera sugestão de que devem reduzir o uso do mineral as deixa em pânico, e não é o saleiro que as preocupa, são sacos de 22 ou 36 quilos que chegam às fábricas e são empilhados até o teto sobre pallets de madeira.

Sem o sal, as empresas de alimentos processados simplesmente deixariam de existir.

E foi aí que a Cargill entrou em cena, a todo vapor. Ela contratou cientistas, comprou um microscópio eletrônico de varredura de 750 mil dólares e outros equipamentos sofisticados e procurou formas de reduzir a dependência do sódio pela indústria. Para ver os frutos de seu trabalho em primeira mão, saí dos escritórios da empresa, onde funcionários vendem sal de seus cubículos, e visitei uma instalação próxima, cujo ponto central era uma imensa cozinha industrial com as janelas fechadas para evitar os olhos dos espiões industriais. Nos fornos, Jody Mattsen, um dos técnicos da Cargill, assou alguns pães brancos para mim. Ela os fatiou e dispôs em bandejas para experimentarmos.

"Muitos diriam: 'Ei, vamos simplesmente tirar o sal'",[11] argumentou ela. "Sabe, ele está contribuindo para o consumo de sódio, então vamos parar de usá-lo. Eis aqui um exemplo dessa extremidade do espectro." Ela, então, me ofereceu uma fatia. "Basicamente, isso é pão sem adição de sal."

Comemos. O gosto era terrível. Parecia feito de lata. Sem o sal, aquilo não parecia em nada o pão branco e fofinho que compramos no supermercado. Estava cheio de grandes bolsas de ar e tinha uma textura áspera, e a crosta, geralmente torrada, era pálida.

Depois, Mattsen me deu um pedaço que, segundo ela, continha a solução que a Cargill tem oferecido aos clientes. Esse pão tinha uma aparência e um sabor ótimos, porém, levava 33% a menos de sódio do que o pão normal. O truque da Cargill foi substituir parte do condimento por um composto químico chamado cloreto de potássio.

Branco e cristalino, o cloreto de potássio tem aparência e gosto parecidos com os do sal, mas o mais importante é que, em nível químico, ele também atua como o sal. "Hoje em dia, é o elemento que conhecemos que funciona de forma mais parecida com o sal", explicou Mattsen. "Você se lembra da tabela periódica que estudou na escola? Bem, na tabela, o potássio, cujo símbolo é K, fica logo abaixo do sódio, Na, o que significa que eles têm propriedades semelhantes." Já o cloreto, acrescentou ela, é o mesmo cloreto do sal, cujo nome químico é cloreto de sódio.

Para os alimentos processados, cloreto de potássio era basicamente sal, mas sem o sódio que fazia mal. Era o mesmo sabor salgado, porém sem o risco de infarto. Intrigado, comecei a questionar meus esforços leigos para comparar os pilares dos alimentos processados às drogas que causam dependência. Sim, o sal pode ser comparado à cocaína pelo prazer e pelo desejo intenso que os dois provocam. Entretanto, esse substituto do sal era algo bem diferente. Não era uma droga, e sim uma cura. Talvez fosse a metadona para uma indústria viciada no mineral. Algo para aliviar a dor das empresas que tentavam superar o hábito do sódio — sem prejudicar as vendas.

Parecia uma solução boa para todos. Os consumidores ingeririam menos sódio, os fabricantes de alimentos continuariam lucrando e a Cargill compensaria

a redução do consumo do sal vendendo cloreto de potássio — que já vende agora pela marca Premier. Como o sal, há inúmeras variações disponíveis, vendidas em pallets de mais de oitocentos quilos. Entretanto, há um bônus extra para a Cargill: o cloreto de potássio é muito mais caro do que o sal.

Para promover o cloreto de potássio, a Cargill chegou a produzir uma cartilha institucional para as empresas comprometidas em reduzir o uso do sal, chamada "guia dos dez passos". Os conselhos vão desde orientar as companhias para conhecer a concorrência até decidir se devem informar ou não os consumidores que estão tentando reduzir o uso do sal. "Você fará uma declaração sobre essa nova medida em prol da saúde? Mencionará a redução? Ou manterá a discrição? A resposta dependerá dos objetivos identificados, de quem você está tentando alcançar e dos resultados dos testes",[12] recomendava o guia. "Oferecemos um portfólio completo de alternativas para o sal a fim de atender às suas necessidades, enquanto continuamos oferecendo o mesmo sabor salgado delicioso que seus consumidores desejam."

Quanto ao custo mais elevado do cloreto de potássio, a Cargill declara que este e outros custos associados à produção de alimentos mais saudáveis podem ser repassados ao consumidor. "Opções como o cloreto de potássio e sistemas alternativos de sabor são mais caras. Então, entender seu público-alvo e a determinação desse público de pagar mais pelo produto o ajudará a pesar os prós e os contras."[13]

Infelizmente, assim como a mera redução do sal, a solução do cloreto de potássio apresenta alguns problemas significativos para as empresas de alimentos. Em primeiro lugar, o cloreto de potássio pode ser bastante amargo, o que estraga o sabor de um produto. Algumas empresas de ingredientes começaram a vender mais aditivos com o objetivo específico de mascarar o sabor amargo do cloreto de potássio. Trocar o sal por ele também altera as complexas fórmulas desenvolvidas pelos técnicos em alimentos, gerando um desequilíbrio na combinação de outros ingredientes, inclusive o açúcar e a gordura. Em geral, a intensidade do sabor é reduzida, forçando os técnicos a acrescentar mais açúcar e gordura para manter o produto atraente.

Os britânicos, tão à frente das agências reguladoras americanas em relação ao sal, tentaram desencorajar[14] os fabricantes de usar cloreto de potássio. Eles rememoram pesquisas que ligam o consumo de grandes quantidades da substância a problemas renais e afirmam que crianças e idosos são os que enfrentam os maiores riscos. De maneira geral, eles temem que o cloreto de potássio prejudique o objetivo de reduzir o consumo do sódio no país — uma estratégia baseada na possibilidade de fazer as pessoas gostarem menos de sal. Como os cientistas do Monell descobriram, o gosto salgado dos alimentos processados parece forte demais quando reduzimos nosso consumo de sal

durante algum tempo. O cloreto de potássio, por outro lado, reduz a necessidade por sódio, mas mantém o sabor dos alimentos igualmente salgados. Não haveria problema nisso se não fosse o fato de que o cloreto de potássio não funciona em muitos alimentos, para os quais a indústria ainda precisaria usar muito sal para atender à demanda, que permaneceria gostando de sal nas mesmas quantidades.

*

Nos primeiros seis anos do programa britânico, o consumo de sal de um cidadão comum caiu em 15%, e as autoridades esperam que caia muito mais. "As pessoas estão começando a se queixar de que, quando viajam, os alimentos parecem salgados demais",[15] disse Graham MacGregor, professor de medicina cardiovascular de Londres e um dos primeiros a propor o programa de redução do sal. "O programa evitou dez mil mortes por ano que teriam sido causadas por doenças cardíacas através de uma política de saúde pública que não custou quase nada."

Mas os fabricantes de alimentos estão começando a reclamar que as reduções iniciais foram as mais fáceis. Eles têm adicionado quantidades de sal tão grandes aos produtos que reduzi-las em 20% ou 30% não foi um grande problema, pois os consumidores quase não perceberam a redução. Daí em diante, porém, as empresas de alimentos processados enfrentarão mais problemas à medida que tentam reduzir ainda mais o uso de sal.

Para ter uma visão mais clara do problema, visitei os maiores fabricantes de alimentos dos Estados Unidos, a começar pela Kellogg, que ampliara suas operações de cereais para diversos tipos de alimentos de café da manhã e lanche. Em seu centro de pesquisa em Battle Creek, os cientistas da empresa me prepararam algumas versões especiais de suas marcas mais icônicas — sem a adição de sal. O objetivo era me mostrar as dificuldades que enfrentavam quando tentavam se livrar da dependência do sal, e conseguiram. Para ser honesto, foi um verdadeiro show de horrores culinários.

Os Corn Flakes pareciam ferro; os waffles congelados Eggo pareciam palha; o Cheez-Its perdeu o tom amarelado e ficou de uma cor pálida, além de parecer chiclete quando mastigado; o sabor amanteigado dos biscoitos Keebler Town House Light Buttery — que não continham manteiga de verdade — simplesmente desapareceu. "O sal realmente muda a maneira como a língua sente o sabor do produto",[16] contou-me John Kepplinger, vice-presidente da Kellogg, enquanto experimentávamos esses produtos sem sal. "Basta fazer uma pequena mudança, e algo que era um sabor complementar se destaca e se torna desagradável."

O sabor não era o único problema causado pela ausência do sal. Os fabricantes de carnes processadas se queixaram de perder a textura quando o removiam. Havia até um ponto mensurável — como o ponto de êxtase do açúcar, só que invertido — a partir do qual os participantes dos testes cuspiam a carne.

Em 2010, a Kraft me mandou[17] vários presuntos fatiados em fase de teste da marca Oscar Mayer cuja quantidade de sal fora reduzida em níveis variados. Na versão tradicional, três fatias continham 820 miligramas de sódio, mais da metade do máximo diário recomendado para a maioria dos adultos americanos.

Peguei o presunto e experimentei uma fatia pura, sem pão. Essa versão com 37% a menos de sódio não era tão ruim; ainda me lembrava as refeições que eu fazia no almoço quando estava na escola, mesmo sem a maionese e o pão Wonder Bread. A versão seguinte, porém, com ainda menos 3% de sódio, parecia borracha. Os consumidores que testaram essa versão a reprovaram em todos os quesitos: textura, sabor e aroma. "Muitas vezes ocorre um desastre, e foi o que aconteceu aqui",[18] contou Russell Moroz, vice-presidente da Kraft.

Isso deixava à Oscar Mayer um presunto que, mesmo com a redução, ainda tinha um terço ou mais do máximo diário recomendado de sódio, parte do qual não vinha do sal. O presunto Deli Fresh, por exemplo, contém lactato de sódio, fosfatos de sódio, diacetato de sódio, ascorbato de sódio e nitrato de sódio — todos exercendo papéis importantes.

Ao lidar com as autoridades britânicas em 2009, a Kraft relatou uma série[19] de dificuldades de produção. O Oreo não apenas precisava de sal para o sabor, como precisava de bicarbonato de sódio para aumentar a alcalinidade da massa. Ao tentar reduzir a quantidade dessas duas substâncias, a Kraft dizia ter produzido biscoitos amargos e sem cor. O mesmo aconteceu com os biscoitos Ritz, cuja atratividade dependia do sabor salgado. O queijo, porém, parecia ser o mais difícil. De acordo com a Kraft, tirar uma quantidade considerável de sal do cheddar estragava o aroma, e usar cloreto de potássio como substituto deixava na boca um "gosto amargo de sabão". Os participantes dos testes que experimentaram os produtos se queixaram mais quando se tentou reduzir as quantidades de sal *e* gordura usadas no queijo. "Não tentamos mais nenhuma redução",[20] informou a Kraft aos britânicos sobre suas experiências com queijo. "Já que ficou claro que a preferência do consumidor seria gravemente comprometida."

Em 2010, a cidade de Nova York tentou seguir o exemplo dos britânicos em relação ao sal. Liderada por uma autoridade da saúde pública que já havia desafiado as empresas de tabaco, a cidade estabeleceu uma série de objetivos para a indústria de produtos processados, criando limites para cada categoria. Com grande otimismo, o prefeito, Michael Bloomberg, introduziu o plano com

uma coletiva de imprensa na prefeitura, dizendo aos repórteres: “Se alcançarmos esses objetivos, salvaremos milhares e milhares de vidas em Nova York e no resto do país.”[21]

Entretanto, bastava uma olhada nas recomendações[22] para descobrirmos por que poucas empresas se cadastraram no programa voluntário. Os pães vendidos em Nova York e no restante do país tinham em média 139 miligramas de sódio para cada 28 gramas, e Bloomberg queria que eles reduzissem essa quantidade para 103 miligramas por 28 gramas. Ele queria que as sopas em pó passassem de 234 para 163 miligramas, que o queijo processado passasse de 398 para 297 miligramas e que as batatas chips passassem de 203 para 123 miligramas.

Bloomberg formulou seu programa voluntário como o menor de dois males: “Se você quer regulação federal, uma boa forma de conseguir é não fazer nada.” Contudo, no final, os poucos fabricantes que se comprometeram com o projeto registraram apenas os alimentos mais fáceis[23] — já tão salgados que uma redução do sal não seria percebida e que compunham a menor parte de sua receita. A Kraft prometeu reduzir o sal usado no bacon, mas não no queijo. A Unilever prometeu reduzir o sal na manteiga, mas não nas sopas em pó nem no sorvete — que pode ter, por mais surpreendente que seja, quase cem miligramas do aditivo por meia xícara, além de enormes quantidades de açúcar e gordura.

“Tenho uma pergunta”, disse um dos repórteres a um representante da empresa Mars que estava presente. “Vocês estão fazendo isso com o arroz, porém o produto icônico da empresa é o chocolate. Barras de chocolate, o Snickers... Não vejo nenhum compromisso de vocês em relação aos bilhões de dólares em chocolates vendidos.” A resposta do representante foi tão evasiva que o prefeito foi obrigado a intervir. “Se você ajudar as pessoas a comprar o arroz deles”, disse Bloomberg ao repórter, “talvez os ajude com a linha de produtos seguinte. Mais perguntas?”

Entre as empresas que não se comprometeram estava um dos maiores e mais notórios fabricantes de alimentos do país, a Campbell Soup Company, que se recusara a cadastrar quaisquer de seus produtos na iniciativa do prefeito de Nova York.[IV] Assim, viajei até a sede da empresa em Camden, Nova Jersey, onde representantes concordaram em me mostrar o desafio que enfrentavam para se livrar da sua dependência do sódio.

*

Aquele não era o primeiro confronto da Campbell com o sal. A dependência da empresa, na verdade, já rendera alguns problemas com o passar dos anos. Quando a Campbell tentou promover uma nova linha de sopas dietéticas como

mais saudável no fim dos anos 1980, a FTC interveio, acusando-a de propaganda enganosa, já que as sopas ainda continham grandes quantidades de sal. (A empresa fechou um acordo com a comissão, concordando em revelar os níveis de sódio nos anúncios.) Já em 2010, quando a Campbell começou a promover o suco V8 Vegetable como um substituto para hortaliças frescas, o sal presente na bebida — 480 miligramas de sódio em cada copo — provocou ataques contra a empresa. Um pesquisador afirmou, num periódico científico,[24] que o suco não podia ser descrito como saudável, criticando um estudo que a Campbell financiara para embasar a divulgação do produto. (Não obstante, os comerciais ainda são exibidos, rendendo à empresa um prêmio da indústria por ter aumentado a venda do suco em 4%.) Quando conversei com os representantes da Campbell, eles disseram que estavam trabalhando para tirar o máximo possível de sal dos produtos sem prejudicar as vendas. Suas realizações mais recentes[25] incluíam a redução do sódio presente no suco V8 de 480 para 420 miligramas e a retirada de um pouco de sal do pão Pepperidge Farm, passando de 360 miligramas por porção para 65. Esse sucesso, segundo eles, se devia em grande parte a um sal especial que continha 50% menos sódio do que o sal comum. A Campbell se recusou a dar mais detalhes sobre esse sal, citando interesses competitivos. Entretanto, os representantes realçaram que, na sua opinião, não havia nada como o sal para tornar os alimentos atraentes para os consumidores, e que, como o restante da indústria, eles estavam chegando ao limite da redução desse condimento.

Para me ajudar a entender por quê, a Campbell me convidou a experimentar dois de seus principais produtos: a sopa de tomate e a de carne com legumes. Meu guia foi George Dowdie, vice-presidente sênior para pesquisa e desenvolvimento global. Ele trabalhara quase uma década para a Frito-Lay e mais dez anos para a Seagram's antes de entrar para a Campbell em 2002, essa experiência lhe deu um entendimento profundo e amplo a respeito de aromas e sabores. "Na verdade, precisamos conquistar a confiança do consumidor todos os dias",[26] disse Dowdie. "E, se você decepcioná-lo em relação à experiência e ao prazer, não há garantia de que ele vá voltar."

Entramos numa sala adjacente às cozinhas de teste da empresa, para onde a equipe trouxe uma pilha de tigelas de porcelana e serviu sopa quente. "A questão, de fato, é entender por que é tão difícil reduzir o sal",[27] comentou Dowdie. "No fim das contas, é um desafio muito, muito difícil. Se você pensar nos sabores fundamentais, há o umami, o amargo, temos o doce e o azedo, mas o mais complexo de todos é o salgado. Ele dispõe de mecanismos menos compreendidos, e não há substituto para ele. O sal tem papéis poderosos nas receitas. Pense nisso em casa. Basta uma pitada dele para que o sabor exploda.

No nosso mundo, o papel do sal é realçar outros sabores na sopa, no caldo ou no que quer que estejamos cozinhando."

Pode até ser, mas quando provamos as sopas ficou claro que o sal desempenha papéis importantes além do de realçar sabores. Para começar, mesmo as sopas com níveis reduzidos de sal ainda tinham grandes quantidades de sódio. A Campbell tem muito orgulho de uma linha chamada Healthy Request, que tem 410 miligramas de sódio para cada xícara — quase um terço do máximo diário recomendado para americanos mais vulneráveis —, isso se for tomada apenas uma xícara, que é metade de uma lata. Mas fui informado pela empresa de que a Healthy Request representa apenas 10% de suas vendas. Os produtos mais vendidos, como a sopa de macarrão com galinha, contêm até 790 miligramas em cada xícara.

A equipe de Dowdie serviu uma versão da sopa de tomate preparada especialmente para mim, com o sódio reduzido de 710 para 480 miligramas. Dowdie tomou um gole. "Isso não é algo de que ninguém poderia gostar nem aguentar comer muito", comentou. "Falta alguma coisa." Depois experimentamos uma versão com o mesmo nível de sódio — só que, naquela, a equipe adicionara algumas ervas e temperos. Dowdie se mostrou mais animado em relação a ela. "Aqui está um sabor de tomate equilibrado, como algo que você prepararia em casa."

A Campbell se dera conta de que o meio para reduzir o sal usado na sopa não era o caminho recomendado pela Cargill, com a adição de cloreto de potássio, mas sim o meio mais complexo que minha mãe, por exemplo, usava para fazer sopas gostosas: acrescentar ervas e temperos frescos.

A Campbell não quis discutir os temperos que usava e quanto custavam, porém Dowdie deixou claro que havia restrições financeiras para a fórmula "quanto mais ervas, menos sal". Sempre que a empresa reduzia o sódio um pouquinho que fosse, substituindo-o por ervas frescas, o custo de produção aumentava. Quem pagaria por isso? Comparando com o preço baixo do sal, ele disse: "Isso custará mais."

Por fim, experimentamos uma sopa de carne com legumes na qual o sódio fora reduzido sem quaisquer ajustes com temperos. A sopa não apenas estava sem gosto. Na verdade, os sabores eram desagradáveis, algo entre amargo e metálico. Esses sabores indesejáveis — que a indústria chama de "dissonantes" — provavelmente também estavam presentes na sopa comum, mas o sal, desempenhando uma de suas funções, ajudava a mascará-los.

Perguntei a Dowdie se o sal mascara essas dissonâncias. "Sim, sem dúvida", respondeu. Segundo ele, as latas de feijão podem ter um sabor amargo sem o sal, mas naquele caso o amargor vinha do WOF — o sabor ruim causado pela oxidação da carne requentada.

Um ano depois da minha visita, a Campbell se depararia com outro obstáculo no esforço para acabar com a dependência do sal, um problema talvez maior para a indústria alimentícia do que o WOF: Wall Street. Aquele fora um ano terrível para a companhia. A receita não aumentara, as previsões eram fracas, o preço das ações caíra em 5% e os analistas faziam grandes críticas às perspectivas financeiras da empresa. Assim, em 12 de julho de 2011, a nova CEO da Campbell, Denise Morrison, anunciou um plano para estimular as vendas. Ela garantiu aos investidores que sabia o que era mais necessário para incentivar o consumo. Era a mesma coisa que Dowdie dissera sobre ganhar a confiança do consumidor: sem sal, sem sabor; sem sabor, ninguém compra.

Afirmou que a companhia *adicionaria* sal a algumas de suas sopas. Nos produtos com algo entre setecentos a oitocentos miligramas de sódio por porção que haviam sido reduzidos para 480 miligramas, a CEO disse que esse valor então seria aumentado para 650 miligramas. "A redução de sódio é importante",[28] disse Morrison aos analistas. "Mas precisamos pensar em outras coisas, como o sabor."

A medida envolvia apenas as 31 sopas da marca Select Harvest, mas Wall Street apreciou o fato de a Campbell começar a seguir o caminho que os investidores viam como certo. O preço das ações da empresa subiu 1,3% naquele dia. Como um analista da Standard & Poor's disse: "Procuramos resultados futuros para nos beneficiar de uma maior ênfase no estímulo das vendas com sopas saborosas."[29]

I Em inglês, o adjetivo *blue* (azul) também pode ser usado para se referir a um estado de melancolia e tristeza, enquanto *green* (verde) sugere jovialidade e entusiasmo. (N. da T.) II A maioria dos tipos de sal é kosher por estar de acordo com as orientações para o preparo dos alimentos especificadas na Torá. A designação desse sal como kosher vem da sua utilidade no preparo de carne kosher: sua estrutura cristalina única faz com que ele absorva facilmente o sangue na superfície das carnes.

III A Cargill se recusou a dizer quanto sal produz. Esse número é uma estimativa obtida a partir de dados governamentais e entrevistas com especialistas da indústria. Sua maior rival é a Morton Salt, mais conhecida pelo sal de uso doméstico.

IV Meses depois, a Campbell se juntou à iniciativa de redução do sal com a mesma estratégia das outras empresas. Prometeu reduzir o sal presente em alguns de seus produtos, inclusive a pimenta e a carne enlatada, mas não na parte mais importante de seu portfólio: as sopas.

capítulo catorze

"Sinto muito pelos consumidores"

Num simpósio para cientistas especializados em nutrição realizado em Los Angeles em 15 de fevereiro de 1985, um professor de farmacologia de Helsinki contou a notável história do esforço da Finlândia para lidar com o sal. No fim da década de 1970, a população daquele país consumia grandes quantidades do condimento — em média, mais de duas colheres de chá diariamente. Como resultado, a Finlândia desenvolvera problemas graves, como hipertensão. Isso, por sua vez, causara uma epidemia de infartos e derrames — na verdade, os homens da região oriental da Finlândia[1] tinham os índices mais elevados de doenças cardiovasculares do mundo. Pesquisas mostravam que o problema não era uma anormalidade genética ou o resultado de um estilo de vida. O problema estava nos alimentos processados. Assim, quando as autoridades finlandesas decidiram resolvê-lo, recorreram direto aos fabricantes. Todo produto que contivesse muito sal teria de ser rotulado com o alerta "Elevado teor de sal". Isso, em paralelo a uma ambiciosa campanha de educação pública, produziria um efeito drástico:[2] em 2007, o consumo *per capita* de sal na Finlândia caíra em um terço, e essa mudança foi acompanhada por um declínio de 80% no número de mortes causadas por infartos e doenças cardíacas.[I]

A apresentação de Heikki Karppanen foi aplaudida com entusiasmo, mas um homem parecia particularmente comovido com a história contada pelo professor. Ele estava sentado na fileira da frente e se levantou com avidez para interceptar Karppanen enquanto ele deixava o palco. Karppanen logo notou o homem, impressionado com a maneira como ele se destacava na sala cheia de acadêmicos. Os professores se vestiam com um estilo apelidado de "sala de aula desajeitada", enquanto o homem que se aproximava era "uma sala de reunião elegante". Usava um terno preto caro feito sob medida. Seus sapatos eram polidos, seus cabelos pretos, cuidadosamente aparados. Ele se aproximou de Karppanen e o parabenizou pelo trabalho. Disselhe que eles compartilhavam o interesse pelo sal e pediu a Karppanen que jantasse com ele para que discutissem o assunto mais a fundo.

Considerando como o outro estava vestido, Karppanen não se surpreendeu quando um belo carro chegou ao seu hotel para buscá-lo naquela noite para o jantar. Tampouco ficou surpreso com o destino, um restaurante requintado no

píer de Santa Monica, com uma vista incrível do oceano Pacífico. A conversa, porém, não era nada do que o professor esperava. O homem que o convidara para jantar de fato estava interessado no sal, mas de um ponto privilegiado bem diferente: era Robert I-San Lin, que passara os anos de 1974 a 1982 trabalhando para a Frito-Lay. Tratava-se da empresa com uma receita de 4 bilhões de dólares por ano que produzia marcas de enorme sucesso, como Lay's, Doritos, Cheetos, e, é claro, Fritos, as batatas chips simples, porém muitíssimo gordurosas, feitas de milho, óleo de milho e sal.

Lin não apenas trabalhava para a empresa. Ele era o principal cientista dela, e por isso seu trabalho era descobrir formas de fazer os consumidores continuarem comprando seus produtos. Isso o colocara no centro de algumas das explorações científicas mais intrigantes da indústria, verdadeiras aventuras, que iam de batatas chips a refrigerantes. A Frito-Lay (da PepsiCo) usara os conhecimentos de Lin em todo o espectro do sal, do açúcar e da gordura. Nos laboratórios da empresa perto de Dallas, Texas, ele trabalhara nos pontos de satisfação desses três ingredientes-chave.

Entretanto, quanto a seu trabalho com o sal, Lin se encontrava em um conflito cada vez maior com a empresa sobre a estratégia para lidar com as crescentes preocupações relacionadas à saúde provocadas pelo consumo exagerado de sódio nos Estados Unidos. Ele estava metido em dinâmicas corporativas que considerava bastante perturbadoras.

Karppanen fora sutil ao começar a conversa durante o jantar, fazendo algumas perguntas de sondagem para testar a determinação de Lin de discutir a questão do sal dentro da Frito-Lay. Mas não demorou muito para que ele percebesse que Lin estava mais do que disposto a falar com franqueza. Na verdade, ele se abriu como nunca fizera antes. Karppanen sentiu-se como um tipo de um confessor, e Lin tinha muito a dizer.

Lin trabalhava para a Frito-Lay quando grupos de defesa do consumidor lançaram seu primeiro ataque aos alimentos salgados americanos. Alarmados pela relação com a hipertensão e as doenças cardíacas, eles pediram às agências reguladoras federais em 1978 que reclassificassem o sal como um aditivo alimentar "arriscado", o que o levaria a ser submetido a controles rígidos. Lin explicou que nenhuma empresa levara essa ameaça mais a sério do que a Frito-Lay. Isso se devia, em parte, ao fato de que seus produtos eram salgados, mas também à sua forte cultura corporativa (digamos, texana) que não tolerava intromissões — na forma de regulação — dos tolos de Washington. Os ocupantes dos cargos mais importantes da empresa levaram o ataque contra o sal para o lado pessoal. Lin se viu entre os interesses da Frito-Lay e os interesses públicos, lutando para reconciliar o que era melhor para a empresa com o que era melhor para seus consumidores. Ele traçou para Karppanen as linhas básicas de uma batalha na qual a companhia usava "especialistas" para criticar estudos que

ligavam o sal à hipertensão, levantava alertas sobre os riscos para a saúde de se consumir *pouco* sal e financiava pesquisas para encontrar a cura para os efeitos prejudiciais do sódio, o que Lin via como uma tentativa estúpida de desviar a atenção do sal. O sal era tudo para a Frito-Lay, era mais importante do que qualquer outro ingrediente.

De volta ao hotel naquela noite, Karppanen pegou seu diário pessoal e escreveu sem parar, anotando vários pontos importantes da conversa que tivera. "Ele estava muito perturbado pela experiência do que o dinheiro pode comprar nos Estados Unidos",[3] escreveu. "Ele disse que tudo está à venda se você tiver dinheiro o suficiente."

As anotações feitas em seu diário naquela noite foram mantidas em sigilo — até a primavera de 2010, quando Karppanen as mostrou para mim. Por acaso, eu me deparei com uma carta que Lin escrevera para Karppanen três semanas depois do jantar, enterrada entre alguns arquivos aos quais tive acesso. Fiquei intrigado sobretudo com um memorando anexado a ela, escrito quando Lin estava na Frito-Lay, que detalhava alguns esforços da empresa para tentar defender o sal. Encontrei Lin no sul da Califórnia, na cidade universitária de Irvine. Lá, em sua adorável casa, localizada numa estrada sinuosa, passamos dias conversando sobre o sal e a época em que ele trabalhara na Frito-Lay. Nesse processo, examinamos os memorandos internos da companhia, documentos estratégicos e anotações escritas à mão guardados por ele.

Os detalhes que emergiram daqueles arquivos revelavam a preocupação de Lin com os consumidores. Quando estava na Frito-Lay, ele e outros cientistas da empresa falavam abertamente sobre o consumo excessivo de sódio no país e sobre o fato de que, como Lin me disse em mais de uma ocasião, "as pessoas ficam viciadas em sal".[4]

Entretanto, os documentos, assim como outros que eu obtive mais tarde, também me abriram as portas para outra narrativa, que reflete a habilidade excepcional — e com consequências graves — da indústria de transformar adversidades em vantagens. Encurralada no problema do sal, a Frito-Lay encontrou outras formas de estimular as vendas de seus produtos, e usaria esses truques nos anos 1990 e mais adiante, precisamente quando a dependência de alimentos processados atingiu o auge nos Estados Unidos. A hipertensão sem dúvida gerava preocupações, mas, à medida que a obesidade superou a pressão alta como crise de saúde nacional, o perigo do consumo exagerado de produtos que a Frito-Lay promovia com tanta agressividade não estava mais em seu teor de sal, mas nas calorias.

Quando conversamos, haviam se passado 32 anos desde que Robert Lin abordou pela primeira vez na Frito-Lay os aspectos relacionados à saúde das batatas chips. Contudo, quando nos sentamos à sua mesa de jantar e lemos os

registros, ainda havia arrependimento em seu olhar. De seu ponto de vista, eles tinham perdido três décadas — um tempo que ele e muitos outros cientistas poderiam ter passado à procura de meios de atenuar a dependência da indústria do sal, do açúcar e da gordura. “Eu trabalhava lá numa época em que não podia fazer muita coisa”, disse Lin. “Sinto muito pelos consumidores.”

*

Como muitas outras pessoas do setor de pesquisa e desenvolvimento da indústria de alimentos processados, aquele Robert Lin que trabalhou na Frito-Lay começou a carreira com o coração puro, como cientista, disposto a fazer descobertas e aperfeiçoamentos para o bem da humanidade. Ele chegou aos Estados Unidos no fim da década de 1960, vindo de Taiwan depois de ganhar um prestigioso prêmio para estudar no exterior. Seu clã era sagaz e exigente. O irmão foi contratado como físico nuclear nos laboratórios federais de Los Alamos. Todos os seus quatro filhos se tornariam Ph.D.s.

Lin não apenas era muito inteligente, como um jovem determinado e confiante. Ele desafiou seus professores de Taiwan, para quem ele deveria estudar em Oxford, ou pelo menos numa das faculdades de elite americanas. No entanto, Lin escolheu fazer medicina na Universidade da Califórnia em Los Angeles. Lá, e mais tarde no Instituto de Tecnologia da Califórnia (Caltech), Lin se dedicou às pesquisas de ponta sobre o cérebro e trabalhou com DNA recombinante. Em algum ponto de sua trajetória, decidiu que a área na qual poderia fazer contribuições mais duradouras não era a medicina nuclear nem a biofísica, mas a nutrição. Na sua opinião, os alimentos que as pessoas consumiam eram uma questão de vida (longa) ou morte (prematura). “Eu achava que o corpo humano era mantido pela alimentação”,[5] contou-me ele. “Se eu conseguisse entender melhor como isso acontecia, poderia fazer o corpo durar mais.”

No entanto, logo sua paixão pela ciência seria substituída pelas realidades da indústria. Ele se mudou para o leste do país a fim de trabalhar para a unidade de biologia da operadora de telecomunicações GTE, e mais tarde se juntou à corrida do ouro que se desenrolava do lado doce dos alimentos processados. Washington acabara de banir o adoçante artificial chamado ciclamato de sódio pelo risco de toxicidade, criando uma lacuna para o novo mercado de produtos para diabéticos. Lin se juntou a uma nova empresa que corria para transformar uma fruta africana em substituto para o açúcar. “Quando mastigamos essa fruta, não há muito sabor. Mas era a molécula que *extraíamos* da baga que deixava até o vinagre doce”, relatou Lin. Conflitos entre os diretores levaram o negócio à falência, e Lin foi obrigado a procurar um emprego mais estável. Ele viajou para

Dallas e foi entrevistado por alguns executivos empenhados em sua própria corrida do ouro — esta do lado salgado dos alimentos processados.

A cultura corporativa da Frito-Lay foi um choque para Lin. Como cientista chefe, ele era responsável por uma divisão de 150 pesquisadores e desenvolvedores, e a empresa esperava que eles se vestissem e agissem como executivos seniores. "Azul-marinho e cinza-chumbo", conta Lin. "Qualquer homem que usasse roupas coloridas podia dar adeus às chances de ser promovido." De vez em quando, Lin era orientado até mesmo a verificar as mesas de seus funcionários às 8h05 da manhã, para compelir a pontualidade. Contudo, o trabalho no laboratório era muito divertido, com uma série de quebra-cabeças para resolver. Lin foi tirado da cama certa noite quando milhares de garrafas de Pepsi embarcadas num navio com destino ao Japão de repente começaram a estourar como champanhe. Semanas depois, ele e sua equipe enfim identificaram o problema: um novo pigmento de uva usado pela Pepsi para substituir o corante sintético número 6, que, como os ciclamatos, fora proibido. O pigmento era natural, mas tinha peculiaridades químicas que obviamente precisavam ser administradas com cuidado na fábrica. Em outra ocasião, Lin foi chamado para salvar as batatas chips da empresa. A Frito-Lay sempre tivera o cuidado de manter as batatas frescas — a política era que, se elas não fossem vendidas em questão de dias, seriam retiradas das prateleiras. Essa aderência restrita ao frescor era uma marca registrada da empresa que a destacava da concorrência. Contudo, quando as batatas passavam muito tempo nas prateleiras, elas não apenas estragavam, quem as comia ficava enjoado. Lin descobriu que o problema era a luz. As batatas chips na época eram acondicionadas em sacos de plástico transparente, e a luz causava uma alteração química nelas. Lin resolveu isso produzindo uma embalagem opaca que foi adotada por quase toda a indústria.

Lin tinha influência tanto sobre a PepsiCo quanto sobre a Frito-Lay, e ela chegava até o setor de marketing, cujos funcionários tentavam descobrir as razões que levavam as pessoas a comprar ou não os produtos da empresa. As preocupações relacionadas à saúde eram um problema óbvio para produtos salgados ou doces, mas Lin colocou essa questão sob a perspectiva apropriada. Quando um colega desenvolveu um cálculo para avaliar os prós e contras dos petiscos e produtos para lanche, Lin o aperfeiçoou com as formulações matemáticas apropriadas. A reputação dos produtos como danosos à saúde (H) era um fator que prejudicava a empresa, bem como seu custo ($) e os problemas de qualidade (Q), como rupturas (quando os produtos não chegam aos pontos de venda). No entanto, outros fatores trabalhavam a favor da empresa, aumentando a probabilidade de os consumidores decidirem comprar seus produtos (P). As batatas chips e outros produtos da companhia eram muito gostosos (T). Eles eram convenientes (C) e práticos (U), prontos para comer

direto do saco ou acompanhando refeições. Lin acrescentou pesos matemáticos (A, B) e organizou todos os fatores numa equação que chamou de "Modelo para o Lanche Ideal", que explicava — do ponto de vista matemático — por que a Frito-Lay fazia uma fortuna com lanches gordurosos e salgados. "Sempre que um consumidor decide comprar um lanche, se a Resistência for maior que a Recompensa, simplesmente não há Compra",[6] escreveu Lin num memorando para outros funcionários da empresa. "Seria melhor expressar isso da seguinte forma: $P = A_1T + A_2C + A_3U - B_1\$ - B_2H - B_3Q$."

Uma das pesquisas mais caras que o cientista conduziu na Frito-Lay foi o Monkey Project [Projeto Macaco], cujo objetivo era refutar os argumentos de críticos sobre a gordura saturada no fim dos anos 1970. A Frito-Lay insistia que havia coisas piores para o consumidor do que comer um saco de batatas chips: pão com manteiga, por exemplo, podia parecer um alimento inofensivo, mas, na verdade, estava cheio de sal e gordura. Assim, a empresa gastou 1,5 milhão de dólares num experimento que, no fim das contas, provaria que as batatas chips Lay's não eram tão ruins. Macacos — 130 — foram usados como cobaias. Um centro de pesquisa com animais foi contratado para realizar a experiência, com a supervisão científica de Lin. "Alimentamos os animais com batatas chips, três vezes mais do que achávamos que as pessoas comiam por dia, durante cinco anos",[7] contou Lin. Os macacos crescem rápido, então a experiência precisou de duas gerações. As descobertas, embora nunca reveladas ao público, foram reconfortantes para a Frito-Lay: talvez as batatas chips não fossem boas para a saúde, porém não *matavam* ninguém. "Queríamos confirmar se a gordura saturada era mesmo tão ruim",[8] contou Lin. "Nossa pergunta era: 'Quão ruins são as batatas chips?' Criamos macacos por duas gerações e os alimentamos com uma dieta controlada de ração de batatas chips misturada com um suplemento de vitaminas e minerais, e um grupo recebeu quantidades cada vez maiores de gorduras saturadas. Após cinco anos, a única conclusão foi que o grupo que consumiu mais gordura saturada tinha níveis de colesterol mais altos. E os defeitos de nascimento? Não havia. Alguns podem ter pensado que estávamos perdendo tempo, mas para mim aquilo era uma ciência responsável. O experimento tranquilizou a todos."

Defender batatas chips com colesterol era uma coisa. O sódio era outra bastante diferente. A partir de 1978, o sal colocado pela Frito-Lay em suas batatas chips requereria que a empresa — bem como toda a indústria — colocasse em prática planos engenhosos em Washington.

*

Se havia um grupo de consumidores mais temido pela indústria de alimentos, era

a organização Center for Science in the Public Interest, por sua implacável eficácia. Fundado em 1971, esse grupo de ativistas atrairia novecentos mil assinantes para receber seus boletins sobre nutrição, o que lhe deu grande respaldo — e não apenas em Washington. A formidável equipe jurídica da organização, que usava as leis para atacar propagandas enganosas, conseguia gerar tamanho pavor na indústria alimentícia que as empresas costumavam realizar mudanças antes mesmo de serem processadas. Desde 2005, a organização forçou[9] a Kellogg a limitar seus comerciais para crianças pequenas; fez a Sara Lee esclarecer que seu "pão integral" era apenas 30% integral; e obrigou a PepsiCo a mudar o rótulo do suco Tropicana de mamão e pêssego para deixar claro que o produto não contém mamão nem pêssego, e nem sequer é suco. "Estamos abertos a preocupações legítimas, e essa parecia uma preocupação razoável",[10] disse um representante da PepsiCo ao assinar um acordo no caso do Tropicana.

O diretor executivo do grupo, Michael Jacobson, formou-se em microbiologia pelo MIT e, anos depois da criação do grupo, começou a se interessar pelo sal. Ele havia concluído um projeto de análise de conservantes, corantes e dos processos químicos usados pelas empresas de alimentos para fabricar seus produtos. Por mais assustador que alguns tenham parecido, o que de fato o preocupou foi o sal. Ele via como os índices de hipertensão do país estavam decolando e como as pesquisas científicas ligavam esse problema ao sódio. Jacobson passou a ver o sal, a gordura e o açúcar como os piores problemas dos alimentos processados. Ele se deu conta de que esses ingredientes convencionais eram muito mais prejudiciais[11] do que os aditivos que vinha estudando, segundo me contou. Em 1978, Jacobson pediu à FDA que reclassificasse o sal e deixasse de considerá-lo mais um ingrediente convencional inofensivo à saúde, como a pimenta e o vinagre, e passasse a considerá-lo um aditivo a ser regulado pelos limites obrigatórios e rótulos com alertas da agência.

Na Frito-Lay, Lin via as questões levantadas por Jacobson como bastante razoáveis de uma perspectiva científica. Ele até questionava a qualidade da pesquisa, mas considerava a premissa básica lógica e concordava que o consumo excessivo de sal era um problema de saúde pública. Além disso, quando as agências reguladoras levaram a petição de Jacobson a sério e abriram discussões sobre a possibilidade de impor limites ao sal, Lin não viu isso como uma ameaça à Frito-Lay. Pelo contrário: ele achava que era uma oportunidade para a empresa. O produto mais icônico da Frito-Lay, as batatas chips, tinha menos sal do que vários outros produtos, em especial os pretzels, que continham até o triplo da quantidade de sal presente nas batatas chips. Lin achava que a medida tomada em Washington para regular o sal na verdade poderia dar uma vantagem à Frito-Lay. Se a empresa se adiantasse para reduzir as concentrações de sal em seus

produtos, ele acreditava que poderia conquistar uma participação de mercado maior. “Nossos produtos já usam uma quantidade menor de sal”,[12] escreveu ele num memorando de 1978 para outros funcionários da companhia. “Entretanto, como o público está consumindo muito sódio em outros alimentos, seria inteligente reduzir o sal para aumentar as vendas.”

Bastava observar o caso da Finlândia para que Li o tomasse como exemplo de como o governo podia ser um parceiro, e não um inimigo. Lá, as autoridades exigiam que os fabricantes rotulassem seus alimentos mais salgados com o alerta “elevado teor de sal”, mas também incentivavam as mesmas empresas a produzir versões de seus produtos com pouco sal, o que também era importante. O caminho escolhido pelo governo finlandês para isso foi dar uma vantagem às companhias na promoção de produtos mais saudáveis: elas podiam rotular suas caixas e sacos com a frase reconfortante “baixo teor de sal”. Era isso que Lin queria para a Frito-Lay.

Assim, Robert Lin incentivou sua equipe a encontrar uma forma de reduzir a dependência da empresa sobre o sal. Um documento escrito à mão[13] pela equipe, intitulado “Estratégia para o sal”, mostra como eles perseguiram esse objetivo de vários ângulos, alguns envolvendo consideráveis pesquisas e estudos. As iniciativas que eles examinaram iam desde ajustar o teor de gordura nas batatas chips de forma a reduzir a necessidade de sal até a alteração da forma dos próprios cristais de sal a fim de aumentar seu impacto.

Na questão da alteração da forma física do sal, havia duas linhas de pensamento concorrentes. Uma argumentava que os cristais maiores eram mais eficientes, já que pareciam produzir mais impacto na língua. A outra defendia o uso de cristais menores, o que significava triturar o sal num pó mais fino, que criava uma área de superfície maior para que a saliva interagisse com o condimento e acelerava os sinais indutores de prazer enviados ao cérebro. Lin contatou produtores de sal, fornecendo-lhes detalhes sobre esses dois caminhos. Todavia, usassem cristais grandes ou pequenos, Lin sabia que havia uma questão inviolável aos olhos da Frito-Lay: as batatas chips da empresa tinham que ser irresistíveis por seu sabor salgado e gorduroso. Se isso pudesse ser garantido usando-se menos sal, ótimo. Porém, se a atratividade das batatas fosse minimamente reduzida, qualquer possibilidade de diminuir o teor de sal contido nelas seria imediatamente anulada. Lin entendia isso. “Para simplificar”, explicou ele, “a comida que faz você se sentir bem é a comida que você quer comprar mais. Há a publicidade, mas sua influência é pequena. Isso depende 90% de fazer você se *sentir* bem, e se sentir bem significa comer algo com gosto bom.”

No entanto, muito antes de conseguir testar as técnicas de redução do sal com grupos focais, Lin tentaria lidar com as ineficiências que via na empresa.

Ele visitou um andar da fábrica onde os salgados eram produzidos e, ao observar a estação de salgamento, ficou chocado com a total falta de sofisticação do processo. O sal era simplesmente jogado de grandes latas nas batatas, que avançavam sobre esteiras. O sal que não aderia às batatas caía no chão, acumulando-se em pilhas imensas até que funcionários varressem e as colocassem em latas de lixo. Escandalizado com o desperdício, Lin começou a pensar em um novo método de aplicação mais judiciosa para o sal. Ele usaria a eletrostática para que o condimento aderisse às batatas da mesma forma que um balão adere a uma parede depois de ser esfregado numa camiseta. Além de promover a redução considerável do desperdício, essa técnica tornaria possível que a Frito-Lay controlasse a quantidade de sal despejada nas batatas chips. Entretanto, Lin não tardou a ver a falha em seu plano: ninguém se importava com o sal desperdiçado, nem mesmo os contadores da Frito-Lay. De uma perspectiva puramente financeira, o sal era tão barato — cada 454 gramas custavam 10 centavos — que não valia a pena tentar usar menos. Lin engavetou a ideia da eletrostática.

A iminente regulação do sal, por outro lado, preocupava os chefes de Lin. Ele passou a ser convocado não para reduzir a dependência da empresa sobre o sal, mas para defender o uso do condimento e atacar seus críticos. Algumas das estratégias propostas eram fáceis de contra-argumentar. Por exemplo, quando seus colegas sugeriram a defesa das batatas chips por meio da promoção do potássio presente no produto, o cientista apontou que elas não tinham potássio suficiente para compensar os efeitos prejudiciais do sódio. Lin também alertou seus colegas a não usar esse recurso para atacar as pesquisas que ligavam o sódio à hipertensão. "Eu os aconselhei: 'Nunca digam que o sal não tem relação com a hipertensão'", contou-me ele. Contudo, não demorou para que a campanha da empresa fosse além de qualquer coisa que Lin pudesse controlar.

Em 1979, um comitê da FDA realizou uma audiência em Washington sobre a proposta para regular o sal, e a Frito-Lay compareceu com força total. Enquanto vários vice-presidentes assistiam à audiência, o diretor de pesquisa da empresa, Alan Wohlman, fez um apelo apaixonado a favor do sal, citando suas raízes históricas profundas na produção e na conservação dos alimentos. Juntaram-se a eles duas autoridades médicas — um cardiologista de Nova York e um pesquisador de câncer de Buffalo — que falaram em nome da Potato Chip and Snack Food Association [Associação das Batatas Chips e dos Alimentos para Lanche]. O cardiologista afirmou que a ciência da hipertensão e do sal não era clara, enquanto o pesquisador de câncer foi muito mais longe no desafio que propôs ao comitê. Ele alertou que, se as regulações propostas de fato promovessem a redução do consumo do sal, os americanos estariam diante de um sério perigo: as pessoas poderiam morrer. Segundo ele, os riscos associados

ao uso de muito pouco sal na dieta eram particularmente elevados entre crianças, diabéticos, grávidas e mulheres que usam contraceptivos à base de estrogênio.

A Frito-Lay relatou a audiência aos funcionários num informativo interno,[14] no qual o presidente e CEO da empresa, Wayne Calloway, reiterou o alerta: "Após pesquisas minuciosas e consultas com autoridades da medicina, ficou claro que o Comitê Especial não considerou o risco substancial a ser gerado para a população em geral caso restrições alimentares significativas ao sal fossem impostas."

Robert Lin, que participou da preparação para a audiência, logo se viu levado pela determinação da Frito-Lay em derrotar as regulações propostas. Com a decisão da FDA ainda pendente em 1982, ele se juntou a outros funcionários da empresa para realizar uma pesquisa a fim de verificar se o cálcio poderia neutralizar os efeitos prejudiciais do sal. Num memorando detalhando sobre esses planos, Lin afirmou duvidar que essa pesquisa fosse capaz de absolver o sal, citando outros especialistas da área médica que compartilhavam da mesma opinião. Entretanto, ele disse: "De um ponto de vista estratégico, a promoção eficaz da 'teoria anti-hipertensão do cálcio' pode aliviar a pressão sobre o sódio por algum tempo."[15] Em outro ponto do memorando, ele se refere à pesquisa como "munição poderosa".

Quando perguntei a Lin sobre o memorando, ele caracterizou a pesquisa sobre o cálcio como uma tática de desvio de atenção que exemplificava a tentativa da empresa de defender o uso do sal. "Algumas pessoas podem acreditar na teoria do cálcio, mas eu não acreditava", afirmou ele. "A Pepsi é uma boa empresa, mas eles fizeram algumas coisas de maneira pouco correta, como defender o sal. Era uma espécie de espírito dominador: 'Tirem as mãos da minha empresa.'"

No final, o tempo estava ao lado da indústria. A regulação proposta para o sal emergira durante a segunda metade do governo Carter, que logo passou a se preocupar com problemas como a crise energética e a situação dos reféns no Irã. Em meio a todas essas notícias, os lobistas da indústria puderam se defender com facilidade das limitações propostas aos comerciais de TV dirigidos às crianças. Em 1982, burocratas federais se encolhiam de medo do implacável governo Reagan quando a FDA enfim respondeu à petição de Jacobson.[16] O comitê consultivo que analisara a questão pela primeira vez, quatro anos antes, ficara ao seu lado, concluindo que o sal de fato não deveria mais gozar da posição de um aditivo alimentar seguro. Segundo um representante que mais tarde escreveria uma análise sobre a decisão da agência, as recomendações do comitê[17] costumavam ser adotadas pela FDA. Na verdade, as autoridades que administravam a FDA na época concordaram que a redução do consumo do sal era um objetivo válido. Mas aquele não era um período fácil para ser agressivo

com a indústria americana. Impor regulamentações do governo sobre empresas de alimentos não era uma possibilidade. Assim, em vez de regular o sal, a FDA anunciou que tentaria reduzir o consumo do condimento no país por meios mais brandos: educando os consumidores sobre os riscos do consumo exagerado do ingrediente.

Sanford Miller, que na época era o diretor do Center for Food Safety and Applied Nutrition [Centro de Segurança Alimentar e Nutrição Aplicada] da FDA, me disse que ele e outros membros da agência estavam preocupados de verdade com os efeitos prejudiciais do sal sobre a saúde, mas achavam que não tinham dados suficientes para combater os ataques incansáveis dos lobistas da indústria. "O pessoal do sal, em particular, fazia pressões constantes",[18] contou Miller. Outro membro importante da agência na época, William Hubbard, contou-me que a FDA também temia que o público ainda não estivesse pronto para reduzir o consumo de sal. "Tentávamos equilibrar a necessidade da saúde pública com o que considerávamos aceitável do ponto de vista do público",[19] revelou Hubbard. "O senso comum nos dizia que, se reduzíssemos muito o sal e as pessoas não comprassem, não teríamos feito nada de bom."

Frustrado, Robert Lin saiu da Frito-Lay naquele ano para se juntar a outro lado da indústria alimentícia. Passou a trabalhar para empresas que produziam suplementos alimentares. Como todos os ex-executivos de companhias de alimentos que conheci, ele evitava os produtos nos quais trabalhara tão duro para aperfeiçoar. No armário de sua casa, havia poucos ou nenhum alimento processado. No almoço, ele serviu aveia simples, sem adição de açúcar, e aspargos crus. Era uma refeição bastante rígida para mim, que costumava sair da rota de uma viagem de férias para visitar uma fábrica de batatas chips aberta a turistas. Além disso, aos 75 anos, Lin começa o dia com uma hora de caminhada rápida, subindo a colina que fica atrás da sua casa. Como evita alimentos processados, ele reduziu seu consumo de sal, o que lhe causa sentimentos conflitantes. "Quando vejo um alimento salgado, ainda adoro experimentá-lo",[20] revelou. "Mas paro em certo ponto. Apesar de gostar e de às vezes ter vontade de comer esses alimentos, eu me eduquei. Sei que meu corpo não foi feito para comer muito sal."

Deixando de lado seu fracasso ao tentar mudar o posicionamento da Frito-Lay, os anos que Lin passou na empresa foram marcados por contribuições duradouras para a fabricante de salgados. Ele acreditava no poder do intelecto para a resolução de problemas e fundou um fórum no qual especialistas de fora da indústria — um presidente da Shell, um analista de pesquisa da McKinsey & Co., especialistas em engenharia genética de Washington e da Califórnia — eram convidados a se encontrarem com representantes da Frito-Lay para discutir formas pelas quais a empresa poderia ser mais criativa na produção e na venda

de seus produtos. Lin buscava brilhantismo, onde quer que estivesse. Entre os convidados para uma seção de 1981 estava um funcionário do departamento de marketing da empresa de tabaco R.J. Reynolds que Lin levou ao encontro para compartilhar o que ele aprendera sobre a identificação de nichos por meio do estudo de cada aspecto dos desejos dos consumidores. Esse funcionário da indústria do tabaco, Greg Novak, foi um pioneiro em métodos para mudar e determinar o público-alvo por meio de idade, gênero e raça e para abordá-lo com mais precisão por meio de campanhas publicitárias customizadas. Lin deu início à discussão citando a célebre frase dita por um executivo do marketing certa vez: "Qualquer um que desenvolva um produto — ou um apelo publicitário — com base no que as pessoas *dizem* querer é um completo idiota."[21]

Cinco anos depois, um bom tempo após Lin ter deixado a empresa, essa ideia — de que a indústria sabia melhor o que as pessoas queriam — ajudaria a Frito-Lay a superar as apreensões com o sal no início de uma nova era para os lanches.

*

O ano era 1986, e a Frito-Lay passava por uma rara fase ruim. A empresa tinha lançado diversos produtos com bastante destaque, nenhum dos quais fez sucesso.[22] Havia o Topples, biscoitinhos de milho com cobertura de queijo que acabaram nas latas de lixo dos supermercados. Havia o Stuffers, salgadinhos de milho com vários recheios salgados que acabaram nas mesmas latas de lixo. Esse também foi o destino do Rumbles, uma pequena barra de granola que não durou nem um mês nas prateleiras. Temendo estar perdendo o jeito — além de 52 milhões de dólares em custos de produção —, a equipe de marketing recorreu a Dwight Riskey, um jovem especialista no desejo que produtos como esses deveriam gerar.

Riskey entrou para a Frito-Lay em 1982, quando Robert Lin estava saindo. Ele trabalhara no Monell Chemical Senses Center, onde integrara a equipe que descobrira que as pessoas podiam superar o hábito do sal apenas passando tempo o bastante sem comer alimentos salgados, a fim de que suas papilas gustativas recuperassem o nível normal de sensibilidade. Em seus próprios projetos no Monell, Riskey conduzira experimentos nos quais descobriu que a preferência de uma pessoa por determinados alimentos era muito influenciada por outras coisas que estivesse comendo ou bebendo na época. Se você gosta de chocolate, por exemplo, isso muda se passar a beber Coca-Cola. Isso significava que o ponto de êxtase dos alimentos doces não era fixo, ele poderia aumentar ou diminuir, dependendo do que mais a pessoa consumisse. Isso gerava um fator prático um pouco mais complexo para o trabalho dos técnicos em alimentos na sua busca

por criar a máxima atratividade para seus produtos. “Descobri que, ao alterar coisas como o sal e o açúcar nos alimentos, uma fórmula costuma ser a melhor de todas”, contou-me Riskey. “Mas a verdade é que eu poderia mover esse pico, o ponto de êxtase. Poderia elevá-lo ou baixá-lo, dependendo dos outros alimentos e bebidas utilizados como pontos de referência.”

Os pontos de satisfação também mudavam com a idade dos consumidores. Isso parecia ajudar a explicar porque a Frito-Lay tinha dificuldades para lançar novos produtos. Os Estados Unidos estavam crescendo e passando a gostar menos de petiscos salgados. O maior grupo de consumidores, os *baby boomers* que haviam nascido entre 1946 e 1964, começara a chegar à meia-idade. De acordo com a pesquisa, isso significava que sua preferência por lanches salgados — tanto em termos da concentração do sal quanto da quantidade que comiam — diminuía à medida que eles envelheciam. Do ponto de vista demográfico, isso teria um efeito profundo na estratégia de marketing da Frito-Lay. Assim como o restante da indústria alimentícia, a empresa antecipava uma redução nas vendas em função do envelhecimento da população, e os planos de marketing foram ajustados para atrair novos consumidores. Reformularam-se comerciais dirigidos aos *baby boomers* quando eles eram mais jovens. O consumidor de 35 anos não era mais atraído pelos mesmos comerciais que chamavam sua atenção quando ele tinha vinte anos.

Havia apenas um problema com essa estratégia — um grande problema para a indústria. As vendas *não* caíram, como todos tinham projetado. No início dos anos 1980, elas *subiram*. Foi Dwight Riskey quem entendeu o que estava acontecendo.

Riskey tinha um segundo escritório em casa, a alguns quilômetros do complexo da Frito-Lay em Plano, e sua mesa e o chão estavam cobertos por tabelas, gráficos e papéis impressos de seus vários projetos de marketing. Identificar consumidores e categorizá-los em nichos específicos era fundamental no marketing, e ele dedicava muitas horas a esse trabalho. Ao analisar o aumento das vendas de produtos para o lanche, ele estava determinado a descobrir quem — demograficamente — estava consumindo esses produtos. Certa tarde de domingo, por volta de 1989, Riskey estava no escritório em casa quando, de repente, descobriu: ele e seus colegas do marketing estavam interpretando os dados de maneira equivocada. Estavam analisando os hábitos de consumo de lanches de diferentes grupos etários, mas não os hábitos desses grupos à medida que envelheciam. Essa era uma distinção importante. O último método é conhecido no campo da pesquisa como estudo de coorte, pois acompanha um grupo de pessoas com o passar do tempo, e apenas esse método seria capaz de revelar como os hábitos de um grupo como os *baby boomers* mudava ao longo dos anos.

Quando Riskey pediu um novo conjunto de dados do departamento de vendas da empresa e o analisou por meio da técnica de coorte, surgiu um novo quadro, muito mais encorajador. Os *baby boomers* não estavam comendo menos alimentos salgados à medida que envelheciam, muito pelo contrário. "Na verdade, à medida que aquelas pessoas envelheciam, seu consumo de todos aqueles produtos — biscoitos doces e salgados, chocolate, batatas chips — aumentava!",[23] contou-me Riskey. "Elas não apenas continuavam comendo o que comiam quando mais jovens, mas também estavam comendo *mais*. E era isso que causava o grande sucesso observado pelas empresas de alimentos todos aqueles anos."

Os *baby boomers*, é claro, não podiam competir com jovens de vinte e poucos anos, que devoravam muito mais lanches salgados. Mas a boa notícia para a Frito-Lay era que esses consumidores de trinta e poucos anos agora estavam consumindo mais do que consumiam aos vinte anos — e não estavam sozinhos. O país inteiro, em média, estava comendo mais lanches salgados.[24] Ao analisar os números, Riskey descobriu que o consumo aumentava cerca de 150 gramas por ano, com o consumo médio de lanches como batatas chips e biscoitos de queijo passando de cinco quilos por ano.

Riskey tinha uma teoria para a causa do aumento. Comer refeições de verdade havia se tornado algo do passado. Os *baby boomers*, em especial, pareciam ter abandonado o conceito tradicional de café da manhã, almoço e jantar — ou, ao menos, não realizavam mais esses rituais com tanta regularidade quanto costumavam fazer. Começaram a pular o café da manhã quando tinham reuniões logo cedo. Pulavam o almoço quando passavam o dia nessas reuniões e precisavam compensar o tempo perdido no trabalho. Pulavam o jantar quando as crianças ficavam fora até tarde para o treino de beisebol ou cresciam e saíam de casa. Mas os *boomers*, não ficavam com fome: quando pulavam refeições, substituíam-na com lanches rápidos, encontrados nos armários, nas lojas de conveniência e nas máquinas de venda automática do escritório. "Observamos esse comportamento e dissemos: 'Meu Deus, as pessoas estão pulando refeições o tempo todo'", contou Riskey. "Era incrível." Isso levou à seguinte conclusão: os *baby boomers* "não compunham um nicho maduro, que não consumiria mais. Era um nicho com potencial de crescimento. Assim, começamos a trabalhar duro para alcançar esse crescimento".

Para Riskey e os outros executivos do departamento de marketing da Frito-Lay, isso colocava os Topples e os Stuffers sob uma nova luz.[25] Eles não haviam fracassado porque os americanos estavam envelhecendo e gostavam menos desse tipo de produto, tampouco tinham dado errado porque as pessoas estavam se conscientizando em relação aos males que o sal podia causar à saúde. Não

tiveram sucesso porque a Frito-Lay havia se acomodado no marketing de seus produtos, sem se esforçar o bastante. Isso era fácil de resolver.

*

Assim, teve início a fase final da história da Frito-Lay, quando a empresa passou a empregar todos os recursos e todo o seu pessoal na criação e na venda de lanches salgados para americanos de todas as idades. E esse esforço contou com a experiência da proprietária da companhia, a PepsiCo, acostumada à guerra com a Coca-Cola.

A PepsiCo era uma máquina de marketing. Em 1966, um ano depois de ter adquirido a Frito-Lay, ela transferira sua sede da Park Avenue, no centro de Manhattan, para uma vasta propriedade em Purchase, Nova York. Ainda assim, ninguém na PepsiCo ficava entediado naquele bairro residencial. A empresa se orgulhava de sua agressividade com os refrigerantes, encontrando formas de desconcertar e surpreender Golias, a Coca-Cola, sempre que possível. A revelação de Dwight Riskey sobre os *baby boomers* e seu recorde de consumo veio no exato momento em que a Pepsi — que também era a dona do Kentucky Fried Chicken, do Pizza Hut e do Taco Bell — superou a marca de 1 bilhão de dólares pela primeira vez, em 1990. No mesmo ano, a PepsiCo colocou um símbolo da sua missão (e do nosso apetite crescente) na capa de seu belo relatório anual: o retrato de um imenso lutador de sumô, preparado para a luta.

Um ano depois, a empresa instalou um de seus guerreiros corporativos mais estimados, Roger Enrico, no topo da hierarquia. Filho do capataz de uma fundição, Enrico administraria todas as operações da PepsiCo de 1996 a 2001 e rivalizaria com o lendário presidente da Coca-Cola, Robert Woodruff, como um gênio do marketing. Entretanto, quando chegou à Frito-Lay, ele já era um astro da divisão de refrigerantes. Foi ele quem convenceu Michael Jackson, em 1984, a transformar seu sucesso "Thriller" num comercial para a campanha "Nova Geração" da Pepsi, e também foi quem afundou a New Coke[26] um ano depois por meio do brilhante contra-ataque que alardeou a reformulação da Coca-Cola como uma vitória para a Pepsi.[II]

Como CEO da Frito-Lay, Enrico traçaria[27] uma estratégia de marketing conhecida como "de loja em loja", usando as equipes de entrega da Pepsi para maximizar as vendas em lojas de conveniência onde as crianças americanas formavam seus hábitos alimentares. As equipes passaram a entregar as marcas da Frito-Lay junto com o refrigerante da empresa, e Enrico estimulava seus gerentes do departamento de lanches com exortações para que dominassem as lojas de conveniência. Dwight Riskey lembrou-se de um discurso feito por Enrico para executivos da Pepsi em Orlando, durante o qual se queixou de que a

cervejaria Anheuser-Busch estava roubando parte do território das batatas chips da Frito-Lay com a marca Eagle Snacks.

"Elas eram de ótima qualidade e estavam conquistando um bom espaço nas prateleiras",[28] contou Riskey. A pedido de Enrico, a Frito-Lay trabalhou para tornar as batatas chips mais crocantes e saborosas e reduzir seus preços o bastante a fim de aumentar as vendas. "Acho que ganhamos três pontos de participação por ano durante oito anos depois daquilo", comentou Riskey. "Era fantástico assistir à empresa responder ao desafio proposto por Enrico. O cara era um gênio dos negócios."

Os técnicos em alimentos da Frito-Lay também deixaram de se preocupar em inventar novos produtos, como o Topples. Em vez disso, abraçaram o método mais básico — e confiável — da empresa para fazer os consumidores comprarem mais: a extensão de linha. Eles pegaram os lanches que já tinham e criaram inúmeras variedades para cada um. A clássica Lay's ganhou as versões de sal e vinagre; sal e pimenta; e cheddar e creme azedo. Eles criaram as variedades Barbecue e Chili Cheese para o Frito's, e o Cheetos — que tinha quase o dobro de sal presente nas batatas chips — foi transformado em 21 variedades.

Aquelas não eram extensões comuns. Os cientistas da Frito-Lay se orgulhavam de suas invenções de qualidade, trabalhando duro para criar produtos saborosos, crocantes, com textura e aroma agradáveis e um forte apelo. Os ingredientes usados não eram nada extraordinários: gordura e sal, além de açúcar em algumas marcas — como o Cheetos —, amido de batata ou de milho e vários condimentos. A mágica surgia na forma como os produtos eram feitos, e para entender isso procurei Steven Witherly, o cientista especializado em alimentos que trabalhou com molhos de queijo para a Nestlé. Witherly escrevera um guia fascinante para a indústria chamado *Why Humans Like Junk Food* [Por que os seres humanos gostam de *junk food*]. Quando o visitei, comprei duas sacolas de supermercado cheias de salgadinhos para ele experimentar. Ele foi direto ao Cheetos.

"Este… é um dos alimentos elaborados da maneira mais incrível em termos de puro prazer",[29] comentou Whiterly, citando dezenas de atributos do Cheetos que fazem o cérebro querer *mais*. Um dos principais é o fato de ele derreter na boca, como chocolate. "Isso se chama densidade calórica evanescente", explicou. "Se algo derrete depressa, o cérebro pensa que não tem calorias, e, como acontece com a pipoca, você pode continuar comendo sem parar." A única coisa mais espetacular do que o Cheetos, segundo ele, era outra criação da Frito-Lay — o Doritos 3D, uma versão inflada do salgadinho achatado. "A dimensão acrescentada aumenta o fator surpresa quando damos uma mordida", disse ele. E surpresa é uma coisa muito boa para aumentar o consumo.

Mesmo sem Robert Lin, a Frito-Lay tinha um complexo de pesquisa formidável[30] próximo a Dallas, onde quinhentos químicos, psicólogos e técnicos conduziam pesquisas que custavam até 30 milhões de dólares por ano. Suas ferramentas incluíam um dispositivo de 40 mil dólares que simulava uma boca mastigando para testar e aperfeiçoar salgadinhos, descobrindo coisas como o ponto de quebra perfeito: as pessoas gostam de salgadinhos que quebram sob a pressão de cerca de 0,3 quilograma-força por centímetro quadrado — nem mais nem menos. Enquanto eles trabalhavam para aperfeiçoar as fórmulas do produto, a equipe de dez mil membros de vendas revolucionava o sistema de fornecimento da indústria usando computadores de mão que rastreavam falhas e garantiam que os produtos nas prateleiras das lojas estivessem sempre frescos.

Além disso, à medida que os jornais publicavam notícias sobre o peso cada vez maior dos americanos, a Frito-Lay não negligenciou a preocupação dos consumidores em relação à sua saúde nutricional. Já em 1988, a empresa iniciou um teste com a comercialização de batatas com menos gordura cujo alvo eram esses consumidores. "Se pudermos fazer para a nossa categoria o que a cerveja light fez pela cerveja, teremos uma tremenda oportunidade de crescimento",[31] declarou um vice-presidente da Frito-Lay na época. O produto não teve muito sucesso,[32] mas outra criação, o Sun Chips — feito com grãos integrais e menos gordura saturada e sal —, foi um grande sucesso entre quem queria se alimentar melhor.

De forma geral, o uso do sal pela Frito-Lay parecia seguir a tendência da indústria: os níveis caíram[33] ao longo de grande parte das décadas de 1980 e 1990, mas apenas um pouco. Ao analisar os salgados da empresa em 1981, Robert Lin descobriu que eles tinham, em média,[34] 180 miligramas de sódio para cada 28 gramas, e as batatas chips chegavam a 240 miligramas. Três décadas depois, as batatas chips Lay's simples tinham 170 miligramas, porém a empresa introduzira salgadinhos de outros sabores e produtos cujos níveis de sódio eram muito maiores: Salt & Vinegar, *230*; Xxtra Flamin' Hot Cheetos, *300;* 2nd Degree Burn Fiery Buffalo Doritos, *380*. Cada punhado de Doritos tinha um quarto do limite máximo diário recomendado para os 143 milhões de americanos que enfrentavam os maiores riscos do consumo excessivo de sódio.

Em resposta à minha pergunta sobre a redução do uso do sal, a Frito-Lay declarou que levava a responsabilidade a sério. Uma porta-voz da empresa disse que as iniciativas mais promissoras incluíam algo que Robert Lin buscara trinta anos antes: usar uma variedade de sal mais fino a fim de minimizar a quantidade necessária do condimento e, ao mesmo tempo, maximizar a aderência. Em março de 2010, a PepsiCo anunciou o lançamento de um programa para reduzir o sal presente em seus produtos numa média de 25%, acompanhado por planos

de produzir menos bebidas doces. Era a mesma medida que, de acordo com Jeffrey Dunn, ex-presidente da companhia, fora apreciada na Coca-Cola. Ele descreveu para mim como seus amigos da Coca-Cola achavam que seus pares na PepsiCo estavam sofrendo um lapso momentâneo de sanidade — que a rival planejava aproveitar apostando em seus próprios esforços nas vendas da Coca-Cola.

Entretanto, quanto aos salgadinhos e lanches,[35] os executivos da Frito-Lay tiveram dificuldade em garantir a Wall Street que não haviam perdido o juízo. Em reuniões particulares, longe dos ouvidos dos grupos de defesa do consumidor, os líderes da empresa discutiram em detalhes as ações de marketing que estavam lançando com o objetivo de obter um espaço ainda maior para seus produtos na dieta americana. Os esforços investidos nessa campanha pela Frito-Lay alcançaram o ápice em março de 2010, quando a PepsiCo sediou uma reunião[36] de dois dias com analistas do Goldman Sachs, do Deutsche Bank e de outros gigantes dos investimentos. A empresa levou os executivos de Wall Street para o Legends Room do estádio dos Yankees, onde eles foram recebidos por um dos mais novos garotos-propaganda da Pepsi: Derek Jeter. "Nós, Yankees, adoramos vencer, e a PepsiCo é uma empresa vencedora", disse o jogador, e os executivos da Pepsi e da Frito-Lay assumiram o encontro a partir daí.

Um vice-presidente executivo de vendas globais e marketing disse aos presentes que o Doritos já era o salgado de milho mais vendido no mundo, graças a "um foco incansável nos adolescentes". Mas a empresa não estava satisfeita. Cada produto e cada nicho da população estavam recebendo uma atenção que só a Frito-Lay sabia dar.

Outro alvo importante era a Geração Y, nascida nas décadas de 1980 e 1990, e que representava 65 milhões de americanos. O desafio aí estava no fato de grande parte deles estar desempregada, o que aumentava a competição pelo seu dinheiro limitado. "Um dólar também compra um cheesebúrguer duplo ou uma música no iTunes", comentou a diretora de marketing, Ann Mukherjee. "Então, precisamos mudar nosso raciocínio para o Doritos, e chamamos isso de 'Efeito e': 'Como oferecer mais do que um salgadinho incrível?'" Assim, a estratégia para a Geração Y tornou-se "a diversão do lanche". Os salgados da empresa seriam promovidos em eventos esportivos como o Super Bowl e em jogos de plataformas como o Xbox. Essa campanha já gerara ganhos de dois dígitos para as vendas.

Em outra estratégia dirigida à Geração Y, a Frito-Lay e seus técnicos divisaram formas de competir melhor com as redes de fast-food, e seus primeiros esforços pareciam mágica. Eles criaram uma série de compostos que chamavam de Flavor Plus, os quais imitavam não apenas o sabor, mas o cheiro dos produtos dessas redes. Ainda em 2010, a Frito-Lay lançara uma linha de

salgados de *tortilla* chamados Late Night (230 miligramas de sódio e 150 calorias para cada 28 gramas) com todos os sabores e aromas de fast-food nos quais os cientistas da empresa conseguiram pensar: cheesebúrgueres, tacos, pimentas jalapeño. No geral, o consumo noturno impulsivo inspirado por esses salgados promoveu um aumento de 50 milhões de dólares nas vendas só no primeiro ano.

Os executivos da Frito-Lay também fizeram questão de dizer que os *boomers* não estavam sendo negligenciados. Totalizando 180 milhões nos Estados Unidos e 1,4 bilhão no mundo inteiro, esse ainda era o maior segmento da população. E, com eles em mente, a Frito-Lay adquirira a Stacy's Pita Chip Company em 2006, um negócio de 60 milhões de dólares anuais fundado por um casal de Massachusetts dono de um carrinho de sanduíches que começou a servir chips de pão árabe para os clientes que aguardavam na fila. Mukherjee explicou que, nas mãos da Frito-Lay, as pita chips (310 miligramas de sódio e 130 calorias para cada 28 gramas, com doze variedades) eram ouro puro. Eram irresistíveis para os *boomers*.

"Como já mencionei, eles fazem muitos lanchinhos", disse ela. "Mas estão à procura de algo muito diferente. Procuram novas experiências, experiências com alimentos de verdade (...), coisas que nunca provaram. É isso que esses *boomers* querem para seus lanchinhos."

Segundo os executivos da Frito-Lay, até o sal e as preocupações contínuas com seus efeitos prejudiciais à saúde se encaixavam com perfeição nos planos de marketing da empresa. Eles contaram aos investidores de Wall Street sobre a busca por um "sódio especial", que eles esperavam ser capaz de reduzir em 40% as concentrações de sódio de seus produtos num futuro próximo. O CEO da Frito-Lay, Al Carey, garantiu que não havia por que temer uma redução nas vendas. Os *boomers* veriam os produtos com menos sal como um sinal verde para consumir uma quantidade sem precedentes deles. Ao explicar a psicologia por trás desse fenômeno, Carey voltou a usar o velho termo da indústria: *permissão*.

"A maior conquista nessa esfera será remover as barreiras para os *boomers* e lhes dar permissão para abusar dos lanchinhos",[37] explicou Carey ao descrever o sal especial. "Ele tem um ótimo sabor. Não há diferença. Você não consegue sentir a diferença entre a Lay's atual e esse produto (…). Quero dizer, uma mãe poderia ver esse produto como algo bom para dar aos filhos ou para ela mesma comer. E acho que isso representará uma diferença em relação a como as pessoas têm visto a categoria dos alimentos para lanche nos últimos anos."

Ainda segundo Carey, as perspectivas para os salgadinhos com menos sal eram tão boas que a empresa esperava usar o sal especial para conquistar o mercado mais difícil para sua categoria de produtos: as escolas. Ele citou, por exemplo, a iniciativa da merenda escolar defendida pelo ex-presidente Bill

Clinton e pela American Heart Association, que buscava melhorar o valor nutritivo dos alimentos servidos na escola limitando suas concentrações de sal, açúcar e gordura. "Imaginem isso", disse Carey. "Batatas chips com um gosto ótimo *e* qualificadas para o programa de Clinton e da American Heart Association (...). Acreditamos ter meios de fazer tudo isso com as batatas chips, e imaginem se inserirmos esse produto nas escolas, onde as crianças podem comê-lo, crescer com ele e se sentir bem ao consumi-lo, assim como seus pais."

*

Essa frase, "se sentir bem ao consumi-lo", me soou familiar, então comecei a procurá-la no material de pesquisa que reunira para este livro. Por fim, encontrei-a num memorando confidencial de 1957 ao qual tive acesso.

O autor era um psicólogo chamado Ernest Dichter, amigo de Sigmund Freud antes de emigrar da Áustria para os Estados Unidos em 1938. Dichter abriu uma firma de consultoria na vila de Croton-on-Hudson, Nova York, onde orientava empresas americanas na arte da pesquisa motivacional. Ele ficou famoso na indústria de alimentos[38] por encorajar as empresas a promover seus produtos com base no "gênero da comida" — por exemplo, promovendo o Rice Krispies para mulheres e o Wheaties para os homens. Para a Frito-Lay, porém, ele tinha outra coisa em mente, com o objetivo de tornar seus produtos salgados mais aceitáveis para os americanos. Dichter deu ao seu artigo o título "Memorando criativo sobre os produtos da Lay".

Os salgados da empresa, segundo o artigo, não vendiam tanto quanto poderiam por uma razão simples: "Embora as pessoas gostem de batatas chips, elas se sentem culpadas por isso. Sentem medo das consequências de consumi-las. Inconscientemente, elas esperam ser punidas por 'se deixarem levar' e gostarem do alimento." Depois, ele citou um consumidor que explicou: "Eu adoro [batatas chips], mas não gosto de tê-las por perto, pois engordam muito. Você não consegue parar de comer depois que começa."

Ao conversar com os consumidores, Dichter registrou sete "temores e resistências" em relação aos salgados da Frito Lay, que foram organizados numa lista: "Você não consegue parar de comê-los; eles engordam; não fazem bem à saúde; são gordurosos e sujam as mãos; são muito caros; é difícil guardar as sobras; e fazem mal às crianças."

No último item, ele citou uma consumidora de Schenectady, Nova York, que soou muito como as mães de hoje ao dizer aos pesquisadores de Dichter: "As crianças comem muito daquelas coisas. Elas não deveriam comer nada disso. Eu gostaria de vê-las comendo cenouras, pêssegos e maçãs."

Aquele era o problema, escreve Dichter, que passou as 24 páginas restantes do memorando explicando qual seria a solução. A Frito-Lay podia lançar mão de inúmeras táticas para reagir a esses medos e resistências. Com o tempo, aquelas prescrições seriam usadas não apenas pela companhia, mas por toda a indústria.

Começando pelo item "não fazem bem à saúde", Dichter sugeriu que a empresa evitasse usar a palavra *frito* ao se referir aos salgadinhos, adotando, em vez disso, a palavra *torrado*. Na encarnação mais recente dessa estratégia, a Frito-Lay ganhou um prêmio da indústria publicitária em 2010 por uma campanha chamada "A felicidade é simples", que, de acordo com a descrição da própria empresa, buscava eliminar "percepções de que [seu produto] era o exemplo típico de *junk food*". Os anúncios não mostravam batatas chips fritando no óleo, mas sim um céu cheio de batatas voadoras que magicamente se transformavam em batatas chips no ar.

Para combater o "medo de comer sem parar", Dichter sugeriu embalar os salgados em sacos menores. "Os consumidores mais preocupados, que mais temem ser incapazes de controlar o apetite, identificarão a função das novas embalagens e as escolherão", afirmou. Um exemplo recente dessa estratégia tornou-se parte de uma campanha da Frito-Lay chamada "Só num mundo de mulheres", pela qual a empresa ganhou outro prêmio publicitário em 2010. A Frito-Lay divulgou sua estratégia para os jurados.

"Quando descobrimos que as mulheres evitavam cada vez mais a seção de biscoitos salgados — dominada pela nossa empresa —, nós nos vimos diante de um grande desafio", declarou a empresa. "Embora as mulheres comam mais produtos para lanche do que os homens, elas não estavam mais consumindo tantos produtos da Frito-Lay." Assim, a companhia reformulou o foco da sua campanha publicitária para promover versões dos biscoitos salgados que pareciam mais saudáveis, incluindo o Baked Lay's e os pacotes menores dos que continham apenas cem calorias cada. Para quem estava fazendo dieta, esses pacotes de cem calorias — amplamente usados por fabricantes de alimentos — são um grande problema. Pesquisas recentes mostraram que eles não funcionam: quem tende a comer de maneira compulsiva apenas passa de um saco para outro.

Por fim, no que talvez tenha sido a mais importante de suas contribuições, Dichter aconselhou a Frito-Lay a tirar seus produtos salgados da categoria dos lanchinhos feitos entre as refeições para transformá-los em alimentos sempre presentes na dieta americana. "Deve-se encorajar o aumento do uso de batatas chips e outros produtos Lay's como parte da comida servida por restaurantes e lanchonetes deve ser encorajado", afirmou Dichter, citando uma série de exemplos: "Batatas chips com sopa, com sucos de frutas ou legumes e verduras como aperitivos; batatas chips servidas como legumes no prato principal; batatas

chips com salada; batatas chips com ovo no café da manhã; batatas chips acompanhando sanduíches."

Vale lembrar que, quando Dichter escreveu esse memorando, em 1957, os sanduíches eram vendidos com picles, e não com batatas chips. Estas eram comidas separadamente, como lanche, e, conforme apontado por Dichter, com uma sensação cada vez maior de culpa. Hoje, a Frito-Lay não apenas vende biscoitos salgados para restaurantes. Seguindo o exemplo da indústria de laticínios e dos produtores de carne, a companhia está promovendo seus salgadinhos para consumidores criativos que podem usá-los como *ingredientes* em refeições preparadas em casa. Seu site apresenta uma série de receitas divididas por cada marca — Cheetos, Lay's, Stacy's, Doritos; pelo tipo de refeição — café da manhã, jantar, sobremesa; e por tipo de prato — assados, frango, saladas. A empresa também tem um livro de receitas on-line intitulado *Tastes from Home with Frito-Lay* [Sabores caseiros com a Frito-Lay].

As receitas incluem sopa de milho feita com batatas chips, fritada de pimenta-malagueta, delícia de galinha caipira feita com quatro xícaras de salgados de milho e 225 gramas de queijo, e, para sobremesa, *parfait* de manteiga de amendoim com Stacy's Cinnamon Sugar Pita Chips para acompanhar.

Ernest Dichter morreu em 1991, então não pude lhe perguntar se, em 1957, ele sabia o quão à frente de seu tempo estava ao convencer a indústria de lanches a incorporar seus produtos na culinária americana. Entretanto, alguém que trabalhava a 56 quilômetros ao sul, em Manhattan, rivalizaria com a genialidade dele. Seu nome era Len Holton, e ele cunhou um dos mais famosos slogans publicitários de todos os tempos.

Holton também faleceu, mas um colega seu, Alvin Hampel, contou-me a história. O ano era 1963, e a equipe da agência publicitária Young & Rubicam estava quebrando a cabeça para criar um slogan para a Frito-Lay. Holton era o redator chefe, já idoso na época, um senhor de ombros curvados que andava em silêncio de um lado para o outro do escritório. Enquanto seus colegas mais jovens faziam piada, Holton simplesmente se sentou e escreveu uma frase. Quando ele a passou de mão em mão, os outros funcionários ficaram chocados por quão óbvia era sua ideia. "Ela estava só esperando ser colhida",[39] disse Hampel.

O slogan criado por Holton foi este: "É impossível comer um só."

As cinco palavras capturavam a essência das batatas chips melhor do que qualquer um na Frito-Lay jamais imaginara ser possível. Em 1986, enquanto os índices de obesidade começavam a subir nos Estados Unidos, iniciou-se um estudo multianual para acompanhar os hábitos alimentares americanos. O estudo dificilmente representava a população do país inteiro. Todos os participantes trabalhavam na área da saúde, com um profissionalismo que facilitava uma

auto-observação mais precisa. Além disso, esses homens e mulheres também apresentavam mais probabilidade de serem conscientes em relação ao aspecto nutricional dos produtos que consumiam, então as descobertas também podiam subestimar a tendência geral da população. O estudo acompanhou 120.877 mulheres e homens. Os pesquisadores excluíram pessoas que já estavam acima do peso e monitoraram tanto o que os participantes comiam quanto suas atividades físicas e o tabagismo. Nesse estudo permanente, os participantes têm sido examinados a cada quatro anos.

Em 2011, o *New England Journal of Medicine* publicou os últimos resultados.[40] A cada quatro anos, desde 1986, os participantes tinham passado a se exercitar menos, a assistir mais à TV, e ganharam uma média de 1,52 quilo. Os pesquisadores queriam saber os alimentos responsáveis pela maior parcela do ganho de peso, então analisaram os dados de acordo com o conteúdo calórico dos alimentos. A maior contribuição vinha das carnes vermelhas e das processadas, de bebidas adoçadas e das batatas, incluindo o purê de batatas e as batatas fritas. Contudo, as grandes vencedoras foram, de longe, as batatas chips.

Os salgadinhos, com cerca de 160 calorias para cada 28 gramas, levaram a um ganho de 767 gramas a cada quatro anos do estudo. Para fins de comparação, doces e sobremesas não alcançaram nem 230 gramas.

Quando os dados foram publicados, observadores apontaram para o quão irresistíveis esses salgadinhos eram, a começar pela embalagem. O tamanho da porção especificado no saco — quase sempre 28 gramas — era completamente irrelevante para a quantidade consumida por pessoa. "As pessoas não costumam comer um ou dois salgados", afirmou o médico especialista em obesidade F. Xavier Pi-Sunyer, do St. Luke's-Roosevelt Hospital Center, Nova York. "Elas comem um saco inteiro."

Mas isso era apenas metade da história. Os ingredientes dos chips mostravam a mesma eficácia — se não maior — em levar as pessoas a exagerar. A atratividade começa pela cobertura de sal, a primeira coisa a encostar na língua, mas há muito mais nesses salgadinhos. Eles estão cheios de gordura, responsável pela maior parte das calorias. A gordura também é a responsável pela sensação experimentada na boca no momento em que o salgado é mastigado (a chamada sensação bucal). Como os cientistas especializados em alimentos sabem, a gordura na boca não é como óleo na mão: é uma sensação maravilhosa que o cérebro recompensa com sensações instantâneas de prazer.

E ainda há mais: batatas chips são cheias de açúcar. Não o tipo de açúcar que você encontra no rótulo, embora alguns produtores de salgadinhos de fato o acrescentem às batatas chips para atrair as crianças. Não. O açúcar nesse tipo de produto é o obtido pelo corpo a partir do amido da batata. O amido é considerado um carboidrato. Mas, para sermos mais precisos, ele é feito de glicose, do

mesmo tipo de glicose presente em nosso sangue. As batatas não têm sabor doce, porém a glicose exerce o mesmo efeito que o açúcar exerceria sobre você no momento da mordida, segundo Eric Rimm, professor adjunto de epidemiologia e nutrição da Faculdade de Saúde Pública de Harvard e um dos autores do estudo. "O amido é absorvido de imediato",[41] contou-me ele. "Mais rápido até do que uma quantidade semelhante de açúcar. O amido, por sua vez, aumenta os níveis de glicose no sangue, e isso é uma grande preocupação em relação à obesidade."

Esse aumento na glicose do sangue é muito problemático para quem está tentando perder peso. Pesquisas recentes sugerem que picos de glicose fazem as pessoas quererem comer mais em até quatro horas depois de terem ingerido o que quer que tenha causado o pico. Assim, se você comer batatas chips agora, vai querer mais daqui a uma hora.

Nesse aspecto, as batatas chips não são o maior exemplo de *junk food*, como os executivos da Frito-Lay certa vez alertaram. Elas são o epítome dos alimentos processados em geral, que usam sal, açúcar e gordura, às vezes de maneira alternada, com o objetivo de maximizar seu apelo para os consumidores. A Frito-Lay poderia tirar todo o sal que quisesse de seus salgadinhos para gerar uma aura de alimento saudável. Contanto que os salgadinhos continuem atraentes — pela gordura, pelo sabor salgado dos substitutos do sal e pelo fato de serem tão crocantes — e as campanhas de marketing deem aos consumidores permissão psicológica para comer o quanto quiserem, esses produtos continuarão a ser uma fonte de calorias. E isso, no fim das contas, é a principal causa da obesidade.

I Como esse era um esforço para reduzir a dependência do sal, e não uma experiência científica na qual as autoridades finlandesas pudessem conduzir testes randomizados com os participantes e controlar todas as variáveis, não se sabe exatamente que parcela da diminuição do número de pessoas afligidas por doenças cardíacas se deve à redução do consumo de sal.

II O comercial de Jackson gerou um impacto incrível. Postado no YouTube duas décadas depois como uma peça histórica, ele atraiu 57 milhões de visualizações.

epílogo

“Estamos viciados em comida barata”

O sol estava nascendo quando aterrissei na Suíça numa manhã de segunda-feira em maio de 2011. Meu destino era a extremidade norte do lago Léman, onde ficavam os laboratórios de pesquisa e a sede da gigante de alimentos Nestlé. Era cedo, e a semana prometia. Durante meses, eu ouvira falar sobre o trabalho extraordinário e inovador que a empresa conduzia em ciência nutricional, então fui até lá ver o que o futuro podia guardar para o sal, o açúcar e a gordura.

A Nestlé sem dúvida estava numa posição bastante privilegiada para liderar a indústria em direção a mudanças. Nos últimos dois anos, ela ofuscara a Kraft e se tornara a maior fabricante de alimentos[1] dos Estados Unidos — na verdade, do mundo. Fundada em 1866 para produzir leite em pó para lactentes, a Nestlé estava presente em quase todas as seções do supermercado, das bebidas (Juicy Juice e Nesquik), passando pelos congelados (DiGiorno e Stouffer’s), até os produtos vendidos no caixa (Butterfinger, Baby Ruth e o icônico Crunch). De suas linhas de produtos, 29 geravam cada uma mais de 1 bilhão de dólares de receita anual — o “Tesouro das Marcas Bilionárias”,[2] como a própria empresa as chamava. Suas vendas anuais já haviam superado a casa dos 100 bilhões de dólares por ano, com lucros superiores a 10 bilhões, dando à Nestlé uma fortuna tão incrível a ponto de um cientista que trabalhara lá, Steven Witherly, me aconselhar a não pensar nela como uma fabricante de alimentos. “A Nestlé é um banco suíço que imprime comida”, disse ele.[3]

E, ainda mais importante, a Nestlé estava conduzindo a operação de pesquisa mais ambiciosa e opulenta da indústria, o que talvez facilitasse sua liderança no caminho para as mudanças. Aninhado nas colinas sobre a cidade de Lausanne — com centros-satélite em Pequim, Tóquio, Santiago e St. Louis —, o departamento de pesquisa da Nestlé tinha uma equipe de setecentos membros, entre os quais 350 cientistas. A cada ano, eles conduziam mais de setenta testes clínicos, publicavam duzentos artigos científicos, registravam oitenta patentes e iniciavam trezentas colaborações com universidades, fornecedores e instituições de pesquisa particulares. A Nestlé estava atraindo grandes talentos de todas as áreas da ciência, inclusive especialistas em tomografia cerebral, o que permitia à empresa realizar experimentos sofisticados, como conectar a cabeça de cobaias humanas a máquinas de eletroencefalograma a fim de observar como, digamos, o sorvete Dreyer (outra Marca Bilionária) ativa o cérebro.

Visitar o imenso complexo de Lausanne era como entrar na fábrica de chocolate de Willy Wonka. (A Nestlé, claro, comprou a fábrica de verdade e a

marca Wonka em 1988, incluindo os Gobstoppers). Eram muitas maravilhas tecnológicas, mas um dos destaques da visita era a sala GR26, conhecida como "laboratório de emulsões". Lá, junto a um microscópio eletrônico imenso, Emmanuel Heinrich e Laurent Sagalowicz me mostraram como estavam analisando o que acontecia enquanto a gordura ia da boca para o intestino delgado. Aprendi que a Nestlé desenvolveu um meio de otimizar a distribuição de gotas de gordura no sorvete a fim de enganar as pessoas, levando-as a pensar que ele é mais gorduroso do que parece. Por meio de outro truque sensorial, a empresa também está tentando mascarar a substituição da gordura saturada por óleos mais saudáveis. Para isso, Heinrich dava os toques finais numa invenção notável chamada "óleo encapsulado".[4] Com esse truque, um óleo mais saudável — como o de girassol ou o de canola — é envolvido por moléculas de açúcar e proteína e transformado em pó. Quando usado em biscoitos, bolachas e bolos, esse óleo encapsulado pode imitar a habilidade da gordura saturada de gerar a sensação atrativa conhecida como "sensação bucal", mas com um risco muito menor de causar doenças cardíacas. O resultado: o mesmo prazer para o cérebro com menos gordura saturada para o organismo.

A Nestlé também vende ração para animais de estimação — a Purina é outra Marca Bilionária —, e seus cientistas empreenderam um trabalho igualmente incrível nesse setor. Juntando-se a pesquisadores da Cargill, eles reuniram um grupo de compostos chamados isoflavonas (derivados de gérmen de soja) num novo produto chamado Fit & Trim. O objetivo é tornar os cachorros mais vigorosos ou, ao menos, acelerar seu metabolismo o bastante para combater uma nova crise de saúde entre os cães. "A obesidade não é só um problema da humanidade",[5] afirmou a Nestlé num relatório. "Até 40% dos cachorros de países desenvolvidos estão acima do peso ou obesos."

O centro de pesquisa era muito impressionante, com tecnologia de ponta até na cafeteria, onde máquinas lustrosas serviam Nespresso (a maior entre as Marcas Bilionárias). Contudo, o balanço desse tour foi decepcionante. Ao fim da visita, eu me dei conta de que, ainda que a Nestlé conseguisse salvar o mundo da obesidade ou de quaisquer efeitos prejudiciais dos alimentos processados, isso não aconteceria a tempo de sermos incluídos nessa solução. Os alimentos disponíveis no supermercado haviam sido projetados com tamanho cuidado para estimular a compulsão que, mesmo com a tecnologia espetacular e o profundo conhecimento da ciência dos alimentos, ficava impossível para os cientistas criar soluções viáveis.

A maior das minhas frustrações na Nestlé foi a tentativa de transformar a fibra numa cura para a compulsão alimentar. Em seu "laboratório de digestão", a empresa possui uma máquina mastigadora do tamanho de um refrigerador que simula a mastigação e a digestão — tubos para todos os lados e programas de computador para replicar os tratos gastrointestinais de crianças, adultos e até

cachorros. Um dos cientistas do laboratório, Alfrun Erkner, mostrou-me os esforços que eles estavam empenhando para criar a ilusão de saciedade. A Nestlé vem trabalhando na criação de um iogurte que faz você se sentir satisfeito com um mínimo de calorias. Entretanto, para gerar essa sensação, os cientistas precisam colocar tanta fibra[6] no iogurte que até o mastigador no modo máximo tem dificuldade para engoli-lo. "As pessoas querem um truque de mágica", comentou Erkner. "E seria ótimo se tivéssemos uma pílula capaz de fazer com que elas comam o quanto quiserem sem ganhar peso. Mas não conseguimos fazer isso."

A Nestlé também estava com dificuldades na busca pelo verdadeiro cálice sagrado da indústria: um alimento que nos fizesse *perder* peso, e não apenas evitasse o ganho de peso. Era uma bebida chamada Enviga, produzida em colaboração com outro ator formidável dos alimentos processados, a Coca-Cola. Lançado em 2007, o Enviga combinava chá-verde, cafeína e dois adoçantes artificiais, e era chamado no rótulo de "queimador de calorias".[7] Quanto mais Enviga você bebesse, mais peso perderia. Na verdade, o Enviga era um alvo fácil para os advogados ativistas do Center for Science in the Public Interest. Eles deram uma olhada[8] na ciência por trás do produto e levaram a Nestlé e a Coca-Cola ao tribunal por propaganda enganosa. Usando os dados da própria Nestlé, o grupo de defesa do consumidor estimou que você precisaria beber quase 180 latas para perder 454 gramas. Isso no melhor dos casos. Algumas pessoas que participaram do estudo na verdade queimavam calorias *mais devagar* depois de beber Enviga, o que, aparentemente, provocaria *ganho* de peso, não redução.

Especialistas em nutrição protestaram, as vendas caíram, e em 2009 a Nestlé e a Coca-Cola assinaram um acordo para dar fim a um processo aberto por doze estados, concordando em retirar quaisquer afirmações de que a bebida fazia os consumidores perderem peso. Dois anos depois, os representantes da empresa ainda hesitavam em fazer comentários sobre o empreendimento, embora alegassem que, do ponto de vista técnico e nas melhores circunstâncias, a bebida *de fato* acelerava o metabolismo humano, ainda que só um pouco. "Fomos um pouco apressados com o Enviga", disseme o diretor de tecnologia da empresa, Werner Bauer. "Primeiro, deveríamos ter discutido publicamente o conceito da queima de energia. Colocamos o produto no mercado quase de surpresa. As pessoas não acreditaram."

Por mais desafiadora que a ciência da nutrição possa ser, o futuro do sal, do açúcar e da gordura nas mãos da Nestlé começou a parecer obscuro quando avancei um pouco mais às margens do lago Léman, para a cidade de Vevey, onde ficava a sede corporativa da gigante suíça. Em dias claros, vê-se do saguão uma paisagem espetacular do lago com os majestosos Alpes ao fundo, e uma grande escadaria eleva-se prédio acima em formato de dupla-hélice, como uma

fita de DNA. Ali, a Nestlé não esperava que seus pesquisadores criassem outra bebida milagrosa ou mais uma maravilha fibrosa. A empresa estava trabalhando duro para se contradizer na questão crucial: a obesidade.

Naquele prédio, a Nestlé comercializava produtos que engordam — para então vender outros produtos que prometem ajudar quem foi longe demais.

Numa ponta, a Nestlé produzia quantidades épicas de um alimento que está entre os itens mais prejudiciais à saúde encontrados no supermercado[9] — e um dos maiores responsáveis pela epidemia de obesidade. Trata-se de um lanche para ser esquentado no micro-ondas chamado Hot Pocket, que a empresa adquiriu em 2002 por 2,6 milhões de dólares e que agora conta como um prestigioso membro de seu Tesouro das Marcas Bilionárias. Nas campanhas de marketing, a Nestlé descreve o Hot Pocket como um "sanduíche com embalagem conveniente que permite que você coma sem se sujar!". Mas são os alimentos mais convenientes que têm o preço mais alto. A versão de *calzone* de três queijos com pepperoni do Hot Pocket que comprei no supermercado perto da minha casa, por exemplo, continha muito mais de cem ingredientes, incluindo sal, açúcar e gordura em diversas configurações, bem como seis variações de queijo, de "imitação de muçarela" a "imitação de cheddar". Um único *calzone* de 225 gramas continha dez gramas de gordura saturada e 1.500 miligramas de sódio — quase o meu limite diário para cada um desses ingredientes. Também continha quase seis colheres de chá de açúcar, seiscentas calorias e, para a conveniência do comerciante, conservantes o bastante para uma validade de 420 dias.[I] Em resposta às minhas perguntas,[10] a Nestlé disse ter comprado o Hot Pocket para atender às necessidades da Geração Y, em especial dos jovens do sexo masculino, "já que eles fazem refeições mais casuais, menos formais"; que estava trabalhando para melhorar o perfil nutricional do produto e planejava descontinuar o *calzone*; e que agora oferecia uma dúzia de versões da marca alternativa Lean Pockets, com crosta integral e menos sal, açúcar e gordura.

Contudo, na outra ponta, a Nestlé estava ocupada protegendo sua imagem de uma forma que nem eu poderia ter imaginado. Em 2007, a empresa adquiriu um negócio de medicina nutricional desenvolvido pelo laboratório farmacêutico Novartis, o que deu à Nestlé os meios para buscar uma solução para um dos aspectos mais sinistros da compulsão alimentar. A cada ano, duzentas mil pessoas obesas nos Estados Unidos[11] — incluindo crianças de apenas nove anos — têm os estômagos reduzidos por cirurgia para ajudá-las a comer menos. O procedimento em si apresenta riscos cirúrgicos, mas seu pior aspecto aparece mais tarde, quando os pacientes voltam para casa e descobrem, é claro, que continuam querendo comer os mesmos alimentos processados que os fizeram engordar. Nos piores casos, eles continuam comendo tanto que chegam ao ponto de romper o curativo e precisar de cuidados emergenciais. Entretanto, mesmo

nas melhores circunstâncias, elas precisam se esforçar para consumir a quantidade de nutrientes necessária para a sobrevivência.

É aí que a Nestlé entra em cena. A empresa começou a vender uma linha de alimentos líquidos, incluindo um produto chamado Peptamen, ingerido por meio de um tubo, e outro chamado Optifast, que os pacientes da cirurgia podem beber durante a fase de adaptação a um estômago menor. "Muitas dessas pessoas sofrem de subnutrição",[12] disse Hilary Green, uma cientista da Nestlé. "Seus nutrientes não são balanceados. E elas querem comer. Naturalmente, tendem a sentir mais fome, e com mais frequência. Assim, o desafio é satisfazer a fome sem sobrecarregar o estômago."

No último dia que passei na Nestlé, almocei com o presidente da nova unidade científica da empresa, Luis Cantarell. Começamos conversando sobre como a obesidade é algo raro na Suíça, o que é atribuído, em parte, ao fato de as pessoas gostarem de atividades ao ar livre. Isso nos levou a uma discussão sobre a estratégia do próprio Cantarell para manter a forma: ele evita comer muita massa, esforça-se para comer mais legumes, nunca come carne à noite e prefere peixe como fonte de proteínas. Cantarell me disse que a única indulgência[13] à qual se permite é uma taça de vinho.

Logo depois, contudo, passamos a conversar sobre a linha de alimentos para pessoas que sofrem de compulsão alimentar, como o Peptamen. Apesar da impressão lúgubre que esses produtos podem causar, segundo Cantarell, eles estão preparando o caminho para uma grande fusão entre as indústrias alimentícia e farmacêutica, o que se dará em um futuro não muito distante. Ele prevê — com bastante empolgação — o surgimento de alimentos semelhantes a remédios, ou remédios semelhantes a alimentos, que poderiam pôr fim à abordagem tradicional da medicina, na qual remédios caros são usados para tratar consequências dos exageros na alimentação: diabetes, obesidade, hipertensão *etc*. "Os custos dos cuidados médicos estão cada vez mais altos, e os medicamentos farmacêuticos não são as soluções mais eficientes para doenças crônicas", disse ele. "Temos a possibilidade de desenvolver uma nutrição especializada com uma abordagem científica, usando ensaios clínicos e todas as coisas que o pessoal da indústria farmacêutica usa no desenvolvimento de remédios. A Nestlé, com sua longa tradição, poderia contribuir para a quebra desse paradigma."

*

No caminho de volta para o aeroporto de Genebra, eu não conseguia tirar da cabeça a imagem de adolescentes devorando Hot Pockets para acabar bebendo Peptamen por um tubo pelo resto da vida. No entanto, para ser justo, a Nestlé

tomou algumas medidas ousadas para reduzir as quantidades de sal, açúcar e gordura em seu portfólio. Além disso, como outras empresas da indústria de alimentos, passou a vender versões com menos gordura, sal e açúcar de suas linhas principais para pessoas disciplinadas que restringem o consumo de calorias. Ainda assim, a Nestlé não é a OMS — cuja sede, por acaso, fica na mesma rua em Genebra. A Nestlé é apenas uma empresa fazendo o que as empresas fazem: ganhar dinheiro.

Passei três anos e meio observando as operações da indústria alimentícia para conseguir identificar todas as forças institucionais em ação que fazem as melhores empresas produzirem alimentos prejudiciais à saúde. O ponto principal, claro, é a grande dependência que a indústria tem do sal, do açúcar e da gordura. Quase cada uma das centenas de pessoas que entrevistei enquanto escrevia este livro — químicos, cientistas especializados em nutrição, biólogos comportamentais, técnicos em alimentos, executivos de marketing, designers de embalagens, diretores, lobistas — afirmou que as empresas não deixariam de usar esses três ingredientes sem uma verdadeira batalha. O sal, o açúcar e a gordura compõem a base dos alimentos processados, e a principal questão encarada pelas companhias ao tentarem desenvolver fórmulas para produtos é determinar qual quantidade de cada um produzirá o máximo de atratividade.

A situação é simples: não faz parte da natureza dessas empresas se importar com os consumidores de maneira empática. Elas estão preocupadas com outras questões, como vencer os rivais. A coisa mais incrível sobre a reunião secreta de 1999 dos diretores da indústria alimentícia para a discussão da obesidade foi o mero fato de eles terem se reunido. O supermercado, afinal, está cheio dos resultados das guerras travadas por eles para superar uns aos outros nas vendas. Para tanto, armam seus produtos com mais sal, açúcar e gordura. Basta vermos o que aconteceu quando a Post começou a cobrir seus cereais com açúcar: suas rivais criaram versões que alcançavam até 70%. Ou o que aconteceu quando a Hershey introduziu seu megabiscoito de chocolate em 2003: a Kraft reagiu lançando uma série de Oreos mais gordurosos e doces.

Além de serem extremamente competitivas, essas empresas precisam prestar contas aos acionistas. Quando companhias como a Campbell dizem que não comprometerão o sabor de seus produtos com a redução das quantidades de sal, açúcar e gordura utilizadas, não estão pensando no bem-estar do consumidor, mas em consumo e vendas. E elas têm razão, pois só assim sobreviverão. Fazer dinheiro é a única razão pela qual existem — ou é o que diz Wall Street, que está lá, a cada esquina, para lembrá-las disso. Na verdade, alguns especialistas acreditam que Wall Street foi uma das principais causas da epidemia de obesidade quando, no início da década de 1980, os investidores tiraram seu dinheiro de empresas tradicionais para aplicar na indústria da tecnologia e em outros setores que prometiam retornos rápidos. “Isso colocou uma pressão extra

nas empresas de alimentos",[14] observou Marion Nestle, autora e ex-consultora de nutrição do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos. "Eles já estavam tentando vender seus produtos num ambiente com duas vezes mais calorias do que qualquer um precisava. Agora, precisavam aumentar seus lucros a cada noventa dias. Por consequência, as empresas de alimentos precisaram buscar novas formas de comercializar seus produtos. E o fizeram produzindo porções maiores, disponibilizando os alimentos em quase todos os lugares, tornando-os mais convenientes e criando um ambiente social no qual não há problemas em se passar o dia consumindo porções maiores em mais lugares."

Há um último fator na busca por mais vendas que está acima do bem-estar do consumidor. No calor da competição, as empresas ignoram o impacto de seus produtos. A indústria de refrigerantes é uma das mais adeptas à cegueira deliberada. Em 2012, eu me convidei para participar de sua confabulação anual[15] com investidores de Wall Street, cujo principal tópico era a redução nas vendas de refrigerantes e como as empresas estavam atenuando o problema com a promoção de outras bebidas. Entre as novas bebidas que empolgavam a indústria e os acionistas: Pure Leaf, um chá com um nome que soava saudável [pura folha] e quatro colheres de chá de açúcar por porção; e Crave, um achocolatado com dez colheres de chá de açúcar por porção, além do equivalente a metade do máximo diário recomendado de gordura saturada. A reunião teve início com o diretor financeiro do Dr Pepper Snapple Group, Martin Ellen, a quem perguntaram sobre a proposta do prefeito da cidade de Nova York, Michael Bloomberg, de banir a venda de refrigerantes gigantes, considerados uma ameaça à saúde pública. Ellen provocou gargalhadas quando começou chamando a iniciativa de "a proposta do prefeito *de vocês*" — os cerca de cem presentes sabiam que a empresa de Ellen ficava no Texas, onde ninguém eleito para o cargo jamais sonharia com uma ideia parecida. "Se deixarmos de lado a questão da opção e o papel do governo nas nossas vidas e nos concentrarmos apenas na questão da obesidade e na indústria dos refrigerantes, os dados não sustentam isso", continuou ele. "Um total de 93% das calorias que ingerimos vem de alimentos e outras bebidas que não têm adição de açúcar. E, embora a indústria tenha feito alguns progressos com o passar dos anos, a obesidade só tem crescido. Estamos consumindo menos refrigerante, mas não estamos ficando mais saudáveis. É injusto demonizar essa indústria."

É claro que os nutricionistas discordam.

Assim como Jeffrey Dunn, que costumava participar dessas reuniões como presidente da Coca-Cola para a América do Norte e do Sul. Quando Dunn analisa os dados, vê o refrigerante como a principal causa da obesidade. As linhas de tendência combinam perfeitamente. O consumo de refrigerante decolou na década de 1980, e, embora ele tenha caído nos últimos anos, a

ingestão de outras bebidas com adição de açúcar, como repositores hidroeletrolíticos e achocolatados, aumentou de maneira notável. Considerando isso, ninguém deveria esperar que as pessoas — como disse Ellen, da Dr Pepper — estivessem "ficando mais saudáveis".

Dadas as características das empresas de alimentos — competitivas, dependentes de Wall Street e em total negação de sua responsabilidade —, uma intervenção de Washington certamente seria necessária. Por mais estranho que pareça, uma das pessoas da indústria receptivas à regulação federal foi Geoffrey Bible, ex-CEO da Philip Morris. "Isso não me agrada muito",[16] opinou ele. "Não gosto de regulação, pois não gosto de governos intrusivos. Acho que todos deveríamos exercer nossos direitos de liberdade de julgamento." No entanto, depois discutimos como a crescente revolta pública em relação às empresas de tabaco levou a Philip Morris a aceitar a regulação, e como os gerentes de alimentos da Kraft em 2003 lançaram por conta própria uma série de iniciativas contra a obesidade apenas para enfrentar uma concorrência mais forte. Impor limites federais ao sal, ao açúcar e à gordura ao menos colocaria os fabricantes de alimentos no mesmo barco. "Talvez a regulação seja o melhor caminho", admitiu Bible, enfim. "Teríamos uma unidade na indústria no que diz respeito a algumas dessas questões, o que é muito importante. Mas precisamos ser razoáveis."

Algumas ideias de regulação surgiram nos últimos anos, mas a maioria não parece razoável nem inteligente. Um exemplo é a proposta introduzida no legislativo da Flórida por um senador republicano do estado que proibiria as pessoas de gastar seu auxílio-alimentação em itens como doces, biscoitos salgados e refrigerante. Como se fosse disto que os Estados Unidos precisam: mais separação com base na renda. Outros defendem o pagamento de um "imposto sobre a gordura" para os refrigerantes; mas, novamente, por que punir o consumidor? Seria mais lógico cobrar um imposto sobre o sal, o açúcar e a gordura *antes* de eles serem adicionados aos alimentos processados — exceto por um problema: as empresas com certeza repassariam a despesa para os consumidores. O maior desafio está em fechar a lacuna de preço entre alimentos processados e frescos a fim de que as uvas possam estar em pé de igualdade na competição com uma barra de Snickers na hora do lanche.

A indústria tem um ponto de vista diferente da economia alimentícia: são seus produtos que fazem a alimentação ter um preço acessível. Em 2012, um grupo da indústria lançou uma campanha de publicidade que aborda o espectro de um planeta com nove bilhões de pessoas para defender a continuação da produção de alimentos processados. Nesse cenário, o sal, o açúcar e a gordura não são demônios, e sim formas seguras, confiáveis e baratas para as pessoas consumirem as calorias necessárias. Mas até alguns membros da indústria têm um ponto de vista alternativo: eles argumentam que o baixo custo dos alimentos

processados atrapalha o desenvolvimento de formas mais saudáveis de alimentar o mundo.

"Estamos viciados em comida barata da mesma maneira que estamos viciados em energia barata",[17] disse James Behnke, ex-executivo da Pillsbury. "A verdadeira questão é essa lógica de preço, e infelizmente a desigualdade de renda é cada vez maior entre ricos e pobres. É mais caro comer alimentos mais frescos e saudáveis. Assim, há uma grande questão econômica envolvida no problema da obesidade. Ela afeta mais aqueles que têm menos renda e provavelmente também menos compreensão ou conhecimento do que estão fazendo."

Esse tipo de discurso por parte de veteranos da indústria foi uma das revelações mais surpreendentes na pesquisa para este livro. Na verdade, conheci muitas pessoas inteligentes e bem-intencionadas — que já trabalharam ou ainda trabalham na indústria alimentícia — que estão buscando maneiras de derrotá-la no que ela sabe fazer melhor. Descobri que muitos executivos com quem conversei evitavam os próprios produtos. Chegou um ponto em que não consegui resistir a perguntar a todos com quem eu conversava sobre seus hábitos alimentares: John Ruff, da Kraft, que abdicou de bebidas doces e lanches gordurosos; Luis Cantarell, da Nestlé, que come peixe no jantar; Bob Lin, da Frito-Lay, que evita batatas chips, bem como quase qualquer coisa muito processada; Howard Moskowitz, o engenheiro dos refrigerantes que se recusa a beber refrigerante. Geoffrey Bible não apenas parou de fumar os cigarros da sua empresa; quando supervisionava a Kraft, ele fazia o mesmo esforço para evitar qualquer coisa que aumentasse seu colesterol. "Eu era meio que viciado na boa forma", disseme ele. "Jogava squash, corria de 24 a 32 quilômetros por semana."

Mas a maioria de nós simplesmente não consegue parar de comer alimentos processados. Ainda nos apressamos para sair de casa todas as manhãs, para satisfazer quem não gosta de comer qualquer coisa ou servir um jantar decente sem sermos demitidos por sair do escritório cedo. Muitos de nós têm papilas gustativas ainda condicionadas a grandes doses de sal, açúcar e gordura. Por prazer ou conveniência, precisamos dos nossos açucarados cerais matinais e das nossas batatas chips sabor cebola e salsa ou *barbecue*, isso sem mencionar alguns biscoitos recheados, para conseguirmos chegar ao fim do dia.

Essa dependência apresenta níveis diferentes de dificuldade se quisermos identificar e driblar todos os truques — das fórmulas e do marketing — que as empresas utilizam para nos atrair. Para me dar uma ideia de algumas das lutas mais extremas que as pessoas travam, uma executiva do departamento de marketing de uma empresa de alimentos me convidou para um encontro dos Comedores Compulsivos Anônimos, e foi chocante ouvir os membros falarem de açúcar como se fosse heroína. Seus carros ficavam cheios de embalagens de

comida vazias — isso já no trajeto do supermercado para casa. Eles se sentiam incapazes de resistir aos produtos que compravam, então sua estratégia de sobrevivência era evitar completamente o açúcar. Essa abordagem me pareceu radical até que eu conversei com uma das maiores especialistas em comportamento dependente dos Estados Unidos: Nora Volkow, que dirige o National Institute on Drug Abuse [Instituto Nacional de Abuso de Drogas]. Psiquiatra, pesquisadora e cientista, ela foi pioneira no uso de imagens cerebrais para identificar paralelos entre alimentos e narcóticos e se convenceu de que, para algumas pessoas, comer demais é algo tão difícil de superar quanto a dependência de certas drogas. "Está claro que o açúcar processado pode produzir padrões compulsivos de consumo em alguns indivíduos",[18] contou-me Volkow. "E, nessas situações, eu recomendaria que eles evitassem qualquer ingestão de açúcar. Não tente se limitar a dois biscoitos recheados, porque, se a recompensa for muito potente, não importa quão boas sejam as suas intenções, você não vai conseguir controlá-las. Essa é a mesma mensagem que passamos aos dependentes de drogas."

Um dos experimentos mais promissores para a resistência aos cantos de sereia da compulsão alimentar está sendo realizado na Filadélfia, onde Michael Lowe, professor de psicologia química da Universidade Drexel, está tentando combater outra raiz da obesidade. Além da influência de Wall Street e do marketing agressivo das empresas de refrigerantes, ele aponta para uma fissura na teia social que apareceu pela primeira vez no início dos anos 1980, quando os índices de obesidade começaram a subir. "Quando muitos de nós éramos jovens", contou ele, "havia três refeições por dia, e talvez um lanche planejado antes de dormir. E era isso. Você nunca comia entre essas refeições porque ficaria sem apetite. Isso mudou. As pessoas começaram a comer em todos os lugares: em reuniões ou andando pela rua. Não há lugar algum onde não seja aceitável comer, e as pessoas se veem tão ocupadas que não têm tempo para se sentar na hora das refeições. Precisamos encorajar as famílias a comer juntas, algo que antes era automático."[19]

Lowe está desenvolvendo um programa nos quais os participantes se reorientam por completo em relação aos alimentos processados. Eles estão evitando os piores produtos, comprando substitutos mais saudáveis e dividindo as enormes porções em quantidades razoáveis a fim de se sentirem menos tentados a comer demais. Steve Comess, executivo da área da saúde, foi de 105 para 80 quilos, e, embora isso tenha levado dois anos, ele disse que enfim se sentia no controle do que compra e do que come. "É comportamental",[20] contou ele. "Comecei a ler os rótulos para fazer escolhas melhores, com mais controle do meu ambiente alimentar. Estou maximizando o uso de alimentos frescos para

controlar não apenas as calorias, mas a gordura, o sal e o açúcar. Não é ser perfeito; é me manter num nível sustentável."

A noção de retomar o controle a fim de evitar uma dependência de alimentos processados que fazem mal à saúde pode ser o melhor recurso a curto prazo. Grupos de defesa do consumidor têm pressionado o governo a forçar a indústria alimentícia a realizar uma série de mudanças em suas fórmulas e no marketing, incluindo uma grande redução das quantidades de sal, açúcar e gorduras prejudiciais, restrições aos alimentos que podem ser vendidos nas máquinas automáticas das escolas e a reformulação dos rótulos para tornar as informações nutricionais mais fáceis de se entender. No entanto, se o governo ou a indústria resistirem, essas mudanças podem demorar anos para ser implementadas. Enquanto isso, apenas nós mesmos podemos nos salvar.

*

Fiz várias viagens à Filadélfia durante as pesquisas para este livro, atraído por um pequeno bairro no norte da cidade que não poderia ser mais diferente do conforto da sede da Nestlé, na Suíça. Ele se chama Strawberry Mansion, e as crianças de lá não estavam escalando montanhas para manter a forma; elas mal saíam para brincar nas calçadas esburacadas em frente às casas por medo dos crimes violentos.

Havia, por outro lado, muito para comer. O bairro estava cheio de lojinhas de esquina,[21] cada uma com uma disposição mais inteligente do que a outra: refrigerantes perto da porta, seguidos por bolinhos e mais adiante por salgadinhos, com doces perto da caixa registradora. Pesquisadores descobriram que as crianças que costumavam entrar pelas portas dessas lojas compravam um saco de biscoito salgado, um doce e um refrigerante, totalizando até 360 calorias — tudo por 1,06 dólar. Com o pouquíssimo dinheiro dado pelos pais, essas crianças costumavam passar na loja da esquina para comer o café da manhã antes da escola e depois faziam uma segunda visita para um lanche na volta para casa. Os proprietários das lojas chamavam esses momentos de "horas do rush", mas na verdade a loja estava cheia o dia todo, até tarde da noite.

Passei horas observando as lojas de conveniência de Strawberry Mansion, mas não demorou muito para que eu visse um fluxo interminável de caminhões carregados de refrigerantes e artigos para o lanche rondando a vizinhança — praticando o marketing "de loja em loja" à medida que abasteciam prateleiras e refrigeradores com Coca-Cola, Pepsi, Cheetos, Lay's, Hostess e um doce produzido na região, Tasty Kake. Ouvi falar de um grupo de pais preocupados que se uniram e atuavam como vigilantes, com walkie-talkies e planos de batalha contra as lojas localizadas perto de uma das escolas do bairro. Assim, durante

uma viagem à cidade, acompanhei o primeiro dia da intervenção. Foi no inverno de 2010, estava muito frio, mas os pais se agrupavam nas calçadas, soprando as mãos geladas, com o objetivo de impedir que as crianças entrassem.

O grupo fora organizado por uma ambiciosa diretora de escola chamada Amelia Brown, que estava farta da agitação, da obesidade, da dificuldade de atenção e do declínio geral da saúde de seus alunos, responsabilizando, em grande parte, o que essas lojas vendiam para as crianças. Ela decidira que precisava trabalhar em prol da saúde dos estudantes se quisesse ajudá-los a tirar notas melhores. Dentro da escola William D. Kelley, ela desenvolvia um trabalho autóctone para ensinar os alunos a ter uma alimentação mais saudável. Ao lado dos cartazes colados na parede que alertavam as crianças sobre as drogas, havia também cartazes para alertá-las sobre o sal, o açúcar e a gordura, com seus próprios desenhos do que seria um prato ideal para o jantar. A professora de educação física, Beverly Griffin, usava réplicas da pirâmide dos alimentos, músicas e jogos — como correr pelo ginásio pegando réplicas de plástico dos alimentos: a equipe que pegasse mais frutas, legumes e verduras vencia; a que terminasse com mais carne e grãos perdia. "É como se alguém dissesse: 'Vamos deixar todas essas crianças ficarem obesas e morrer'",[22] explicou Griffin. Há planos de se implementar programas como esse em outras escolas, e eles não podem parar até que cada escola primária do país e do mundo tenha uma Beverly Griffin e que toda escola de ensino médio ensine noções básicas sobre como fazer compras e cozinhar alimentos que levem a uma vida mais saudável.

A diretora Brown, contudo, sabia que também precisava fazer algo em relação às lojas da vizinhança. Em uma reunião no auditório da escola, ela disse aos pais voluntários: "Preciso que vocês vão até aquelas lojas e digam: 'Vocês poderiam não vender nada para os nossos filhos entre 8h15 e 8h30? Não queremos que eles comam produtos cheios de açúcar. Temos um programa de café da manhã e, se vocês não nos atenderem, vamos boicotá-los.'"[23]

A própria diretora já havia feito uma visita àquelas lojas no verão anterior e vira que seus alunos eram responsáveis pela maior parte da renda com a qual os lojistas pagavam suas contas, inclusive os empréstimos feitos para abrir as lojas. Assim, ela recrutou os pais não para boicotar as lojas, mas para tentar afastar os alunos. Os pais receberam treinamento tático de um grupo comunitário local que antes ensinava os cidadãos a lutar contra pontos de venda de drogas nos anos 1980 e 1990, quando a cocaína estava destruindo o bairro. Não era coincidência o apelido que os refrigerantes e os biscoitos salgados consumidos pelas crianças receberam: "cracksnacks" [lanches-crack].

No primeiro dia das operações, um dos pais, McKinley Harris, posicionou-se em frente à Oxford Food Shop e tentou dissuadir as crianças de entrar. Elas chegavam em grupos antes de ir para a escola. Algumas aceitaram; outras não.

"Doce?",[24] disse ele, abanando a cabeça e olhando dentro da sacola de uma das crianças que saíam da loja. "Isso não é comida." Ele não tentou confiscar a compra. Apenas tentava fazer a criança pensar sobre suas opções. Mais tarde, conheci a proprietária da loja, Gladys Tejada, que disse simpatizar com os pais, mas que não tinha muita esperança quanto ao sucesso deles. *Ela* com certeza não podia impedir as crianças de comprar o que queriam. "Eles gostam de doces", contou-me Tejada. "E gostam de coisas baratas."

O momento mais triste aconteceu alguns minutos depois, quando a mulher de McKinley, Jamaica, chegou correndo pela rua com os filhos. Ela e o marido se esforçavam para melhorar a dieta da família, o que requeria viagens de táxi até supermercados onde podiam comprar alimentos frescos e saudáveis. Aquela manhã, porém, fora frenética. As crianças ainda precisavam tomar café da manhã antes de ir para a escola, então ela entrou na loja para comprar algo. A Oxford não vendia frutas frescas, nem mesmo bananas, o que a obrigou a sair um minuto depois com uma alternativa que parecia saudável: barras de "frutas e iogurte". Ao ler o rótulo, ela disse com um pouco de orgulho que tinha cálcio. As letras minúsculas atrás da embalagem, entretanto, contavam uma história diferente. As barras "saudáveis" tinham mais açúcar e menos fibras do que biscoitos Oreos.

Fui arrebatado por aquela cena. Lá estavam aquelas pessoas de Strawberry Mansion, fartas de ver os filhos agitados e sofrendo de dores de estômago causadas pelos produtos que compravam na loja da esquina, tentando reabilitar seus próprios hábitos alimentares e sendo forçadas a comprar um item "saudável" que não era mais saudável do que uma barra de chocolate. Essa tática empregada por empresas de alimentos para promover um único bom ingrediente na esperança de que os consumidores ignorem o restante foi um dos primeiros truques usados pelo ramo, remontando às décadas de 1920 e 1930, quando elas começaram a adicionar vitaminas aos cereais e a promover esses aditivos saudáveis na frente das embalagens — décadas antes da obrigação de revelar a quantidade de açúcar contida no produto com letras minúsculas impressas atrás. Mas hoje essa trama parece muito mais perniciosa, à medida que cada vez mais pessoas tentam manter hábitos alimentares mais saudáveis. Com todas as distrações da vida, ler e entender o rótulo *inteiro* de cada alimento é tão importante quanto difícil.

O principal objetivo deste livro, portanto, é servir de grito de alerta para as questões e táticas que perpassam a indústria alimentícia, para o fato de que podemos superá-las. Temos opções, sobretudo no supermercado, e vejo este livro, no nível mais básico, como uma ferramenta para nos defendermos quando cruzarmos aquelas portas. Alguns dos truques usados para nos seduzir são sutis, e a informação é a chave: a música agradável ao fundo; os aromas da padaria; as

geladeiras com refrigerantes próximas às caixas registradoras; a disposição dos alimentos mais caros, e ao mesmo tempo piores para a saúde, no nível dos olhos, com alimentos mais saudáveis, como farinha integral ou aveia simples, nas prateleiras inferiores e as frutas, legumes e verduras frescas isoladas a uma extremidade da loja.

Mas não há nada mais sutil do que os próprios produtos. Eles são desenvolvidos — *projetados* é uma palavra mais apropriada — para maximizar a atratividade. Suas embalagens são planejadas com cuidado para empolgar nossos filhos. Seus comerciais usam todos os truques psicológicos para superar quaisquer argumentos lógicos possíveis para ignorar o produto. Seu sabor é tão poderoso que lembramos dele da última vez que passamos pelo corredor do supermercado e acabamos cedendo e levando-os para a casa. E, acima de tudo, as fórmulas são calculadas e aperfeiçoadas por cientistas que sabem muito bem o que estão fazendo. O ponto crucial é que nada é por acaso no supermercado. Tudo é feito com um propósito.

Talvez seja razoável pensar no supermercado como um campo de batalha cheio de minas terrestres prestes a explodir. E, se você aceitar esse cenário, fica mais claro por que a indústria alimentícia depende tanto do sal, do açúcar e da gordura. Eles são ingredientes baratos, intercambiáveis, imensas e poderosas forças da natureza dos alimentos processados. E, contudo, saber disso pode nos dar o poder da opção. Você pode percorrer o supermercado e, mesmo que as embalagens coloridas e promessas vazias ainda sejam atraentes, ser capaz de ver os produtos pelo que são. Você pode ver tudo que está por trás da imagem projetada na prateleira: as fórmulas, os recursos psicológicos e o marketing que nos compele a colocá-los no carrinho. Eles podem ter o sal, o açúcar e a gordura — mas nós temos o poder da opção. Afinal, somos nós que decidimos o que comprar e quanto comer.

I As informações nutricionais no rótulo dividem esses números pela metade, definindo uma porção como metade do *calzone*.

A pesquisa que deu origem a este livro teve início com três refeições fabulosas, a começar pelo peixe-gato fabuloso que Ben Cawthon e eu comemos no Marilyn's Deli, um restaurante de beira de estrada na Rota Estadual 52, sul do Alabama. Ben é um cara generoso que briga pelos direitos civis da cidade de Blakely, Geórgia, não muito longe dali, onde um surto mortal de salmonela proveniente de amendoins chamou minha atenção para os fabricantes de alimentos. Ele me mostrou que as empresas que produzem comida americana — nem de perto as fortalezas que eu imaginava — têm funcionários dotados de princípios, dispostos a responsabilizar seus empregadores mesmo que para isso precisem arriscar o próprio ganha-pão, e me sinto honrado por conhecer Ben, além de lhe desejar o melhor em sua luta pelos direitos civis.

A segunda refeição foi um almoço em um hotel de Washington, onde não foi um hambúrguer que abriu meus olhos, mas a maneira como ele foi pedido. Eu estava acompanhado de Dennis Johnson, um lobista de fala mansa que disse, obviamente fugindo um pouco à verdade, que mandava no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Mas não posso negar que Johnson tenha um conhecimento "de dentro" sobre os riscos para a saúde de se comer carne moída malcozida. "Quero o meu *bem passado*", pediu Dennis ao garçom, o que me levou a fazer perguntas aos funcionários das empresas alimentícias sobre seus hábitos alimentares relativos ao sal, ao açúcar e à gordura.

A terceira refeição foi um piquenique às margens do lago Washington, no norte de Seattle, e o simples fato de ter ido às compras com Mansour Samadpour foi o bastante para me fazer procurar álcool em gel para higienizar as mãos. Um dos cientistas mais inteligentes que conheço, Mansour trabalha com a identificação e o controle de patógenos para os maiores matadouros dos Estados Unidos, além de grandes hortas, e ele usou sacolas plásticas da seção de frutas e verduras para pegar a carne embalada que comprou a fim de evitar qualquer contaminação. Todavia, não eram apenas os micróbios presentes na carne que preocupavam Mansour. Ele foi o primeiro a sugerir que eu procurasse saber o que as empresas adicionam *de propósito* aos seus produtos — como sal —, e lhe agradeço muito por essa orientação. Entre outros especialistas em carne que conheci e a quem devo minha eterna gratidão estão Carl Custer, Jeffrey Bender, Gerald Zirnstein, Loren Lange, Craig Wilson, Ken Peterson, Kirk Smith, James Marsden, Felicia Nestor, Dave Theno, Charles Tant, Michael Doyle e Bill Marler, o maior e mais apaixonado advogado americano defensor de vítimas de intoxicação alimentar, que abriu portas imensas para a minha pesquisa. Uma de suas clientes, Stephanie Smith, é a pessoa mais corajosa que conheço.

As excelentes refeições — e excelentes companhias — não ficaram por aí. Na Filadélfia, Leslie Stein me levou a um restaurante de comida coreana para discutirmos sobre o Monell Chemical Senses Center, onde ela e outros cientistas foram extremamente generosos com seu tempo. Agradeço, em especial, a Julie Mennella pela explicação sobre o ponto de êxtase para as crianças, e a Marcia Pelchat, Danielle Reed, Karen Teff, Michael Tordoff, Paul Breslin, Robert Margolskee e Gary Beauchamp, o destemido líder dessa equipe, bem como a dois alunos do instituto que se tornariam nomes de destaque no mundo da ciência dos alimentos: Dwight Riskey e Richard Mattes. Em outras instituições, Anthony Sclafani e Adam Drewnowski foram de uma ajuda e uma paciência fantásticas.

Nada se compara ao Cheez-Its que a Kellogg preparou para me mostrar como o produto depende do sal, e agradeço aos seus técnicos, assim como aos da Kraft, da Campbell e da Cargill, que prepararam algumas relíquias sem sal para que eu provasse. Inúmeros outros cientistas e profissionais de marketing da indústria foram muitíssimo generosos com seu tempo, mas quero agradecer especialmente a Al Clausi, Howard Moskowitz, Michele Reisner, Jeffrey Dunn, Bob Drane, Bob Lin, Jim Behnke, Jerry Fingerman, John Ruff, Daryl Brewster, Steven Witherly, Parke Wilde e Edward Martin. Nenhum, contudo, foi mais encorajador do que Deb Olson Linday, gênio do marketing e pioneira dos primeiros esforços para estimular o consumo de queijo, mas que acabou desenvolvendo grandes críticas a esse empreendimento. “Desejo-lhe boa sorte ao escrever seu livro”, escreveu ela num bilhete depois de jantarmos no Pad Thai, no norte de Chicago. “Acabe com eles.”

Conheci Andy Ward, da Random House, comendo *noodles* em Manhattan, e soube na hora que ele era o tipo de editor capaz de inspirar escritores a atravessar muralhas. Mas parece estranho agradecer a ele. Desde a concepção, passando pelo refinamento, até o desembaraço das frases por suas mãos incrivelmente talentosas, *Sal, açúcar, gordura* tornou-se um livro tanto dele quanto meu. Assim, é com grande admiração — como seu parceiro — que espero ter a sorte de um dia embarcar em outra aventura com ele. Por outro lado, há pessoas a quem *posso* agradecer profundamente na Random House: Susan Kamil, por seu sólido apoio, e Tom Perry, Gina Centrello, Avideh Bashirrad, Erika Greber, Sally Marvin, Sonya Safro, Amelia Zalcman, Crystal Velasquez e Kaela Myers — profissionais inigualáveis. Também registro minha gratidão a Anton Ioukhnovets pela brilhante ilustração da capa e a Martin Schneider pela preparação impecável do texto.

Scott Moyers, Andrew Wylie e James Pullen, da Wylie Agency, disponibilizaram sua ajuda e seu apoio em todos os momentos certos, e eu não poderia ter sonhado com uma equipe mais eficiente. Quando Scott voltou para o mundo das editoras, Andrew esteve disponível em todos os momentos em que precisei, e sou grato por isso.

Este livro nunca teria se materializado sem meus editores e colegas do *The New York Times*, a começar por Christine Kay, a primeira a sugerir — na lanchonete do jornal, é claro — que eu fizesse uma investigação sobre os amendoins e que depois, muito mais tarde, me ajudou planejar a organização do livro, dando seu refinado toque a uma cópia inicial e ainda bruta. Como sempre, devo muito a Matt Purdy, o brilhante editor de reportagens investigativas do jornal, por sua amizade, encorajamento e por me conceder algum tempo de tranquilidade. Meu agradecimento também à editora do jornal, Jill Abramson, a primeira a ter sugerido que eu escrevesse um livro sobre comida, e a seu predecessor, Bill Keller, que me avisou que eu precisaria de mais tempo do que imaginara — e era verdade. Sinto-me honrado e grato por conhecer Gabe Johnson, um dos melhores videojornalistas no ramo, que me acompanhou no início da investigação, trazendo consigo seu talento, sua paixão e um olho incrível para identificar uma boa refeição de beira de estrada. Eu também gostaria de agradecer à minha heroína da literatura culinária, Kim Severson, e a Barry Meier, cujo trabalho no jornal é simplesmente incrível. Agradeço também aos colegas Tim Golden, Walt Bogdanich, Stephanie Saul, Debbie Sontag, Paul Fishleder, David McGraw, Andrew Martin, Andrea Elliott, Jim Rutenberg, Jim Glanz, Louise Story, Ginger Thompson, Mike McIntyre, Michael Luo, Jo Becker, David Barstow, Nancy Weinstock, Tony Cenicola, Jessica Kourkounis, Joel Lovell, Mark Bittman, Tara Parker-Pope, Jason Stallman, Debbie Leiderman e ao fabuloso escritor Charles Duhigg, meu guia em todas as questões referentes à edição, a quem sou profundamente grato. Agradeço a David Rohde, Kristen Mulvihill, Kevin e Ruth McCoy pela amizade e pelas refeições, a Laurie Fitch pelos esclarecimentos sobre Wall Street, a Ellen Pollock por me chamar a atenção para o poder das Stacy's Pita Chips e à chef/escritora Tamar Adler por ter preparado uma refeição deliciosa para me mostrar como o sal usado na cozinha podia ser algo bom para uma alimentação saudável. Também registro meu sincero agradecimento às indômitas Laura Dodd e Cynthia Colonna pela ajuda na pesquisa e assistência em geral, a Kristen Courtney e Julia Mecke por acalmar o front e ao meu vizinho Gordon Pradl pela leitura meticulosa e reflexiva.

Lee Ellen e Clyde, meus pais, me ensinaram a amar todas as comidas do mundo, exceto fígado e quiabo cozido, e sinto muitas saudades deles. Este livro é para eles e para Oma Bruch, Leah Heyn, Herman Heyn, Phyllis Weber, Franke Thomas, Kenny e Dominique, Penelope e Emile, Myra e Buzzy Hettleman, Sally e John, Charlotte, Clyde e Gabrielle, Melchior, Bob e Sonya, Andrej, Stella, Robë Felicia e Rafael, além de Mal. Minha mulher, Eve Heyn, esteve ao meu lado do início ao fim, ajudando com os quebra-cabeças da apuração, usando seu próprio talento editorial e me dando amor incondicional. Admiro, respeito e amo essa mulher com todo o meu coração. Meu filho Aren, de treze anos, também foi

um grande companheiro, me dando coragem e algumas boas ideias. E meu outro filho, Will, de apenas oito anos, não se deixou enganar quando parei de falar sobre a presença da *E. coli* no que era uma de suas comidas favoritas, hambúrguer, e comecei a conversar sobre os biscoitos Oreo: "Pai! Você *não* vai escrever sobre açúcar agora!" Eu escrevi, Will. Sinto muito.

Setembro de 2012

A narrativa deste livro foi extraída de inúmeras fontes, incluindo centenas de entrevistas com indivíduos intimamente ligados às atividades ou às críticas feitas à indústria de alimentos processados, além de mais de mil artigos e estudos que examinam a ciência de fabricação de alimentos processados e as implicações de seu consumo para a saúde. Muitas dessas fontes primárias se encontram nas referências a seguir, mas muitas merecem uma descrição completa, em parte para ajudar aqueles que desejem fazer sua própria avaliação da indústria.

Uma das fontes inestimáveis de arquivos altamente confidenciais que oferecem uma janela para o funcionamento interno da indústria alimentícia foi uma questão de casualidade. Esse tesouro de registros tem origem na batalha jurídica travada contra o tabaco. Os processos abertos por quatro estados em 1994 pedindo o reembolso dos gastos com cuidados médicos relacionados a doenças causadas pelo tabaco resultaram, em 1998, num acordo que forçou os maiores fabricantes de tabaco a disponibilizar os registros internos produzidos para o caso. Esses registros estão arquivados na Legacy Tobacco Documents Library [Biblioteca de Documentos do Legado do Tabaco] (LT) da Universidade da Califórnia em São Francisco e totalizam — em setembro de 2012 — 81 milhões de páginas em catorze milhões de documentos. A relevância desse material para este livro está nas filiações corporativas. Embora o foco da coleção seja o tabaco, os arquivos incluem registros da Philip Morris relacionados ao seu controle sobre três das maiores empresas de alimentos do país: Kraft, General Foods e Nabisco. Sou muito grato aos arquivistas da biblioteca pela orientação na utilização do mecanismo de pesquisa que me permitiu identificar os documentos relativos a alimentos. Os registros arquivados cobrem os anos de 1985 a 2002 — o período mais importante para examinar questões de saúde relacionadas a alimentos processados — e incluem memorandos, atas de reuniões, documentos estratégicos, discursos internos e dados sobre a produção, a promoção, o marketing, as vendas e as atividades de pesquisa científica das empresas. Enquanto fazia pesquisas para o livro, encontrei apenas um artigo jornalístico que utilizava os registros relacionados a alimentos presentes naqueles arquivos: um artigo de 29 de janeiro de 2006 do *Chicago Tribune* intitulado "Where There's Smoke, There Might Be Food Research, Too" [Onde há fumaça também deve haver pesquisa sobre alimentos], que fazia referência a vários memorandos nos quais cientistas das divisões de alimentos e tabaco da Philip Morris discutiam colaborações em potencial sobre sabores artificiais e outros aspectos sensoriais. Atualmente, a biblioteca tem adquirido mais documentos produzidos num processo civil aberto pelo Departamento de Justiça contra as maiores empresas de tabaco da nação, incluindo a Philip Morris, depois da decisão judicial federal

de 2006 segundo a qual as empresas violaram o Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act [Lei contra influência por chantagem e organizações corruptas] (RICO), enganando as pessoas em relação aos danos causados à saúde pelo fumo. As empresas apelaram da decisão.

Outro arquivo pouco conhecido de registros das empresas de alimentos é mantido pelo Council of Better Business Bureaus. Uma de suas unidades, a National Advertising Division [Divisão Nacional de Propaganda] (NAD), fornece um serviço de arbitragem às empresas que lhes possibilita resolver disputas entre si sem ir ao tribunal. Essas disputas em geral envolvem questionamentos em relação à validade de campanhas publicitárias, mas também incluem casos provenientes de investigações da própria NAD. Agradeço a Linda Bean, do Better Business Bureau, por me mandar cópias de dezenas de casos envolvendo a Coca-Cola, a Kellogg, a Kraft, a General Mills, entre outras, muitos dos quais contêm detalhes das estratégias publicitárias e análises de marketing das empresas — informações muito interessantes que não costumam ser disponibilizadas nem mesmo pelo órgão regulador do governo responsável por questões relacionadas à propaganda, a Federal Trade Commission.

As divisões de marketing das empresas liberam outras informações confidenciais por meio de outro fórum, que é mais público do que gostariam. A cada ano, campanhas publicitárias para a promoção de alimentos e outros bens de consumo são selecionadas para reconhecimento por uma organização chamada Effie Awards, criada em 1968 e originalmente administrada pela American Marketing Association [Associação Americana de Marketing]. Os vencedores devem mostrar que foram bem-sucedidos no aumento das vendas, então as empresas de alimentos e suas agências de marketing preparam estudos de caso de suas campanhas de marketing que incluem detalhes sobre a história financeira do produto, além das estratégias para alcançar o consumidor que foram utilizadas para esse objetivo. Consegui obter e examinar vários desses estudos de caso, que foram postados on-line pela organização da premiação.

Os cientistas de alimentos que projetam os milhares de novos produtos criados todos os anos têm inúmeros fóruns nos quais discutem e compartilham detalhes de seu trabalho, entre os quais o Institute of Food Technologists [Instituto de Tecnólogos em Alimentos] (IFT). Fundado em 1939, o IFT realiza uma reunião e uma exposição de alimentos a cada ano, e sou grato à organização por ter me permitido comparecer à reunião de 2010 em Chicago. Mais de 21 mil funcionários da indústria alimentícia compareceram ao evento de cinco dias, que incluiu novecentos expositores e centenas de workshops sobre uma imensa variedade de assuntos, do ajuste de fórmulas para explorar as necessidades emocionais dos consumidores, passando pelo controle de patógenos nos alimentos, ao desenvolvimento de embalagens que não agridem o ambiente. O IFT também produz uma importante compilação de resumos de artigos

científicos relacionados ao desenvolvimento dos alimentos, e agradeço à organização por ter me fornecido o livro de resumos de 2010. Os 1.400 resumos do livro me deram acesso a inúmeros contatos da indústria, além de relatarem as realizações científicas mais recentes na produção de alimentos processados. Outro grupo científico, a Association for Chemoreception Sciences, produz uma coleção anual com centenas de relatos, que também me foram muito úteis.

Do lado do consumidor, o Center for Science in the Public Interest, localizado em Washington, está à frente dos maiores desafios feitos à indústria alimentícia desde sua fundação, em 1971. Agradeço ao diretor, Michael Jacobson, bem como aos seus principais membros especializados em nutrição, Bonnie Liebman e Margo Wootan, por terem aberto seus arquivos para mim. A organização também tem uma compilação considerável de relatórios e estudos disponibilizado em seu site.

A cortina de ferro por trás da qual a indústria alimentícia conduz grande parte de seus negócios se estende aos perfis nutricionais dos produtos. Mesmo hoje, o público tem acesso apenas parcial aos ingredientes usados nos produtos. As empresas são obrigadas a listar os ingredientes em suas embalagens em ordem crescente de suas concentrações relativas, mas não precisam especificar as quantidades absolutas. Mais importante, as fórmulas dos produtos são alteradas o tempo todo. Para obter informações nutricionais como calorias e as quantidades totais de açúcar, gordura e sódio, recorri aos sites das próprias empresas sempre que possível. Também usei o serviço on-line Calorie Count, do *The New York Times*, que posta as informações nutricionais dos produtos, bem como uma classificação de A a F por sua pontuação nutricional.

Por fim, a produção e o marketing de alimentos se resumem, no nível mais básico, às vendas. Em geral, as empresas detestam fornecer detalhes sobre produtos ou marcas específicos. Em vários casos, consegui dados sobre as vendas no SymphonyIRI, um grupo de pesquisa de mercado sediado em Chicago, ao qual agradeço pela assistência.

Michael Moss, Brooklyn, Nova York

Prólogo: “As joias da empresa”

1 A conferência de CEOs de empresas de alimentos realizada em 1999 foi organizada pelo International Life Sciences Institute [ILSI], um grupo da indústria fundado em 1978 para estudar as preocupações relacionadas à cafeína como aditivo alimentar. Desde então, o instituto ampliou o foco para incluir inúmeras questões de saúde pública, nutrição e segurança alimentar, com atividades direcionadas sobretudo aos cientistas e técnicos das empresas. Agradeço muito a Michael Shirreffs, diretor de comunicações da organização, pelas informações sobre a história e os programas do instituto.

2 James Behnke para o autor.

3 A participação da General Mills no mercado de cereais superou a Kellogg por um curto período naquele ano, e depois as duas empataram em cerca de 32%, seguidas pela Post, com 16%. Veja, por exemplo, o periódico especializado *Food and Beverage Packaging*, que em 1º de abril de 2009 publicou um perfil da General Mills, no qual ela foi chamada de “a inovadora em embalagens da década”. Uma firma de consultoria, a Innosight, disponibiliza em seu site um perfil revelador sobre o Go-Gurt. Os estudos de caso da Harvard Business School incluem um perfil de 2008 da General Mills e de seu ex-CEO Stephen Sanger.

4 A imagem do iogurte como um alimento saudável é minada ainda por outra comparação. As principais marcas, incluindo as versões regulares do Yoplait, têm quase duas vezes mais açúcar por porção do que sorvete.

5 Essa citação foi tirada da transcrição não publicada de uma entrevista que Eckert concedeu a um repórter da *Business Week* em agosto de 1999. A transcrição se encontra nos arquivos da Philip Morris fornecidos à Legacy Tobacco Documents Library (LT).

6 A apresentação de Michael Mudd aos CEOs está arquivada nos registros da Philip Morris que se encontram na LT. Mudd foi acompanhado no palco por James Hill, professor de pediatria e medicina da Faculdade de Medicina da

Universidade do Colorado em Denver, onde também dirige o Colorado Nutrition Obesity Research Center (Centro de Pesquisa sobre Nutrição e Obesidade do Colorado). Hill apresentou os dados sobre a incidência de obesidade no país e discutiu possíveis esforços para combater a epidemia. Sou grato a Hill por suas lembranças sobre a conferência e por ter me fornecido uma cópia dos slides que ele e Mudd apresentaram aos CEOs.

7 A presença de Steve Sanger na reunião e no jantar de 1999 foi documentada nas listas dos participantes, nos mapas de assentos guardados pelo ILSI, bem como por entrevistas com quatro participantes. Sanger, que se aposentou na General Mills e se recusou a ser entrevistado, disse num e-mail que não conseguia se lembrar da reunião, realçando que tinha um profundo compromisso com a nutrição. "Durante meu exercício como CEO, uma das maiores prioridades da empresa sempre foram as propriedades nutricionais da sua linha de produtos, que perseguimos com a adição de grãos integrais, fibra e nutrientes e com a redução das quantidades de gordura, sal, açúcar e das calorias. Estabelecemos objetivos na empresa para o aperfeiçoamento nutricional, investimos em pesquisa e desenvolvimento para alcançá-los, acompanhamos o progresso e incorporamos essas métricas aos nossos sistemas de incentivo à gestão. Como resultado, a General Mills introduziu uma série de produtos novos e reformulados que ofereciam essas propriedades nutricionais, incluindo iogurte light, bolo e cobertura light, sopas light, versões com menos açúcar dos nossos cereais adoçados mais populares, iogurtes com baixo teor de gordura ou nenhuma gordura, sopas com menos sal, cereais reforçados com fibras, barras de cereal, cereais de grãos integrais, entre muitos outros. Também investimos pesado na divulgação dessas melhorias nutricionais entre os consumidores. Alguns desses produtos foram bem-sucedidos; outros não. De forma geral, os consumidores se mostravam muito receptivos aos aperfeiçoamentos nutricionais quando seu sabor não era alterado." Tom Forsythe, porta-voz da General Mills, disse que os esforços da empresa para produzir cereais com menos açúcar que mantivessem um bom sabor eram conduzidos pelo método de tentativa e erro e envolviam tentar promover versões com menos açúcar de marcas populares. Isso foi feito até 2007, quando um progresso na formulação tornou possível que a empresa lançasse um programa geral para reduzir o açúcar em todos os cereais, o que resultou numa redução média de 14%. "Usamos a saúde para estimular o desempenho", disseme Forsythe. "Essa não é a única estratégia. E, como eu disse, não conseguimos vender produtos saudáveis que não tenham um gosto bom. Tentamos, e temos fracassos para provar."

8 James Behnke disse que um ou dois representantes da empresa falaram depois da apresentação de Mudd, mas "o único de quem todos nos lembramos agora é Steve. Ele foi o mais incisivo. Durante o jantar, a reação foi variada, dependendo da mesa em que você estivesse. Mas havia empolgação no ar".

9 John Cady para o autor. Os organizadores da reunião de CEOs mais tarde se reencontraram para pesar suas opções, que foram resumidas num memorando intitulado "ILSI CEO Dinner Follow-up Planning". Eles planejaram uma "recapitulação da apresentação para os CEOs" de trinta minutos para funcionários menores das empresas, "para que os presentes saibam exatamente qual foi o conteúdo exposto aos seus CEOs". Desencorajados pela resposta dos diretores executivos, eles decidiram pedir uma quantia inferior aos 15 milhões de dólares da proposta original e sugerir apenas esforços pela incrementação, começando com "itens com os quais todos concordam que são as coisas que precisam ser feitas". No fim das contas, Mudd e os outros proponentes do esforço da indústria foram forçados a aceitar uma única iniciativa: encorajar as crianças a se exercitar mais. Vários milhões arrecadados da Kraft e de outras empresas foram usados na produção de material educativo concentrado nos exercícios físicos como uma solução para a obesidade.

10 Veja, por exemplo, o *release* de imprensa de 9 de dezembro de 2009, no qual a General Mills anunciou a redução do açúcar adicionado aos produtos, postado no site da companhia. Tom Forsythe, o porta-voz da General Mills, disseme que a medida foi tomada "graças à atenção pública concentrada no açúcar". A General Mills continuou defendendo com unhas e dentes o perfil nutricional de seus cereais, como o fez numa conferência sobre açúcar da AHA, realizada em Washington, em 5 de maio de 2010. Numa apresentação, a empresa argumentou que o cereal contribui com menos açúcar do que outros gêneros alimentícios, como bebidas e sobremesas; que o cereal é o alimento consumido no café da manhã que contém menos calorias, incluindo bagels com *cream cheese*, bacon e ovos; e que o Cheerios, com um grama de açúcar por porção, é muito melhor do que o Lucky Charms, com onze gramas, pois contém grãos integrais e outros nutrientes. "No que diz respeito às calorias e aos nutrientes, os dois são boas opções para o café da manhã", declarou a empresa.

Várias outras empresas, incluindo a Nestlé, estão no processo de reduzir os níveis de sal, açúcar e gordura em seus produtos, e em 2010 um grupo de comerciantes e fabricantes de alimentos chamado Healthy Weight Commitment Foundation prometeu tirar 1,5 trilhão de calorias de produtos

alimentícios até 2015. Veja o Capítulo 11 para saber mais sobre esse compromisso e sobre as iniciativas contra a obesidade da Kraft.

11 Daryl Brewster para o autor.

12 Para dados sobre os índices de obesidade e outras questões de saúde relacionadas aos alimentos, recorri ao CDC, em Atlanta. Veja, por exemplo, Cynthia Ogden et al., CDC, "Prevalence of Obesity among Children and Adolescents: United States, Trends 1963-1965 Through 2007-2008" e U.S. Public Health Service, "The Surgeon General's Call to Action to Prevent and Decrease Overweight and Obesity 2001".

13 Michael Moss, "Peanut Case Shows Holes in Food Safety Net", *The New York Times,* 9 de fevereiro de 2009.

14 Desde a tragédia da salmonela, a Kellogg fez mudanças para acompanhar melhor seu imenso número de fornecedores. "Depois dessa situação trágica, tomamos várias medidas imediatas, entre as quais o estabelecimento de equipes de auditoria multifuncionais da Kellogg para supervisionar fornecedores de ingredientes de alto risco", disse a porta-voz da Kellogg, Kris Charles. "Nossos sistemas de segurança dos alimentos incluem equipes internas que supervisionam nossos fornecedores de ingredientes com vulnerabilidades microbiológicas e de alto risco, como nozes, sementes, frutas secas e laticínios. Esses supervisores visitam cada fornecedor de ingredientes vulneráveis no mundo inteiro para garantir a manutenção de padrões elevados. Recentemente, expandimos essas equipes internas de auditoria com o objetivo de avaliar todos os fornecedores de ingredientes. Mais de novecentas localidades de fornecimento de ingredientes (representando mais de 50% do total de localidades de fornecimento) foram supervisionadas em 2011."

15 Michael Moss, "Food Safety Problems Elude Private Inspectors", *The New York Times,* 6 de março de 2009.

16 Michael Moss, "The Burger That Shattered Her Life", *The New York Times,* 4 de outubro de 2009.

17 A Cargill afirmou usar várias garantias alternativas para reduzir o risco de contaminação por patógenos, incluindo a imposição de procedimentos de

teste a seus fornecedores de carne. A Cargill também testa amostras de seu hambúrguer depois de pronto à procura de patógenos e informa casos de contaminação "a todos os fornecedores potencialmente implicados".

18 Registros da Philip Morris, LT.

19 Visita do autor aos laboratórios de pesquisa da Kellogg e de outras empresas.

20 Jeffrey Dunn para o autor.

Capítulo um: "Explorando a biologia da criança"

1 Entrevistas do autor com cientistas do Monell Chemical Senses Center, na Filadélfia, incluindo David Margolskee, Gary Beauchamp, Danielle Reed e Paul Breslin. O crédito por essa descoberta é de Virginia Collings, "Human Taste Response as a Function of Locus of Stimulation on the Tongue and Soft Palate", *Perception and Psychophysics* 16, nº 1, 1974, p. 169-174. Para uma discussão sobre a interpretação errada do mapa da língua, veja Linda Bartoshuk, "The Biological Basis of Food Perception and Acceptance", *Food Quality and Preference* 4, 1993, p. 21-32.

2 O consumo médio de açúcar de 22 colheres de chá por dia se baseia na National Health and Nutrition Examination Survey, conforme relatado pela AHA para a defesa de uma redução do consumo de açúcar. Rachel Johnson et al., "Dietary Sugars Intake and Cardiovascular Health; a Scientific Statement from the American Heart Association", *Circulation,* 15 de setembro de 2009. O número se refere ao açúcar adicionado aos alimentos durante o processamento ou a preparação. Ao pesquisar sobre o consumo de alimentos, também recorri ao Serviço de Pesquisa Econômica do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, cujos dados podem ser acessados no site da agência. Todavia, a agência geralmente publica dados com base na quantidade de açúcar ou em outros produtos "disponibilizados" para os consumidores, também conhecidos como "dados de desaparecimento". Hoje em dia, a indústria se esforça para determinar até onde esses dados exageram o real consumo ao ignorar alimentos estragados ou descartados.

3 Sidney W. Mintz, *Sweetness and Power: The Place of Sugar in Modern*

History. Nova York: Penguin, 1986.

4 Agradeço a John Sicher, responsável pela edição e pela publicação do *Beverage Digest*, por me fornecer os dados que distinguem o consumo de refrigerantes calóricos e dietéticos, assim como dados de outras bebidas gasosas com adição de açúcar.

5 Anthony Sclafani para o autor. Anthony Sclafani e Deleri Springer, "Dietary Obesity in Adult Rats: Similarities to Hypothalamic and Human Obesity Syndromes", *Psychology and Behavior* 17, 1976, p. 461-471; Anthony Sclafani et al., "Gut T1R3 Sweet Taste Receptors Do Not Mediate Sucrose-Conditioned Flavor Preferences in Mice", *American Journal of Physiology — Regulatory, Integrative, and Comparative Physiology* 299, 2010.

6 Arlene Love, a escultora, para o autor.

7 Fiz várias visitas ao Monell para entrevistas e pesquisas. Agradeço aos cientistas e à equipe de apoio pela generosidade. Há uma ampla descrição sobre os cientistas e seu trabalho no site do instituto.

8 Várias equipes de pesquisadores merecem crédito por essa descoberta. Corie Lok, "Sweet Tooth Gene Found", *Nature,* 23 de abril de 2001; M. Max, "Tas1r3, Encoding a New Candidate Taste Receptor, Is Allelic to the Sweet Responsiveness Locus Sac.", *Nature Genetics* 28, nº 1, 2001, p. 58-63.

9 Ryuske Yoshida et al., "Endocannabinoids Selectively Enhance Sweet Taste", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107, nº 2, 2010, p. 935-939.

10 J. Desor e Lawrence Greene, "Preferences for Sweet and Salty in 9-to 15-Year-Old and Adult Humans", *Science* 1990, 1975, p. 686-687. Para uma análise mais recente das preferências por sabores de acordo com a faixa etária e a etnia, veja Julie Mennella et al., "Evaluation of the Monell Forced-Choice, Paired-Comparison Tracking Procedure for Determining Sweet Taste Preferences Across the Lifespan", *Chemical Senses* 36, 2011, p. 345-355. Esse estudo, além de examinar as preferências pelo sabor doce

de 356 crianças, avalia o mesmo em 169 adolescentes e 424 adultos.

11 Para mais informações sobre a origem do termo *ponto de êxtase,* veja o Capítulo 2.

12 Registros da Philip Morris arquivados na LT.

13 A mãe de Tatyana Gray estava presente durante o experimento e as entrevistas que fiz com a menina, e agradeço às duas por terem me deixado escrever sobre isso. Também agradeço a Susana Finkbeiner, do Monell, que preparou os pudins para ela experimentar.

14 No início da década de 1990, Mark Hegsted relatou seu envolvimento com o Comitê Especial do Senado Americano para Necessidades Nutricionais e Humanas, que encontrei na coleção de documentos históricos da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de Minnesota.

15 Para mais informações sobre a petição de Jacobson relacionada ao açúcar, veja o Capítulo 14.

16 Ellen Wartella, "Examination of Front-of-Package Nutrition Rating Systems and Symbols Phase 1 Report", *Institute of Medicine*, 2010.

17 Al Clausi para o autor. Encontrei Clausi em várias ocasiões para discutir seu trabalho pela indústria alimentícia, e lhe agradeço por ter sido generoso com seu tempo e por ter compartilhado seus arquivos. Obtive outros registros da interação do Monell com o Flavor Benefits Committee na LT.

18 Michael Tordoff e Annette Alleva, "Effect of Drinking Soda Sweetened with Aspartame or High-Fructose Corn Syrup on Food Intake and Body Weight", *American Journal of Clinical Nutrition* 51, 1990, p. 963-969.

19 Michael Tordoff para o autor.

20 Karen Teff et al., "48-h Glucose Infusion in Humans: Effect on Hormonal Responses, Hunger, and Food Intake", *Physiology and Behavior* 5, 2007, p. 733-743; Karen Teff, "Dietary Fructose Reduces Circulating Insulin and Leptin, Attenuates Postprandial Suppression of Ghrelin, and Increases Triglycerides in Women", *Journal of Clinical Endocrinology and*

Metabolism 89, nº 6, 2004, p. 2963-2972; Karen Teff, "Prolonged Mild Hyperglycemia Induces Vagally Mediated Compensatory Increase in C-Peptide Secretion in Humans", *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism* 89, nº 11, 2004, p. 5606-5613.

21 Karen Teff para o autor.

22 A declaração da AHA sobre o açúcar e os registros da sua Added Sugars Conference [Conferência sobre açúcares adicionados], realizada em maio de 2010, estão disponíveis no site da organização. Os arquivos incluem apresentações do National Cancer Institute, da Coca-Cola, do American Institute of Baking International [Instituto Americano de Panificação Internacional], da National Confectioners Association [Associação Nacional de Confeiteiros] e da General Mills.

23 Eyal Shimoni, professor adjunto de biotecnologia e engenharia de alimentos, Technion (Instituto de Tecnologia de Israel), em sua apresentação para a conferência e em conversa com o autor.

Capítulo dois: "Como tornar as pessoas compulsivas?"

1 O gosto de John Lennon por Dr Pepper foi registrado pela namorada, May Pang, em sua biografia *Instamatic Karma* (Nova York: St. Martin's, 2008); quanto às outras celebridades, seu gosto pela bebida é revelado no website Smoking Gun. Hillary Clinton relata suas experiências com o Dr Pepper na estrada em sua autobiografia, *Vivendo a história*. São Paulo: Globo Livros, 2003. Essas e outras curiosidades sobre o Dr Pepper foram compiladas em um resumo on-line por Christopher Flaherty, *The Highly Unofficial Dr Pepper FAQ*.

2 "Top-10 Carbonated Soft Drink Companies and Brands for 2002", *Beverage Digest,* 24 de fevereiro de 2003.

3 "Dr Pepper President: Red Fusion Designed to Add 'Excitement' and Appeal to Non-Dr Pepper Users", *Beverage Digest*, 24 de maio de 2002.

4 Howard R. Moskowitz e Alex Gofman, *Selling Blue Elephants.* Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.

5 O Food Marketing Institute [Instituto de Marketing de Alimentos], uma associação de comerciantes, diz que o número de itens nos supermercados varia entre quinze e sessenta mil, dependendo do tamanho da loja, com uma média de 38.718.

6 Herb Sorensen, *Inside the Mind of the Shopper*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2009.

7 Howard Moskowitz para o autor.

8 Entrevistas com Moskowitz e Michele Reisner, além de arquivos de projetos do Dr Pepper.

9 Howard Moskowitz para o autor. Michael Moss, "The Hard Sell On Salt", *The New York Times*, 30 de maio de 2010.

10 Howard Moskowitz, conferência de 2010, Chicago.

11 A investigação sobre Natick contou com entrevistas inestimáveis de vários funcionários de Natick, incluindo Jeannette Kennedy, diretora de projetos de pesquisa sobre as MRE. O programa de refeições de campo das forças militares também é detalhado no documento "Operational Rations of the Department of Defense", Natick, maio de 2010.

12 Herb Meiselman para o autor.

13 Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food: The Inside Story on Why You Like Your Favorite Foods, the Cuisine Secrets of Top Chefs, and How to Improve Your Own Cooking Without a Recipe!*. Lincoln, NE: iUniverse, 2007; Barbara Rolls, "Sensory Specific Satiety in Man", *Physiological Behavior* 27, 1981, p. 137-142; Marjatta Salmenkallio-Marttila et al., "Satiety, Weight Management, and Foods: Literature Review", VTT Centro de Pesquisa Técnica da Finlândia, Esbo, Finlândia.

14 Correspondência do autor com o filho de Balintfy, Joseph, porta-voz dos National Institutes of Health [Institutos Nacionais de Saúde]. Entre outros exemplos, Balintfy citou o termo *ponto de êxtase* em uma apresentação em 1979 para a Society for the Advancement of Food Service Research [Sociedade para o Avanço da Pesquisa em Serviços Alimentícios].

15 Veja, em especial, a crítica da Harvard Business School, escrita por Toby E. Stuart, *Kraft General Foods: The Merger.*

16 Ibid.

17 Essa investigação teve uma grande ajuda a partir das entrevistas com Howard Moskowitz e John Ruff, funcionário do departamento de pesquisa e desenvolvimento da General Foods na divisão de café. Moskowitz, *Selling Blue Elephants.*

18 A Dr Pepper recusou-se a discutir os verdadeiros ingredientes além dos listados na embalagem, classificando a fórmula como confidencial.

19 Transcrição da apresentação de 23 de fevereiro de 2006 do CEO Todd Stitzer para o Consumer Analyst Group de Nova York.

Capítulo três: "Conveniência com 'C' maiúsculo"

1 Al Clausi para o autor.

2 Al Clausi lembrou-se de ter ouvido Mortimer usar o termo "semiprontos" num discurso para funcionários no início da década de 1950 e acredita ter sido a primeira vez em que o termo foi usado. "Ele disse: 'A General Foods não é apenas uma empresa de alimentos preparados. A General Foods é a empresa dos semiprontos'", contou-me Clausi. "E aquele sinal acendeu para todos, do marketing, do departamento técnico. Agora precisávamos olhar para o que estávamos fazendo e nos perguntar: 'Como podemos torná-lo mais conveniente?' Aquele foi o início da fase do 'isso' instantâneo, 'aquilo' instantâneo, 'isso' em pó, 'aquilo' em pó.

3 Clausi para o autor. Sua criação do pudim instantâneo Jell-O também é relembrada no livro belamente ilustrado, publicado pela Kraft Foods, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*, que utiliza registros da empresa e entrevistas para narrar a história do papel de técnicos em alimentos e cientistas na criação de muitos dos produtos icônicos da companhia, embora evite os aspectos mais controversos. O ímpeto para a criação desse livro veio de John Ruff, antigo vice-presidente sênior da Kraft, que quis homenagear o trabalho muitas vezes menosprezado dos técnicos em alimentos, e agradeço a ele por ter me dado uma cópia. Anne Bucher e

Melanie Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese: Stories of Kraft Food Inventors and their Inventions*. Kraft Food Holdings, Northfield, Il., 2005.

4 A National Brands obteve duas patentes relevantes para a produção do pudim instantâneo, a primeira em 1952, patente nº 2.607.692, e a segunda em 1958, patente nº 2.829.978. A patente de Clausi foi emitida em 1957, patente nº 2.801.924. O Escritório de Marcas e Patentes dos Estados Unidos tem um banco de dados on-line no qual é possível fazer pesquisas de patentes com vários critérios, incluindo o número da patente, o nome do inventor e a empresa para a qual a patente foi licenciada.

5 Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*.

6 Charles Mortimer durante o jantar da Terceira Conferência Anual de Marketing da Conference Board, Nova York, 22 de setembro de 1955.

7 Essa investigação sobre o desenvolvimento de cereais cobertos de açúcar contou com uma grande ajuda de Scott Bruce, *Cerealizing America: The Unsweetened Story of American Breakfast Cereal.* Boston: Faber & Faber, 1995, um relato incrível que traz uma pesquisa minuciosa dos pioneiros da indústria do cereal. Veja também Kenneth Corts, *The Ready-To-Eat Breakfast Cereal Industry in 1994*. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1995; e Raymond Gilmartin, *General Mills.*

8 Stuart, *Kraft General Foods;* "Modern Living: Just Heat and Serve", *Time Magazine,* 7 de dezembro de 1959; Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*; "A Chronological History of Kraft General Foods", KGF Archives Department, Glenview, Illinois; "General Foods Plans to Buy Oscar Mayer", *The New York Times,* 5 de fevereiro de 1981; "General Foods Corporation: List of Deals", Lehman Brothers Collection, Harvard Business School; "At General Foods, Did Success Breed Failure?", *The New York Times,* 11 de junho de 1972.

9 Al Clausi para o autor.

10 Al Clausi para o autor.

11 "Modern Living", *Time Magazine*, 7 de dezembro de 1959. Charles Mortimer, "Purposeful Pursuit of Profits and Growth in Business", McKinsey Foundation Lectures; "Expert Offers Marketing Tips", *The New York Times*, 14 de maio de 1959; "General Foods Chief Describes 'Benign Revolution in Kitchen'", *The New York Times,* 12 de setembro de 1962.

12 Charles Mortimer durante o jantar da Terceira Conferência Anual de Marketing da Conference Board, Nova York, 22 de setembro de 1955.

13 Conforme relato de Al Clausi para o autor.

14 Conforme relato de Al Clausi para o autor.

15 Al Clausi para o autor.

16 Al Clausi para o autor.

17 Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese;* Al Clausi e Domenic DeFelice para o autor.

18 Al Clausi para o autor.

19 Al Clausi para o autor.

20 Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*.

21 Ibid.

22 A quantidade de açúcar geralmente estimada em uma colher de chá é de 4,2 gramas. Assim, dezenove gramas de açúcar correspondem a 4,5 colheres de chá.

23 A unidade de marketing da Kellogg e sua agência produziram um estudo de caso da campanha dos Pop-Tarts de 2003 para o Effie Awards, o que rendeu à empresa um prêmio em 2004.

24 Estudo de caso produzido pela Kellogg para o Effie Awards.

25 Betty Dickson para o autor.

26 Cópias digitalizadas da publicação da American Home Economics Association, *Bulletin of American Home Economics Association,* cujo nome mais tarde seria alterado para *The Journal of Home Economics*, estão disponíveis na Biblioteca Mann da Universidade Cornell. A partir de 1914, elas fornecem leituras não apenas do trabalho da associação, como também sobre a história social do desenvolvimento do preparo das refeições.

27 *The Journal of Home Economics,* volumes de 1956 e 1957. Veja, por exemplo, o vol. 49, nº 3 (março de 1957), que inclui o anúncio da General Foods de que seu Departamento de Serviço ao Consumidor teria o nome alterado para "General Foods Kitchens" [Cozinhas da General Foods]. Essa divisão em crescimento da empresa tinha seis cozinhas para testes onde se preparavam produtos recém-desenvolvidos e se criavam receitas com eles. As cozinhas contavam com um pequeno exército de fotógrafos, escritores e correspondentes que respondiam às milhares de cartas que a General Foods começou a receber das donas de casa, além de relações-públicas da culinária, que entregavam produtos a redatores e editores de culinária dos jornais.

28 Susan Marks, *Finding Betty Crocker*. Nova York: Simon and Schuster, 2005.

29 *Journal of Home Economics* 49, nº 3, março de 1957, p. 246.

30 Marcia Copeland para o autor.

31 *Journal of Home Economics* 72, nº 4, inverno de 1980, p. 13. Seus alunos incluíam meninos e meninas do 10º, 11º e 12º anos do sistema educacional americano, com o currículo dos alimentos descrito como "uso de pequenos instrumentos para o preparo dos alimentos; desenvolvimento de habilidades para fazer compras; e estudo do desenvolvimento dos hábitos alimentares".

32 "Modern Living: Just Heat and Serve", *Time Magazine*, 7 de dezembro de 1959.

33 Betty Dickson para o autor.

34 Al Clausi para o autor.

35 Em entrevistas e declarações públicas, a Kellogg defende com unhas e dentes o perfil nutricional de seus cereais. Admitindo que algumas marcas continuam bem doces, a empresa disse ter inúmeras outras com quantidades menores de açúcar e estar realizando um trabalho que já conseguiu reduzir em 16% o açúcar presente nos cereais vendidos para crianças.

Capítulo quatro: "É cereal ou sobremesa?"

1 "J.H. Kellogg Dies; Health Expert, 91", *New York Times*, 16 de dezembro de 1943; "Dr. John Harvey Kellogg", Battle Creek Historical Society; dr. John Harvey Kellogg, "The Simple Life in a Nutshell", disponível em Lifestylelaboratory.com; John Kellogg, *The Living Temple*. Battle Creek, MI: Good Health Publishing, 1903; Bruce, *Cerealizing America*; "One Hundred Years: An Overview", Kellogg Company.

2 "Our Founder", W.K. Kellogg Foundation; "Our History", Kellogg Company; "The Good Old Days", *Promo Magazine,* 1º de setembro de 2003; Rachel Epstein, *W.K. Kellogg: Generous Genius*. Danbury, CT: Children's Press, 2000; "A 'Flakey' Patent Case", *Stereoscope*, Historical Society of the U.S. District Court for the Western District of Michigan, vol. 1, nº 3, 2003.

3 A Kraft ampliou a marca de cereais Post em 2007 com uma fusão com a Ralcorp Holdings, e em 2011 a Ralcorp transformou a Post Foods numa empresa. "Post Heritage", Post Foods Company, Battle Creek, Michigan; Bruce, *Cerealizing America*; Nancy Rubin Stuart, *American Empress*: *The Life and Times of Marjorie Merriweather Post*. Bloomington, IN: iUniverse, 2004.

4 Bruce, *Cerealizing America.*

5 Corts, *Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry*.

6 "Not Enough Competition in Cereal Industry, Report Says", Associated Press, 2 de outubro de 1980; "Cerealmakers Call Federal Study 'Inadequate'", Associated Press, 13 de fevereiro de 1980; "Bill Could Cripple FTC's Case on Cereal Companies", *Washington Post*, 5 de março de 1981, F.M. Scherer, "The Welfare Economics of Product Variety: An Application to the Ready-to-Eat Cereals Industry", *Journal of Industrial Economics*, dezembro de 1979.

7 Ira Shannon, "Sucrose and Glucose in Dry Breakfast Cereals", *Journal of Dentistry for Children*, setembro-outubro de 1974. Esse estudo de Shannon, dentista da Força Aérea, gerou artigos em jornais do país inteiro. Veja, por exemplo, "Sugar in Breakfast Cereal", *Chicago Tribune*, 30 de outubro de 1977. Ele mais tarde escreveu um livro sobre sua pesquisa ampliada: Ira Shannon, *The Brand Name Guide to Sugar: Sucrose Content of Over 1,000 Common Foods and Beverages*. Chicago: Nelson-Hall, 1977.

8 Jean Mayer, "Obesity: Physiologic Considerations", *American Journal of Clinical Nutrition* 9 (setembro-outubro de 1961); "How to Eat Right and Live Longer", *U.S. News & World Report,* 9 de agosto de 1976; "Jean Mayer; Tufts Chancellor, Adviser on U.S. Nutrition", *Los Angeles Times,* 3 de janeiro de 1993.

9 Jean Mayer, "Sweet Cereals Raise Labeling Issue", *Chicago Tribune* — New YorkNews Syndicate, 17 de dezembro de 1975.

10 Marian Burros, "And Now a Word from Industry", *The Washington Post*, 20 de outubro de 1977.

11 Ibid.

12 Arthur Applbaum, "Mike Pertschuk and the Federal Trade Commission", John F. Kennedy School of Government, Universidade Harvard, 1981; Arthur Applbaum, "Mike Pertschuk and the Federal Trade Commission: Sequel", John F. Kennedy School of Government, Universidade Harvard, 1981; Howard Beales, "Advertising to Kids and the FTC: A Regulatory Retrospective that Advises the Present", Federal Trade Commission, discursos.

13 Applbaum, "Mike Pertschuk and the Federal Trade Commission".

14 Ibid.

15 Ibid.

16 "The FTC as National Nanny", *The Washington Post,* 1º de março de 1976.

17 "A Ban Too Far", *The New York Times,* 31 de março de 2012.

18 "Curbing the FTC", *The MacNeil/Lehrer Report,* 18 de março de 1982; "FTC Ends Consideration of Rule on TV Ads for Children", Associated Press, 30 de setembro de 1981; "Regulating the FTC", *Newsweek,* 15 de outubro de 1979.

19 Bruce Silverglade para o autor.

20 "Pertschuk Exits FTC with Guns Blazing", *The Washington Post,* 26 de setembro de 1984.

21 Ibid.; "New Head at FTC, New Era for Kid Ads", *The Washington Post,* 1º out. 1981; "FTC Chief Changes Role of 'Nation's Nanny'", *Christian Science Monitor,* 6 de dezembro de 1983.

22 "FTC Staff Report on Television Advertising to Children", Federal Trade Commission, fevereiro de 1978.

23 Jane Brody, "Personal Health", *New York Times*, 13 de março de 1985; Dale Kunkel e Walter Gantz, "Assessing Compliance with Industry Self-Regulation of Television Advertising to Children", *Journal of Applied Communication Research* 2, 1993.

24 Lisa Belkin, "Food Labels: How Much They Do, And Don't, Say", *The New York Times*, 18 de setembro de 1985.

25 Corts, *Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry*; "The Battle for the Cereal Bowl", *Food Processing,* 2009; "Topher's Breakfast Cereal Character

Guide", Topher's Castle, LavaSurfer.com, 1998; "1991 Food Processor of the Year: General Mills", *Prepared Foods*, 1º de setembro de 1991; Li Li et al., "The Breakfast Cereal Industry", Universidade Cornell, 20 de abril de 2011.

26 Corts, *Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry*.

27 Fingerman para o autor.

28 "Repositioning Cereals as Snacks?", *Brand-Packaging,* março de 2000.

29 Karen Hoggan, "Kellogg, a Cereal Killing?", *Marketing*, 31 de outubro de 1991.

30 Bruce, *Cerealizing America.*

31 Edward Martin para o autor.

32 Corts, *Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry*.

33 George Lazarus, "Burnett Drama Still a 'How Done It?'", *Chicago Tribune*, 28 de março de 1997; "Leo Burnett USA: The Most Effective Agency in America", *Market Wire*, 8 de junho de 2007.

34 Caso nº 4453, Children's Advertising Review Unit, Council of Better Business Bureaus, 14 de fevereiro de 2006.

35 William Thilly para o autor.

36 "Clients Talk about Burnett", *Advertising Age*, 31 de julho de 1995; "Former Ad Exec to Run Kellogg", *Chicago Tribune*, 30 de novembro de 2004; "Getting Settled in Battle Creek", *Grand Rapid Press*, 26 de dezembro de 2004.

37 Jenny Rode, "Aggressive But Steady Sells the Cereal", *Battle Creek Enquirer*, 7 de março de 2006.

38 Detalhes sobre essa campanha publicitária são revelados no estudo de caso que a Kraft e sua agência publicitária forneceram ao Effie Awards em 2006.

39 A Kellogg discutiu sua estratégia em um material da campanha do Frosted Mini-Wheats apresentado em 2007 para o Effie Awards.

40 Anúncio da Kellogg, 12 de março de 2008, exibido na queixa da FTC contra a Kellogg.

41 Queixa da FTC contra a Kellogg, 27 de julho de 2009.

42 Ibid.

43 A FTC me informou que precisou do tempo para investigar e lidar com o caso e que suas ações foram prudentes, considerando os poderes limitados da agência. "Embora muitas empresas prefiram voluntariamente suspender comerciais durante uma investigação pendente, a FTC não tem base legal para exigir que façam isso", disse em um e-mail Mary Engle, diretora da divisão de práticas publicitárias na Agência de Proteção ao Consumidor. "É claro que, na maioria dos casos, a empresa defende fortemente seus comerciais, e convencê-la a assinar um acordo pode ser difícil. Costumamos tentar obter ajuda de cortes federais em casos que vemos como fraude clara. Caso contrário, negociar um compromisso de cessação sob o qual a companhia aceita parar de fazer as afirmações questionadas é a forma mais eficiente de proceder."

44 Caso nº 4866, NAD, Council of Better Business Bureaus, 17 de junho de 2008.

Capítulo cinco: "Quero ver muitos sacos de cadáveres"

1 Jeffrey Dunn para o autor.

2 Constance L. Hays, *The Real Thing: Truth and Power at the Coca-Cola Company*. Nova York: Random House, 2004.

3 Ibid.

4 Jeffrey Dunn para o autor.

5 Os índices de consumo de refrigerante são analisados de várias formas. O secretário americano de Agricultura Dan Glickman, no simpósio de outubro de 1998 Childhood Obesity: Causes and Prevention, afirmou que dois terços dos adolescentes do sexo masculino estavam bebendo três ou mais latas de refrigerante por dia, e dois terços das meninas estavam bebendo duas latas por dia.

6 Jeffrey Dunn para o autor.

7 Jim Lovel, "Coke's a Big Part of His Life", *Atlanta Business Chronicle*, 19 de novembro de 2001.

8 Jeffrey Dunn para o autor.

9 "Former Coke Executive Walter Dunn Dead at 86", *Atlanta Business Chronicle*, 22 de junho de 2009.

10 Jeffrey Dunn para o autor.

11 Ibid.

12 Roger Enrico e Jesse Kornbluth, *E o outro vacilou: como a Pepsi venceu a guerra das colas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1987.

13 Ibid.

14 Hays, *Real Thing;* Edward Hess, *The Coca-Cola Company,* Harvard Business School, 2008; Michael Watkins, *The Coca-Cola Company: The Rise and Fall of M. Douglas Ivester*, Harvard Business School, 2007; David Yoffie, *Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006*, Harvard Business School, 2006.

15 Jeffrey Dunn para o autor.

16 Jennifer Breneiser e Sarah Allen, "Taste Preference for Brand Name Versus Store Brand Sodas", *North American Journal of Psychology*, vol. 13,

nº 2, 2011.

17 Sergio Zyman, *O fim do marketing como nós conhecemos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

18 John Sicher, editor do *Beverage Digest*, para o autor.

19 Jeffrey Dunn para o autor. O termo *usuário frequente* também vasou nas conversas que a Coca-Cola teve com executivos de Wall Street. Por exemplo, em 12 de dezembro de 2003, Doug Daft, presidente e CEO da empresa, revelou para investidores que a Coca-Cola estava produzindo uma nova garrafa de meio litro, dizendo: "É basicamente uma questão de dar às pessoas que não são usuárias frequentes uma oportunidade a ser considerada." Quatro meses depois, em 28 de abril de 2004, a Coca-Cola informou a investidores numa conferência que estava introduzindo um produto chamado C2, formulado com metade das calorias presentes na Coca-Cola comum, em resposta à popular dieta Atkins, com baixo teor de carboidratos; David Van Houten, diretor de operações, disse: "Acreditamos que esse produto atrairá usuários frequentes de refrigerantes de cola com açúcar e, de forma geral, acreditamos que isso fará a marca da Coca-Cola voltar a crescer."

20 Todd Putman participou de uma conferência realizada em junho de 2012 sobre refrigerantes, organizada pelo Center for Science in the Public Interest, e foi entrevistado pela mídia. A Coca-Cola, em resposta, disse que Putman trabalhara apenas durante um curto período para a empresa e que uma das estratégias que ele citou, conhecida como "participação do estômago", substituindo outras bebidas que os americanos consumiam por Coca-Cola, não era mais o objetivo da empresa. Em vez disso, segundo a Coca-Cola, ela estava respondendo às preocupações relativas à saúde com o desenvolvimento de uma série de novos produtos de baixa ou zero caloria, que então totalizavam 41% dos produtos da companhia, um aumento considerável em relação aos 32% de 1999.

21 "Former Coke Executive Slams 'Share of Stomach' Marketing Campaign", *The Washington Post*, 7 de junho de 2012.

22 Jeffrey Dunn para o autor.

23 Ibid.

24 “Former Coke Executive Slams.”

25 Em 1978, a empresa fundou uma entidade chamada Coca-Cola Retailing Research Council para lidar com questões que preocupavam os comerciantes. A Coca-Cola aponta que, embora apoie o conselho com o financiamento de projetos de pesquisa, sua liderança é composta por executivos de supermercados que tomam decisões independentes quanto ao uso dessas pesquisas. A Coca-Cola disponibiliza as pesquisas para os comerciantes por um serviço chamado Coke Solutions, que oferece vários tipos de assistência aos comerciantes, da análise de tendências dos consumidores a materiais de marketing personalizados. Um dos primeiros projetos do conselho foi um estudo de 103 páginas chamado “Social Trends and Food Retailing”, produzido para a Coca-Cola em 1980 pela SRI International. O estudo observou o número cada vez maior de mulheres entrando para o mercado de trabalho e com mais dinheiro, mas menos tempo — uma tendência favorável aos alimentos semiprontos (p. 57 do estudo). Ainda de acordo com o estudo, os níveis crescentes de estresse levavam os consumidores a se sentirem atraídos por “alimentos para o humor” (p. 71). Ele também dividiu os americanos em quatro categorias: “consumidores nativos”, “consumidores executores”, “consumidores orientados por estímulos internos” e “consumidores orientados por necessidades”. A última categoria é composta por americanos financeiramente desprivilegiados, que demonstram “maior probabilidade de comprar mais gorduras saturadas, como porco, hambúrguer gorduroso, joelho de porco etc., e que compram alimentos que ‘enchem’, sobretudo amido (pão, batata, espaguete, talharim, arroz, leite em pó e concentrado etc.)” e apresentam “grande inclinação para comer alimentos processados” (p. 86-87). Hoje, a Coca-Cola continua a apresentar seus estudos de pesquisas em diversos fóruns da indústria, gerando um interesse considerável de supermercados e lojas de conveniência. “Coca-Cola Bubbling With Ideas”, *SCP Daily News*, 13 de outubro de 2006; “Using Shopper Research to Grow Sales”, *States News Service*, 5 de abril de 2012. Numa exibição em Dallas em 30 de abril de 2012, a Coca-Cola apresentou um estudo sobre caixas registradoras que encorajou os comerciantes a lucrar sobre a “compra por impulso” com o aumento do uso de refrigeradores. De acordo com o relatório, refrigerantes, doces e outros itens dispostos perto das caixas registradoras atualmente totalizam 5,5 bilhões de dólares em receita anual, mas esse número ainda poderia aumentar para 7,2 bilhões com algumas melhorias simples.

26 Jeffrey Dunn para o autor.

27 Esse relatório, "Convenience Teens: Building Loyalty with the Next Generation", é oferecido a comerciantes por meio do serviço de marketing da Coca-Cola, mas com grandes restrições. O relatório de 41 páginas, do qual obtive uma cópia, foi registrado pela Coca-Cola Company em 2005. Na conclusão, o relatório diz sobre os adolescentes: "O aspecto social das compras é extremamente importante para eles — sobretudo por se sentirem bem-vindos e parte de um grupo. Sobre a tecnologia: adolescentes a adoram pelo que pode fazer por eles, pois é uma novidade. Eles esperam renovar seus dispositivos da mesma forma que os consumidores mais velhos esperam reabastecer seus veículos. Atenção! Adolescentes compram de outros comerciantes os mesmos itens que compram em lojas de conveniências. Para os adolescentes, conveniência não é uma loja; ela está em todo lugar."

28 H. Leighton Stewart et al., *Sugar Busters!* Londres: Vermilion, 1998.

29 Jeffrey Dunn para o autor; "Coca-Cola's Marketing Challenges in Brazil: The Tubainas War", Thunderbird School of Global Management; Yoffie, *Cola Wars Continue*; "Successful Retail Innovation in Emerging Markets: Latin American Companies Translate Smart Ideas into Profitable Businesses", Coca-Cola Retailing Research Council, 2006. Mais recentemente, a Coca-Cola anunciou que investiria 7,6 bilhões de dólares no Brasil até 2016, criando mais três fábricas e totalizando cinquenta. Seu foco no Brasil é maior até do que os interesses na China, onde a Coca-Cola planeja investir 4 bilhões de dólares. Trefis Team, "Coca-Cola Pours into Brazil and China, Pushes PepsiCo Aside in the U.S.", *Forbes*, 10 de abril de 2012. Trefis, uma firma de análise, estima que a Coca-Cola supera de longe os outros produtos da empresa, como a Coca-Cola Diet e a água Dasani, para mostrar o valor que ela traz ao preço da ação da empresa. Em segundo lugar, e crescendo, está o Powerade, uma bebida com muito açúcar para quem pratica esportes.

30 Jeffrey Dunn para o autor.

31 Em fóruns públicos e correspondências com o autor, a Coca-Cola afirmou que suas estratégias abraçaram grande parte daquilo pelo que Dunn lutava, inclusive a comercialização de água e uma ênfase reduzida na presença de

refrigerantes nas escolas. “O mundo está mudando, e nós também”, declarou a empresa na Added Sugar Conference, financiada pela AHA, em 5 de maio de 2010. A Coca-Cola declarou que estava expandindo sua linha de produtos dietéticos, aperfeiçoando seu sistema de rotulagem com as calorias mostradas na frente do rótulo e trabalhando para promover estilos de vida saudáveis. A Coca-Cola também está tentando colocar seus produtos no contexto de uma dieta geral. “Impressão errada: a compulsão por doces é ruim”, alega a Coca-Cola em seu site. “Você literalmente nasce com ela. Mas lembre-se: talvez você precise controlar sua atração. Uma boa saúde depende de um equilíbrio entre as calorias que você consome e as que você queima em atividades físicas. Não existe uma comida ou uma bebida ‘ruim’. Se você adora chocolate, sorvete ou bebidas que contêm açúcar, ainda pode incluí-las na dieta — com moderação”. Dito isso, a Coca-Cola continua sendo atacada por defensores da saúde, que argumentam que as táticas da empresa direcionadas às crianças se desenvolveram para enfatizar as mídias sociais. Para uma crítica detalhada, ver Jeff Chester e Kathryn Montgomery, *Interactive Food and Beverage Marketing: Targeting Children and Youth in the Digital Age*, Berkeley Media Studies Group, 2007. Ao mesmo tempo, a Coca-Cola continua recebendo elogios de comerciantes por seu marketing agressivo de produtos como o Sprite para crianças, a exemplo dos comerciais exibidos na TV durante as Olimpíadas de 2012. “Sprite Targets Teens with ‘Intense’ Campaign”, *Convenience Store News,* 30 de julho de 2012. “O Sprite tem um alvo muito específico entre os adolescentes, então estamos em busca de uma articulação dinâmica”, disse o diretor de marketing da Coca-Cola. Em suas discussões particulares com comerciantes, a Coca-Cola também continua a citar uma estratégia para aumentar o consumo por meio de várias táticas. Ela tem um programa chamado “My Coke”, no qual as crianças podem enviar imagens de ursos-polares segurando garrafas de Coca-Cola pelo Facebook, onde a página da Coca-Cola tem dezenas de milhões de “curtidas”. A Coca-Cola ainda tem um programa de recompensas chamado My Coke Rewards, que premia o consumo com brindes e doações a escolas. Lançado em 2006, o programa é considerado um enorme sucesso. “Vemos uma mudança positiva de volume”, afirmou o diretor do programa na edição de 10 de setembro de 2009 da revista *Colloquy*, uma publicação especializada da área de marketing. “Os membros do My Coke Rewards em geral consomem de duas a três vezes mais do que a típica família norte-americana.” Talvez o item que chame mais atenção no site da Coca-Cola hoje em dia seja a contagem de quantos refrigerantes as pessoas consumiram no dia. O número aumenta em cerca de 25 mil a *cada segundo*. O site diz usar 2010 como ponto de referência:

"1,7 milhão diariamente".

32 Ibid.

33 Jeffrey Dunn para o autor. Sou grato a Dunn por ele ter compartilhado comigo uma cópia da apresentação que fez para os executivos da Madison Dearborn.

34 Em julho de 2012, a Madison Dearborn Partners anunciou que estava vendendo a operação de produção de cenouras, a Bolthouse Farms, para a Campbell Soup Company por 1,55 bilhão de dólares.

Capítulo seis: "Uma explosão de aroma de frutas"

1 A investigação sobre essa e outras reuniões da Philip Morris teve como grande ajuda os registros fornecidos pela empresa para a LT da Universidade da Califórnia, em São Francisco. Esses registros vão de documentos simples — convites por e-mail, recibos de pagamento e memorandos sobre a preparação das salas — a documentos muito reveladores — pautas das reuniões, anotações feitas durante as reuniões e apresentações. Para uma descrição do local, ver "It's Open House at Last at Altria's Midtown Home", *The New York Times,* 9 de setembro de 2008.

2 "Joseph F. Cullman 3rd, Who Made Philip Morris a Tobacco Power, Dies at 92", *The New York Times,* 1º de maio de 2004; "George Weissman, Leader at Philip Morris and in the Arts in New York, Dies at 90", *The New York Times,* 27 de julho de 2009.

3 Stuart, *Kraft General Foods;* "Contents for Briefing Book Annual Meeting 1992", LT. O livro-síntese contém um manancial de informações confidenciais sobre a receita e os gastos da Philip Morris naquele ano: a parcela da sua receita proveniente dos alimentos (50% *versus* 42% do tabaco), seus gastos com publicidade (2,4 bilhões de dólares), o custo das operações das quinze aeronaves da companhia (32 milhões de dólares), o montante gasto com lobby (4,8 milhões de dólares) e os gastos com pesquisa e desenvolvimento (396 milhões de dólares).

4 Geoffrey Bible para o autor.

5 "Edwin Perkins and the Kool-Aid Story", *Historical News*, vol. 31, nº 4, Adams County Historical Society, 1998; Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*; Jean Sanders, "Edwin E. Perkins: Inventor and Entrepreneur, Kool-Aid King", Nebraska State Education Association, 2008. O crédito do sucesso inicial do Kool-Aid também vai para um de seus vendedores. "Bob Maclean, Marketing Expert Who 'Put Kool-Aid on the Map'", *San Jose Mercury News,* 21 de fevereiro de 1994.

6 Apresentação da Kraft para a Philip Morris, 18 de junho de 1996, LT.

7 Para uma discussão sobre as práticas da indústria, ver "Hearing on the 'Targeting' of Blacks, Hispanics, Other Racial Groups, and Women by Alcohol and Tobacco Company Advertising", House Committee on Energy and Commerce, Transportation and Hazardous Materials Subcommittee, 1º de março de 1990.

8 Ver Comic Vine, loja de revistas em quadrinhos.

9 Apresentação da Kraft para a Philip Morris, 26 de fevereiro de 1990, LT.

10 Ibid.

11 "Philip Morris Quarterly Director's Report", junho de 1992, marcado como "confidencial", LT. O prêmio foi um Effie.

12 Escritório de Marcas e Patentes dos Estados Unidos, registro nº 1.646.512, 28 de maio de 1991.

13 O comercial do Tang apareceu no informativo do Center for Science in the Public Interest, 1990.

14 Apresentação da Kraft para a Philip Morris, 26 de fevereiro de 1990, LT.

15 "Minutes, Corporate Products Committee Meeting, February 26, 1990", LT.

16 Transcrição, Reunião Anual de Acionistas da Philip Morris, 23 de abril de 1992, LT.

17 Entrevistas do autor com Al Clausi. O centro técnico é descrito com detalhes no panfleto "Welcome to the General Foods Technical Center 20th Anniversary Open House", General Foods, 11 de novembro de 1977.

18 Vários cientistas da Kraft e outros pesquisadores especializados em alimentos para o autor. Para uma discussão técnica sobre a frutose e detalhes específicos sobre os experimentos da Kraft, ver a patente americana nº 5.102.682, arquivada em 7 de abril de 1992, Maurice Nasrallah et al., em nome da Kraft General Foods.

19 John White, "The Role of Sugars in Foods: Why Are They Added?", Added Sugars Conference, American Heart Association, maio de 2010.

20 Simpósio de Desenvolvimento de Produtos da Philip Morris, 5 de dezembro de 1990, LT.

21 Fouad Saleeb para o autor; Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*.

22 Toni Nasrallah, "The Development of Taste/Cost Optimized Dry Mix Beverages", Simpósio de Desenvolvimento de Produtos da Philip Morris, 5 de dezembro de 1990, LT.

23 Jane Brody, "New Data on Sugar and Child Behavior", *The New York Times*, 10 de maio de 1990.

24 Agradeço a Marion Nestle, da Universidade de Nova York, pela generosidade com seus inúmeros arquivos para essa e outras questões relacionadas à política e à ciência da nutrição. Houve também ampla cobertura da mídia sobre a proposta da OMS. "Commodities: WHO Proposal Worries Sugar Producers", *Inter Press Service*, 26 de abril de 1990.

25 Adam Drewnowski et al., "Naloxone, an Opiate Blocker, Reduced the Consumption of Sweet High-Fat Foods in Obese and Lean Female Binge Eaters", *American Journal of Clinical Nutrition* 61, 1995, p. 1206-1212.

26 Marion Nestle para o autor. Para uma perspectiva justa e detalhada de um consultor da indústria, ver John White, "Straight Talk about High-Fructose

Corn Syrup: What It Is and What It Ain't", *American Journal of Clinical Nutrition* 88, 2008, p. 1716S-1721S; John White, "Misconceptions about High-Fructose Corn Syrup: Is It Uniquely Responsible for Obesity, Reactive Dicarbonyl Compounds, and Advanced Glycation Endproducts?", *Journal of Nutrition*, 22 de abril de 2009.

27 K.L. Stanhope et al., "Consumption of Fructose and High Fructose Corn Syrup Increases Postprandial Triglycerides, LDL-Cholesterol, and Apolipoprotein-B in Young Men and Women", *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism* 96, nº 10, 2011, p. 1596-1605.

28 "Contents for Briefing Book Annual Meeting 1992", LT. O documento afirma: "Concordamos em não revelar o preço da compra (155 milhões de dólares)".

29 "A World of Growth in Store", Philip Morris, relatório anual de 1995.

30 Paul Halladay para o autor.

31 Comunicado à imprensa da Kraft, 26 de janeiro de 2007, e funcionários da empresa para o autor.

32 No material apresentado para o Effie Awards, a Kraft disse que "o aumento dos lucros do Capri Sun foi bem maior que o aumento de 17,6% do consumo, graças ao fato de a penetração ter dobrado e as compras terem aumentado durante uma subida de preço." A Kraft ganhou um Effie Award por essa campanha.

33 Stuart, *Kraft General Foods.*

34 "Marketing Synergy", 1989, LT.

35 Simpósio de Desenvolvimento de Produtos da Philip Morris, 5 de dezembro de 1990, LT.

36 Apresentação da divisão de bebidas da Kraft para o Comitê Corporativo de Produtos, 24 de junho de 1996, LT.

37 "Minutes, Corporate Products Committee Meeting, June 24, 1996", LT.

38 Apresentação da divisão de bebidas da Kraft para o Comitê Corporativo de Produtos, 24 de junho de 1996, LT.

39 Ibid.

40 Ibid.

41 Ibid.

42 Em resposta às minhas perguntas sobre essa apresentação, a empresa declarou: "A Kraft está constantemente avaliando as preferências por sabores dos nossos consumidores a fim de oferecer produtos que atendam às suas mais variadas preferências. Quanto às campanhas publicitárias dirigidas aos pré-adolescentes, concordamos que empresas de alimentos e bebidas deveriam limitar voluntariamente os comerciais para crianças. Foi por isso que, em 2005, fomos a primeira companhia a mudar nossos anúncios comerciais para crianças com menos de doze anos. Paramos de promover para jovens muitos dos alimentos e das bebidas que eles amam, incluindo o Tang. E ficamos felizes porque muitos da indústria seguiram nosso exemplo. Hoje, promovemos pouquíssimas marcas para crianças." Ver o Capítulo 11 para saber mais sobre os esforços da Kraft em prol da nutrição.

43 "Minutes, Corporate Products Committee Meeting, June 24, 1996", LT.

44 Memorandos e registros de pauta, LT.

Capítulo sete: "Aquela sensação grudenta na boca"

1 Richard Mattes, "Is There a Fatty Acid Taste?", *Annual Review of Nutrition* 29, 2009, p. 305-327; Jean-Pierre Montmayeur e Johannes Le Coutre, *Fat Detection: Taste, Texture, and Post-Ingestive Effects*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2010.

2 Ivan Araujo e Edmund Rolls, "Representation in the Human Brain of Food Texture and Oral Fat", *Journal of Neuroscience* 24, 2004, p. 3086-3093.

3 Gene-Jack Wang et al., "Enhanced Resting Activity of the Oral Somatosensory Cortex in Obese Subjects", *NeuroReport* 13, nº 9, 2002; Gene-Jack Wang et al., "Exposure to Appetitive Food Stimuli Markedly Activates the Human Brain", *NeuroImage* 21, 2004, p. 1790-1797; Gene-Jack Wang et al., "Imaging of Brain Dopamine Pathways: Implications for Understanding Obesity", *Journal of Addiction Medicine* 3, nº 1, 2009, p. 8-18; Gene-Jack Wang et al., "Brain Dopamine and Obesity", *The Lancet* 357, 2001, p. 354-357.

4 Araujo e Rolls, "Representation in the Human Brain".

5 Correspondência de Edmund Rolls com o autor.

6 Francis McGlone para o autor.

7 Ibid.

8 Dana Small *et al.* "Separable Substrates for Anticipatory and Consummatory Chemosensation", *Neuron* 57, nº 5, 2008, p. 786-797.

9 Massimiliano Zampini e Charles Spence, "The Role of Auditory Cues in Modulating the Perceived Crispiness and Staleness of Potato Chips", *Journal of Sensory Studies* 19, nº 5, 2004, p. 347-363.

10 Francis McGlone para o autor.

11 McGlone postou uma descrição do experimento em seu website, NeuroSci, intitulada "Ice Cream Makes You Happy".

12 "Ice Cream Makes You Happy, Say Unilever Scientists", *FoodNavigator,* 4 de maio de 2005.

13 "An Unmatched Breadth of Ingredients for Creating Superior Products: Ingredient Portfolio", Cargill, 2007.

14 Ver, sobretudo, Center for Science in the Public Interest, "Promoting Consumption of Low-Fat Milk: The 1% or Less Social Marketing

Campaign", Center for Health Improvement.

15 Alina Szczesniak et al., "Consumer Texture Profile Technique", *Journal of Food Science* 40, 1970, p. 1253-1256.

16 Ibid.

17 Steve Witherly para o autor.

18 Montmayeur e Le Coutre, *Fat Detection.*

19 Ibid.

20 Adam Drewnowski para o autor.

21 Adam Drewnowski e M.R.C. Greenwood, "Cream and Sugar: Human Preferences for High-Fat Foods", *Physiology and Behavior* 30, 1983, p. 629-633.

22 A. Drewnowski e M. Schwartz, "Invisible Fats: Sensory Assessment of Sugar/Fat Mixtures", *Appetite* 14, 1990, 203-217.

23 Adam Drewnowski para o autor.

Capítulo oito: "Ouro líquido"

1 Dean Southworth para o autor.

2 O guia on-line sobre o valor nutritivo de produtos de supermercado Calorie Count, uma divisão do *The New York Times,* atribui pontuações a produtos em uma escala de A a F. A versão "original" Cheez Whiz ganhou um D; outras versões ficaram entre C e F, com uma versão "light" tendo alcançado um B.

3 Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*.

4 Correspondência da Kraft com o autor.

5 Dean Southworth para o autor.

6 *Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans 2010*, Departamentos de Agricultura e de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos, 2010.

7 Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*. Ver também a patente de James Kraft, nº 1.186.524.

8 Ibid.

9 Curt Wohleber, "From Cheese to Cheese Food: Kraft Persuaded Americans to Accept Cheese by Divorcing It from Its Microbe-laden Origins", *Invention and Technology* 17, nº 1, 2001.

10 Em 2009, a Kraft disse que os sais para emulsificação fosfato e citrato de sódio foram adicionados "para criar textura com propriedades de derretimento de queijo processado" e representavam de 40% a 45% do sódio no queijo processado. Todd Abraham, "Sodium Reduction: Opportunities and Challenges", Kraft Foods, 30 de março de 2009.

11 Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*.

12 Ibid.

13 Don Blayney, "The Changing Landscape of U.S. Milk Production", Economic Research Service, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, 2002; Carl Coppock, "Selected Features of the U.S. Dairy Industry from 1900 to 2000", Coppock Nutritional Services, San Antonio, Texas; Carl Coppock para o autor; Comptroller General, "Effects and Administration of the 1984 Milk Diversion Program", U.S. General Accounting Office, Washington, D.C., 1985; Alden Manchester e Don Blayney, "Milk Pricing in the United States", Economic Research Service, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, 2001; Charles Nicholson e Mark Stephenson, "Analysis of Proposed Programs to Mitigate Price Volatility in the U.S. Dairy Industry". Relatório não publicado para um consórcio de organizações da indústria de laticínios, sendo o autor afiliado à Universidade Politécnica do Estado da Califórnia e à Universidade de Wisconsin, 2010; "Overview of the United States Dairy Industry", National

Agricultural Statistics Service, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, 22 de setembro de 2010; John Brouillette et al., "Cow Comfort and the Effects on Productivity and Profitability", *Hudson Valley Agricultural Newsletter.*

14 Ward Sinclair, "Under Missouri: A Monument to the Output of the American Cow", *The Washington Post,* 21 de dezembro de 1981.

15 John Block para o autor.

16 Sinclair, "Under Missouri".

17 Comptroller General, "Effects and Administration".

18 Ulfert Broockmann para o autor.

19 Apresentação da Kraft sobre o Cream Cheese Philadelphia para o Comitê Corporativo de Produtos da Philip Morris, junho de 1989, LT.

20 Ibid.

21 Simpósio de Desenvolvimento de Produtos da Philip Morris, 5 de dezembro de 1990, LT.

22 Apresentação da Kraft sobre o Crockery para o Comitê Corporativo de Produtos da Philip Morris, junho de 1989, LT.

23 "Natural and Specialty Cheeses: The U.S. Market and a Global Perspective", Packaged Facts, 2010.

24 "Kraft USA 1993 Strategic Plan", LT. Ao mesmo tempo, a Kraft reconheceu as preocupações nutricionais e de outras naturezas em relação ao queijo, e em suas declarações públicas a empresa enfatizou que estava trabalhando duro para produzir inúmeras variedades de baixa caloria. Em um relatório interno intitulado "Contents for Briefing Book Annual Meeting 1992", a Kraft antecipou uma série de perguntas dos acionistas sobre o queijo: "A Kraft está preocupada com o colesterol presente nos produtos à base de queijo? Embora os laticínios contenham tanto gordura quanto colesterol, consumi-los como parte de uma dieta balanceada continua

sendo uma boa prática para a maioria dos consumidores. Alimentos artificiais como o Velveeta prejudicam as vendas dos nossos outros produtos? A textura e o sabor desses produtos atendem a necessidades únicas de consumidores e geraram negócios consideráveis para a Kraft."

25 Ver dados sobre o consumo, Economic Research Service, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos.

26 Material da Kraft enviado para o Effie Awards.

27 Ibid.

28 Ibid.

29 Ibid.

30 Walter Willett para o autor. Em resposta às minhas perguntas sobre seus esforços para aumentar o consumo de queijo, a empresa declarou: "A Kraft acredita que comer os alimentos que você ama e ter um estilo de vida saudável são coisas que podem e devem coexistir. O queijo consumido com moderação pode ser parte de um estilo de vida saudável. Fornecemos informações claras e consistentes para que os consumidores possam tomar decisões bem informadas como parte de um estilo de vida balanceado. A Kraft tem orgulho de vender produtos com baixo teor de gordura. Também oferecemos variedades light, com teor de gordura reduzido e sem gordura de Cream Cheese Philadelphia, Kraft Singles e muitas outras marcas do nosso portfólio."

31 Mirre Viskaal-van Dongen, "Hidden Fat Facilitates Passive Overconsumption", *Journal of Nutrition* 139, 2009, p. 394-399.

32 Mirre Viskaal-van Dongen para o autor.

Capítulo nove: "A hora do almoço é toda sua"

1 Joe Jerzewski, presidente e gerente de negócios da United Food and Commerce Local 536 para o autor.

2 Fotografias da linha de montagem tiradas no primeiro dia de operação.

3 Stephen Quickert e Donna Rentschler, “Developing and Optimizing the Lunchables Concept”, Simpósio de Desenvolvimento de Produtos da Philip Morris, 5 de dezembro de 1990, LT.

4 Estimativas de vários especialistas no varejo de gêneros alimentícios.

5 Bob Drane para o autor.

6 Ibid.

7 Estava também presente ao lado de Bob Drane nessa reunião Jim McVey, CEO da unidade da Oscar Mayer, que compartilhou suas memórias comigo. “O lado bom de se trabalhar na Philip Morris é que, se você fazia alguma coisa que realmente tinha potencial, eles ficavam satisfeitos em tirar fundos dos outros produtos e investir no novo”, contou-me McVey.

8 Jim McVey e Bob Drane para o autor.

9 “Oscar Mayer Foods Co.”, *International Directory of Company Histories,* vol. 12, St. James Press, 1996; Bucher e Villines, *The Greatest Thing since Sliced Cheese*.

10 Upton Sinclair, *The Jungle*. Nova York: Doubleday, 1906.

11 Dados do Calorie Count.

12 Oscar Mayer para a Philip Morris, 1991, LT.

13 Simpósio de Desenvolvimento de Produtos da Philip Morris, 5 de dezembro de 1990, LT.

14 Bob Eckert, presidente da unidade da Oscar Mayer, para o Comitê Corporativo de Produtos da Philip Morris, 20 de outubro de 1995, LT.

15 Ibid.

16 Ibid.

17 Bob Drane, "Developing and Optimizing the Lunchables Concept", apresentação do projeto, Oscar Mayer.

18 Ibid.

19 Richard Kluger, *Ashes to Ashes: America's Hundred-Year Cigarette War, the Public Health, and the Unabashed Triumph of Philip Morris*. Nova York: Knopf, 1996.

20 Ibid.

21 John Ruff para o autor.

22 Stuart, *Kraft General Foods.*

23 Geoffrey Bible para o autor.

24 Ibid.

25 John Tindall para o Simpósio de Desenvolvimento de Produtos da Philip Morris, 5 de dezembro de 1990, LT.

26 Ibid.

27 Ibid.

28 Bob Drane para o autor.

29 Clark Murray, gerente de produto sênior, para o Comitê Corporativo de Produtos da Philip Morris, 24 de janeiro de 1991, LT.

30 Bob Eckert para o Comitê Corporativo de Produtos da Philip Morris, 20 de outubro de 1995, LT.

31 Geoffrey Bible para o autor.

32 Ibid.

33 Ibid.

34 Bob Drane para o autor.

35 *Los Angeles Times,* 8 de fevereiro de 1994.

36 Bob Drane para o autor.

37 Ibid.

38 Transcrição de Bob Eckert, CEO da Kraft, para a *BusinessWeek*, LT.

39 Bob Drane para o autor.

40 "The Five Worst Packaged Lunchbox Meals", Cancer Project, Physicians Committee for Responsible Medicine, primavera de 2009.

41 "Oscar Mayer Lunchables Lunch Combinations Expand Wholesome Product Line", Kraft, 16 de agosto de 2010.

42 Bob Drane para o autor.

43 Ibid.

44 Bob Drane, "What Role Can the Food Industry Play in Addressing Obesity?", manuscrito não publicado.

45 Ibid.

Capítulo dez: "A mensagem que o governo defende"

1 Wayne D. Rasmussen, "Lincoln's Agricultural Legacy", Agricultural History Branch, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos.

2 National Registry of Historic Places.

3 Seguindo o tema desse capítulo, um bom lugar para se aprender mais sobre o negócio dos produtos voltados para o lanche é um artigo preparado pela

Dairy Management, entidade supervisionada pelo secretário de Agricultura dos Estados Unidos cujo objetivo é aumentar o consumo de queijo e outros laticínios. "Snacking: Identifying a World of Opportunities for Dairy", Dairy Management Inc., abril de 2010.

4 Correspondência do Center for Nutrition Policy and Promotion com o autor.

5 "Dietary Guidelines for Americans", Center for Nutrition Policy and Promotion. A supervisão do comitê de especialistas escolhido para desenvolver o guia a cada cinco anos se alterna entre o Departamento de Saúde e o Departamento de Saúde e Serviços Humanos.

6 Comitê Consultivo sobre o Guia para a Alimentação, *Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010.* Washington, D.C.: Departamentos de Agricultura e de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos, 2010, p. D2-12.

7 Ibid, p. D3-13.

8 Walter Willett para o autor. A Faculdade de Medicina de Harvard desenvolveu suas próprias versões da pirâmide de alimentos e dos gráficos do prato, que apresentam várias diferenças. A porção de proteína da refeição ideal de Harvard, por exemplo, aconselha: "Dê preferência a peixes, frango, feijões e nozes; limite o consumo de carne vermelha; evite bacon, frios e outras carnes processadas." E, em vez de encorajar as pessoas a beber leite, os cientistas especializados em nutrição enfatizam a água e um consumo limitado de leite e suco: "Evite bebidas com adição de açúcar."

9 O Departamento de Agricultura dos Estados Unidos lançou uma versão resumida do relatório do comitê de especialistas que coloca as fontes de gordura saturada na página 25 do documento de 59 páginas.

10 *The Diane Rehm Show,* 1º de fevereiro de 2011.

11 Ibid.

12 R. Post et al., "A Guide to Federal Food Labeling Requirements for Meat

and Poultry Products", Labeling and Consumer Protection Staff, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, agosto de 2007.

13 "Nutrition Labeling of Single Ingredient Products and Ground or Chopped Meat and Poultry Products", Food and Safety Inspection Service, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos.

14 Craig Henry, Grocery Manufacturers Association, carta para Carole Davis, Center for Nutrition Policy and Promotion, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, 23 de maio de 2008.

15 Esse e outros comentários enviados sobre o guia para a alimentação estão disponíveis num banco de dados criado pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, que pode ser encontrado no site do Center for Nutrition Policy and Promotion.

16 Transcrição, Relatório da Conferência sobre o Food Security Act [Projeto de Lei de Segurança Alimentar] de 1985, Senado dos Estados Unidos, 18 de dezembro de 1985.

17 "Federally Authorized Commodity Research and Promotion Programs", U.S. General Accounting Office (agora chamado U.S. Government Accountability Office), dezembro de 1993; "Federal Farm Promotion ('CheckOff') Programs", Congressional Research Service, 20 de outubro de 2008; "Understanding Your Beef Checkoff Program", Cattlemen's Beef Board.

18 Carrie Daniel et al., "Trends in Meat Consumption in the United States", *Public Health Nutrition* 14, nº 4, 2011, p. 575-583. Preocupações dos consumidores em relação à gordura são citadas como uma razão para a diminuição do consumo no estudo apoiado pela indústria da carne "U.S. Beef Demand Drivers and Enhancement Opportunities", Universidade Estadual do Kansas, Agricultural Experiment Station and Cooperative Extension Service, junho de 2009.

19 Mark Thomas para o autor.

20 Steve Wald, diretor de desenvolvimento para novos produtos, National Cattlemen's Beef Association, em vídeo lançado pela associação, 8 de

janeiro de 2008.

21 Para um resumo de algumas dessas invenções de produtos, ver "Cattlemen's Beef Board Introduces New Staff, Snack", Cattlemen's Beef Board, 25 de fevereiro de 2008.

22 A meu pedido, a National Cattlemen's Beef Association examinou dados do varejo nacional e descobriu que, enquanto apenas 20% da carne moída vendida era magra ou mais magra, dois terços dos cortes de músculo vendidos em 2012 eram da variedade magra.

23 "Background Information for Letter to Secretary Vilsack on Mechanically Tenderized (MT) Beef Products", Safe Food Coalition, 12 de junho de 2009. Pela perspectiva crítica da carne amaciada, meu agradecimento a Carol Tucker-Forman, ex-secretária assistente de agricultura e agora integrante da Consumer Federation of America.

24 O termo mudou com o passar dos anos, com conflitos entre produtores e o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos a respeito de várias permutações. Para uma descrição básica do produto, ver H. Ying e J.G. Sebranek, "Finely Textured Lean Beef as an Ingredient for Processed Meats", Universidade Estadual de Iowa, 1997.

25 De vários arquivos do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos e da indústria obtidos por meio do Freedom of Information Act e de fontes. Michael Moss, "The Burger That Shattered Her Life", *The New York Times,* 4 de outubro de 2009.

26 Michael Moss, "Company Record on Treatment of Beef Called into Question", *The New York Times,* 31 de dezembro de 2009.

27 Charles Tant para o autor.

28 Gerald Zirnstein em memorando do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos obtido pelo autor. Também agradeço a ele por ter discutido comigo esse memorando e seu envolvimento com o produto.

29 Moss, "Company Record on Treatment".

30 Vídeo da coletiva de imprensa, Des Moines, Iowa, 28 de março de 2012.

31 Sou grato a vários funcionários do programa de merenda escolar do Departamento de Agricultura por terem compartilhado memorandos, dados e experiências sobre esse assunto comigo. Ver também Moss, "Company Record on Treatment."

32 James Haggerty, "'Pink Slime' Spurs Beef Backlash" (Scranton, Penn.), *Times-Tribune,* 15 de abril de 2012.

33 "Food, Nutrition, Physical Activity, and the Prevention of Cancer: A Global Perspective", World Cancer Research Fund e American Institute for Cancer Research, 2007, 121, 123.

34 Para uma análise interna do trabalho da campanha de *checkoff* para a carne no relatório sobre o câncer, ver "Project Evaluation Audit: World Cancer Research Fund/American Institute of Cancer Research Report", Sound Governance, 13 de junho de 2008.

35 A partir de 10 de abril de 2007, os gastos desses fundos passaram a ser autorizados pela National Cattlemen's Beef Association, com aprovação do secretário de Agricultura dos Estados Unidos, de acordo com registros disponibilizados pelo Departamento de Agricultura para o autor. A Expoent disponibiliza estudos de caso dos produtos de seu trabalho em seu website.

36 Dominik D. Alexander et al., "Red Meat and Processed Meat Consumption and Cancer", National Cattlemen's Beef Association, 2010.

37 "Project Evaluation Audit: World Cancer Research Fund/American Institute of Cancer Research Report."

38 Ibid.

39 Ibid.

40 Opinião da Corte, em *Johanns v. Livestock Marketing Association*, Suprema Corte dos Estados Unidos, 23 de maio de 2005. Para a análise do caso de um ex-funcionário da FDA, ver Daniel E. Troy, "Do We Have a Beef with the Court? Compelled Commercial Speech Upheld, But It Could Have Been

Worse", *Cato Supreme Court Review,* The Cato Institute.

41 Ruth Bader Ginsburg em opinião separada no julgamento, em *Johanns v. Livestock Marketing Association,* Suprema Corte dos Estados Unidos, 23 de maio de 2005. Meu agradecimento ao ex-economista do Departamento de Agricultura Parke Wilde pela generosidade em discutir sua própria análise, também crítica, dos programas de *checkoff*. Ver, por exemplo, Parke E. Wilde, "Federal Communication About Obesity in the Dietary Guidelines and Checkoff Programs", Discussion Paper nº 27, Universidade Tufts, 2005.

42 Um folheto de 2006 produzido pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, "Your Personal Health: Steps to a Healthier You", apresenta a seguinte sugestão para as pessoas que costumam ter muita vontade de comer pizza: "Peça uma feita com massa integral e metade do queijo."

43 Tom Gallagher, "Checkoff Is Working Hard for You!", *Western Dairy Business,* setembro de 2009.

44 "Report to Congress on the National Dairy Promotion and Research", Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, 1º de julho de 2002.

Capítulo onze: "Sem açúcar, sem gordura, sem vendas"

1 "Kraft Foods Announces 10 Members of Worldwide Health and Wellness Advisory Council", *Business Wire*, 3 de setembro de 2003.

2 Ellen Wartella para o autor.

3 Agradeço a vários funcionários da Kraft por terem discutido comigo o trabalho confidencial do comitê.

4 Ellen Wartella para o autor.

5 Andrea Carlson e Elizabeth Frazao, "Are Healthy Foods Really More Expensive? It Depends on How You Measure the Price", Economic Information Bulletin nº EIB-96, Economic Research Service,

Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, maio de 2012.

6 Kraft para o Comitê Corporativo de Produtos da Philip Morris, 24 de junho de 1996, LT.

7 Kathleen Spear para o autor.

8 Ibid.

9 Amanda Amos e Margaretha Haglund, "From Social Taboo to 'Torch of Freedom': The Marketing of Cigarettes to Women", *Tobacco Control* 9, 2000, p. 3-8.

10 "New Product Screening", memorando da Philip Morris, 1º de março de 1972, LT.

11 Ernst Wynder et al., "Association of Dietary Fat and Lung Cancer", American Health Foundation, Nova York, 1986, LT.

12 Philip Morris Trial Counsel Seminar, La Jolla, Califórnia, 9-12 de maio de 1990.

13 Orientações da Kraft General Foods para Reunião Gerencial, 11-12 de julho de 1990, LT.

14 "A Powerful Company, Poised for Growth", Apresentação para a Comunidade de Investidores, Nova York, 28 de junho de 1999.

15 "Issues Management Q3 Omnibus Survey Key Results", memorando da Philip Morris, 7 de novembro de 2000, LT.

16 Discurso de Jay Poole para a reunião da Agriculture and Applied Economics Association, 1999, LT.

17 "A New Approach to Our Mission: Lessons from the Tobacco Wars", LT.

18 Geoffrey Bible para o autor.

19 Ibid.

20 John Ruff para o autor.

21 Ibid.

22 Ibid.

23 Apresentação da Kraft para a FDA, 14 de maio de 2004.

24 Ibid.

25 Para uma análise dos sistemas que estavam sendo considerados, ver Ellen Wartella et al., "Examination of Front-of-Package Nutrition Rating Systems and Symbols", Phase 1 Report, Institute of Medicine, 13 de outubro de 2010.

26 John Ruff para o autor.

27 Marc Firestone para o autor.

28 O esforço para cortar 1,5 milhão de calorias está sendo supervisionado por um grupo da indústria alimentícia e monitorado pela Fundação Robert Wood Johnson, que em 2012 trabalhava para desenvolver um sistema que verificasse e acompanhasse quaisquer mudanças feitas pela indústria. Representantes da fundação me disseram que um dos desafios seria mantê-lo atualizado sobre o fluxo constante de produtos nos supermercados, à medida que velhos itens são substituídos por outros; outro desafio é garantir que as reduções de calorias não sejam feitas apenas em versões pouco vendidas dos produtos principais.

29 Transcrição, convocação à conferência de ganhos da Kraft, 16 de julho de 2003.

30 Ibid.

31 Dave Carpenter, "Kraft Demotes Co-CEO Betsy Holden amid Product Setbacks", Associated Press, 16 de dezembro de 2003.

32 Anand Kripalu, presidente da Kraft Foods para o Sul da Ásia, a Indonésia e a China, *Campaign India*, 6 de abril de 2011.

33 Anúncio da Kraft Cadbury, 14 de abril de 2011.

34 Daryl Brewster para o autor.

35 Ibid.

36 Elaine Wong, "100-Calorie Packs Pack It In", *Brandweek*, 26 de maio de 2009.

37 Maura Scott, "The Effects of Reduced Food Size and Package Size on the Consumption Behavior of Restrained and Unrestrained Eaters", *Journal of Consumer Research* 35, 2008, p. 391-405.

38 "Hershey Lures Lenny From Kraft", *Chicago Tribune,* 13 de março de 2001; "Hershey Foods: It's Time to Kiss and Make Up", Mendoza College of Business, Universidade de Notre Dame, março de 2003.

39 Daryl Brewster para o autor.

40 "Oreo Enters 100th Year Crossing the $2 Billion Mark; Plans to Reach $1 Billion in Developing Markets in 2012", anúncio da Kraft, 3 de maio de 2012.

41 "A Cadbury era a última peça do quebra-cabeça", disse o vice-presidente da Kraft, Chris Jakubik, durante uma apresentação para investidores em 15 de setembro de 2010 intitulada "Hitting Our Sweet Spot". Ele descreveu a Kraft como "saindo de uma reviravolta para o crescimento" e disse que a empresa estava pronta para liderar a indústria global no setor de lanches, com uma participação de 10,1% no mercado, muito à frente da segunda maior vendedora de lanches, a PepsiCo, com 7,6%.

42 Comentários no site da Kraft sobre o *cream cheese* de chocolate.

Capítulo doze: "As pessoas amam sal"

1 "Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans", 2010, p. D6-17. O sal de mesa é composto em 40% por sódio, então dez gramas de sal correspondem a quatro gramas de sódio, ou 4.000 miligramas. Uma colher de chá equivale a cerca de seis gramas de sal, ou 2.300 miligramas de sódio.

2 Richard Mattes e Diana Donnelly, "Relative Contributions of Dietary Sodium Sources", *Journal of the American College of Nutrition* 10, nº 4, 1991, p. 383-393.

3 Mark Kurlansky, *Sal: uma história do mundo*. São Paulo: Senac, 2004.

4 "10-Step Guide to Lowering the Sodium in Food and Beverage Products", Cargill, 2009.

5 Ao examinar o impacto sobre a saúde do consumo excessivo do sódio, o comitê do guia para a alimentação americana do Departamento de Agricultura parecia pronto para estabelecer o máximo recomendado de 1.500 miligramas para todos os americanos, de acordo com o que mostram as transcrições. Contudo, ao observar quão longe a população estava desse nível, o relatório final manteve a marca de 2.300 miligramas como teto. A AHA recomenda que todos os adultos consumam menos de 1.500 miligramas por dia. Várias agências de saúde pública estabeleceram também limites de sódio para crianças, que variam entre 1.500 miligramas (crianças de um a três anos), 1.900 miligramas (crianças de quatro a oito anos) e 2.200 miligramas (crianças de nove a treze anos).

6 "Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010."

7 O CDC aprovou o Guia para a Alimentação de 2010 sobre o sódio e determinou que 57% dos adultos americanos seguissem os critérios para a limitação do consumo de sódio em 1.500 miligramas por dia, concluindo que quase todas essas pessoas excediam o limite. "Usual Sodium Intakes Compared with Current Dietary Guidelines: United States, 2005-2008", Morbidity and Mortality Weekly Report, CDC, 11 de outubro de 2011.

8 Os produtos Hungry Man, propriedade da Pinnacle Foods Group, têm passado por reformulações para reduzir a quantidade total de sódio.

9 Paul Breslin para o autor.

10 Ibid.

11 L. Wilkins e C.P. Richter, "A Great Craving for Salt by a Child with Corticoadrenal Insufficiency", *Journal of the American Medical Association* 114, 1940, p. 866-868.

12 Stephen Woods, "The Eating Paradox: How We Tolerate Food", *Psychological Review* 98, nº 4, 1991, p. 488-505.

13 Michael Morris et al., "Salt Craving: The Psychobiology of Pathogenic Sodium Intake", *Physiological Behavior* 94, nº 4, 2008, p. 709-721.

14 Joseph McMenamin e Andrea Tiglio, "Not the Next Tobacco: Defense to Obesity Claims", *Food and Drug Law Journal* 61, nº 3, 2006, p. 445-518. Em abril de 2002, um fórum em Washington realizado pela Grocery Manufacturers Association incluiu a discussão da dependência moderada de alimentos feita por um representante da Frito-Lay, e entre os participantes do comitê estava a professora de nutrição Rebecca Corwin, da Universidade Estadual da Pensilvânia, que acredita que a questão da dependência deveria ser mais concentrada no consumidor. Ela argumenta que o problema é a *maneira* como esses alimentos estão sendo consumidos, e não os alimentos em si. Alimentos gordurosos e com adição de açúcar causam dependência quando as pessoas exageram e alternam entre a compulsão e a abstinência. O artigo que ela publicou em 2009 no *Journal of Nutrition* apresenta mais detalhes: "Mesmo os alimentos mais palatáveis não causam dependência por si próprios", afirma ela. "Na verdade, é a maneira como o alimento é apresentado (isto é, de forma intermitente) e consumido (isto é, a 'devoração' intermitente repetida) que parece desencadear o processo de dependência." R.L. Corwin e Patricia Grigson, "Symposium Overview: Food Addiction: Fact or Fiction", *Journal of Nutrition* 139, nº 3, 2009, p. 617-619.

15 Paul Breslin para o autor.

16 Howard Moskowitz e Jacquelyn Beckley, "Craving and the Product: Looking at What We Crave and How to Design Products around It",

Moskowitz Jacobs Inc., 2001.

17 Em 2001, a Mars ganhou um Effie Award da indústria publicitária por uma campanha que usou uma variação desse tema: "Você não é você mesmo quando está com fome."

18 Leslie Stein et al., "The Development of Salty Taste Acceptance Is Related to Dietary Experience in Human Infants: A Prospective Study", *American Journal of Clinical Nutrition* 95, nº 1, 2012, p. 123-129.

19 Anahad O'Connor, "Taste for Salt Is Shaped Early in Life", *The New York Times,* 21 de dezembro de 2011.

20 O Serviço Geológico dos Estados Unidos estima que 4% de todo o sal produzido é usado em alimentos, com produtos químicos e o controle do gelo dividindo a maior parte. Ver Dennis Kostick, "Salt", *2010 Minerals Yearbook*, Serviço Geológico dos Estados Unidos.

Capítulo treze: "O mesmo sabor salgado delicioso que seus consumidores desejam"

1 A Cargill se recusou a revelar seus preços ou a quantidade de sal que produz. Os números relacionados aos preços e à produção citados neste capítulo são estimados pelo autor com base em fontes da indústria alimentícia, informações disponibilizadas para o público por outros produtores de sal e informações fornecidas pelo Serviço Geológico dos Estados Unidos, que monitora a produção de sal.

2 Alton Brown, vídeo promocional do sal da Cargill.

3 "Working to Feed the World", Relatório Anual de 2011 da Cargill.

4 David Whitford e Doris Burke, "Cargill: Inside the Quiet Giant That Rules the Food Business", *Fortune Magazine*, 27 de outubro de 2011.

5 Quantidade estimada pelo autor com base em relatórios do Serviço Geológico dos Estados Unidos e em entrevistas com funcionários da agência e da indústria. Dennis Kostick, "Salt", Mineral Commodity

Summaries, Serviço Geológico dos Estados Unidos, janeiro de 2012.

6 Funcionários da Cargill para o autor.

7 Kurlansky, *Salt.*

8 *Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010*, p. D6-16.

9 Kristen Dammann para o autor.

10 Corinne Vaughan, "The U.K. Food Standards Agency's Programme on Salt Reduction", apresentação para o Instituto de Medicina, março de 2009.

11 Jody Mattsen para o autor.

12 "10-Step Guide to Lowering the Sodium in Food and Beverage Products", Cargill, 2009.

13 Ibid.

14 "Guidance on Salt Reduction in Meat Products for Smaller Businesses", British Meat Processors Association [Associação de Produtores de Carne de Londres], Londres.

15 Graham MacGregor para o autor. MacGregor preside um grupo de pressão, Consensus Action on Salt and Health. Ver L.A. Wyness et al., "Reducing the Population's Intake: The U.K. Food Standards Agency's Salt Reduction Programme", *Public Health Nutrition* 15, nº 2, 2011, p. 254-261.

16 John Kepplinger para o autor; Michael Moss, "The Hard Sell on Salt", *The New York Times,* 30 de maio de 2010.

17 Agradeço à equipe do refeitório do *The New York Times,* que me acompanhou na degustação e avaliação desse presunto com menos sal.

18 Russell Moroz para o autor; Moss, "Hard Sell on Salt".

19 "Proposals to Revise the Voluntary Salt Reduction Targets: Consultation Response Summaries", Food Standards Agency, Londres.

20 Ibid. Uma análise dos esforços feitos no Reino Unido para a redução do sal foi realizada pela firma de consultoria Leatherhead Food Research, sugerindo que inúmeros fabricantes tiveram dificuldades na tentativa de diminuir a quantidade de sódio usado em seus alimentos. Entretanto, pessoas envolvidas na defesa dos consumidores, inclusive Graham MacGregor, acreditam que será possível fazer reduções adicionais à medida que a preferência do público pelo sabor salgado diminua. Rachel Wilson et al., "Evaluation of Technological Approaches to Salt Reduction", Leatherhead Food Research, 2012.

21 Transcrição do autor da coletiva de imprensa.

22 "National Salt Reduction Initiative Packaged Food Categories and Targets", Departamento de Saúde de Nova York.

23 "NSRI Corporate Commitments and Comments", Departamento de Saúde de Nova York.

24 Essas análises são altamente confidenciais, até mesmo para os autores do estudo que estava sendo revisado. Agradeço ao revisor por ter compartilhado esses comentários comigo. Em resposta, a Campbell disse que o estudo não estava relacionado ao teor de sódio de seu suco e que acredita que a declaração sobre os vegetais continua válida.

25 Dados fornecidos ao autor pela Campbell.

26 George Dowdie para o autor.

27 Ibid.

28 Maria Panaritis, "New Campbell's CEO: Just Add Salt", *Philadelphia Inquirer,* 13 de julho de 2011; Martinne Geller, "Campbell Stirs Things Up", Reuters, 15 de julho de 2011. Uma semana depois, a Campbell declarou que continuava comprometida com a redução do sódio em seus produtos. "É essencial que ofereçamos uma opção às pessoas", afirmou Denise Morrison, a nova CEO, no comunicado da companhia à imprensa.

"Campbell Continues to Provide Consumers with an Array of Lower-sodium Choices", *Business Wire*, 20 de julho de 2011.

29 Martinne Geller, "Campbell Adds Salt to Spur Soup Sales", Reuters, 12 de julho de 2011.

Capítulo catorze: "Sinto muito pelos consumidores"

1 Jaakko Tuomilehto et al., "Sodium and Potassium Excretion in a Sample of Normotensive and Hypertensive Persons in Eastern Finland", *Journal of Epidemiology and Community Health* 34, 1980, p. 174-178.

2 Heikki Karppanen e Eero Mervaala, "Sodium Intake and Hypertension", *Progress in Cardiovascular Diseases* 49, nº 2, 2006, p. 59-75. Pirjo Pietinen, "Finland's Experiences in Salt Reduction", National Institute for Health and Welfare, 2009.

3 Karppanen para o autor.

4 Robert Lin para o autor.

5 Ibid.

6 Robert Lin, "Model for Ideal Snack", memorando da Frito-Lay, 8 de fevereiro de 1979.

7 Robert Lin para o autor.

8 Ibid.

9 O Center for Science in the Public Interest disponibiliza suas ações judiciais, inclusive respostas das companhias e as consequências, em seu site.

10 Center for Science in the Public Interest, 11 de agosto de 2005.

11 Michael Jacobson para o autor; Moss, "Hard Sell on Salt".

12 Robert Lin, "Salt", memorando da Frito-Lay, 1º de março de 1978.

13 Agradeço a Robert Lin por ter compartilhado e discutido comigo esse documento, que contém registros detalhados das atividades científicas da Frito-Lay no que diz respeito ao sal.

14 *Frito Bandwagon*, sem data. As audiências foram realizadas pelo Select Committee on GRAS (Generally Recognized as Safe) Substances. [Comissão Investigativa de Substâncias Geralmente Consideradas Seguras]

15 Robert Lin, "'Calcium Anti-Hypertension' Campaign", memorando da Frito-Lay, 28 de janeiro de 1982.

16 "GRAS Safety Review of Sodium Chloride", FDA, 18 de junho de 1982.

17 Michael Taylor, "FDA Regulation of Added Salt under the Food Additives Amendment of 1958: Legal Framework and Options", apresentado no Information Gathering Workshop, Committee on Strategies to Reduce Sodium Intake, Instituto de Medicina, 30 de março de 2009.

18 Sanford Miller para o autor; Moss, "Hard Sell on Salt".

19 William Hubbard para o autor. Ibid.

20 Robert Lin para o autor.

21 Robert Lin, "Consumer Research", memorando da Frito-Lay em agenda para reunião da companhia com Greg Novak, da R.J. Reynolds, como palestrante, 12 de agosto de 1981.

22 "Oops! Marketers Blunder Their Way Through the 'Herb Decade'", *Advertising Age*, 13 de fevereiro de 1989.

23 Dwight Riskey para o autor.

24 Gary Jacobson, "How Frito-Lay Stays in the Chips: Company Profile", *Management Review*, 1º de dezembro de 1989; Gary Levin, "Boomers Leave a Challenge", *Advertising Age*, 8 de julho de 1991; "Monday

Memo", *St. Louis Post-Dispatch*, 2 de agosto de 1993.

25 Christine Donahue, "Marketers Return to Product Testing", *Adweek*, 4 de maio de 1987.

26 Enrico e Kornbluth, *E o outro vacilou.*

27 Dwight Riskey para o autor.

28 Ibid.

29 Steven Witherly para o autor.

30 Robert Johnson, "Marketing in the '90s: In the Chips at Frito Lay, the Consumer Is an Obsession", *Wall Street Journal*, 22 de março de 1991.

31 Jacobson, "How Frito-Lay Stays".

32 Jane Dornbusch, "Flavor In, 'lites out; Low-Fat Products Lose Appeal; No Heavy Demand for 'Lite' Foods", *Boston Herald*, 23 de junho de 1993.

33 Randolph Schmid, "Group Finds Little Change in Salt Content of Processed Foods", Associated Press, 12 de fevereiro de 1986; "Who Makes the Best Potato Chip?", *Consumer Reports*, junho de 1991; "Those New Light Snack Foods: When Marketers Call Their Chips 'Light', They Must Mean Weight, Fat Content Remains High", *Consumer Reports*, setembro de 1991.

34 Lin, "Salt".

35 Mike Esterl e Valerie Bauerlein, "PepsiCo Wakes Up and Smells the Cola: Criticized for Taking Eye Off Ball and Focusing on Healthy Foods, Company Plans Summer Ad Splash", *Wall Street Journal*, 28 de junho de 2011.

36 Uma transcrição dessa reunião, que teve início em 22 de março de 2010, foi fornecida pelo Fair Disclosure Wire.

37 Ibid. Em resposta às minhas perguntas sobre a apresentação aos

investidores e as estratégias da empresa, uma porta-voz disse: "A PepsiCo tem um amplo portfólio de marcas de alimentos e bebidas que os consumidores adoram, e nossa estratégia tem como intuito promover o crescimento de todas as partes do nosso negócio. Uma das maneiras pelas quais sempre fizemos isso foi a adaptação do nosso portfólio para atender à alteração das necessidades e dos desejos dos consumidores. Em resposta a uma demanda mais forte do consumidor por lanches com menos sódio e bebidas com menos açúcar, desenvolvemos e lançamos produtos que dão essas opções aos consumidores. Também desenvolvemos uma linha atraente de marcas que promovem a saúde e o bem-estar em categorias em expansão, como os laticínios, os sucos, os grãos integrais e a nutrição para a prática de esportes. Acreditamos que a oferta de uma grande variedade de opções com sabor, conveniência e valor para os consumidores continuará promovendo o sucesso da PepsiCo."

38 Muitos dos discursos, artigos e outros escritos de Dichter estão arquivados no Hagley Museum and Library, Wilmington, Delaware.

39 Alvin Hampel para o autor.

40 Dariush Mozaffarian et al., "Changes in Diet and Lifestyle and Long-Term Weight Gain in Women and Men", *New England Journal of Medicine* 364, nº 25, 2011, p. 2392-2404.

41 Eric Rimm para o autor.

Epílogo: **"Estamos viciados em comida barata"**

1 "Nestlé's Stellar Performance Tops Our Annual Ranking", *Food Processing*, 3 de agosto de 2009.

2 "Vision, Action, Value Creation", Pesquisa da Nestlé, 2010, p. 26.

3 Steven Witherly para o autor.

4 Ver a aplicação de patente da Nestlé para a OMPI, nº WO/2012/089676.

Citando a concorrência, a empresa se recusou a dar mais detalhes do trabalho.

5 "Vision, Action, Value Creation", p. 29.

6 A Nestlé conseguiu mostrar que um iogurte enriquecido com fibras deixa as pessoas mais satisfeitas do que biscoitos de água e sal. Para mais detalhes, ver o estudo: E. Almiron-Roig et al., "Impact of Some Isoenergetic Snacks on Satiety and Next Meal Intake in Healthy Adults", *Journal of Human Nutrition and Dietetics* 22, 2009, p. 469-474. Mas Erkner e outros funcionários da Nestlé enfatizaram que essas descobertas são limitadas e devem ser encaradas com cautela. Eles citaram o ponto de vista mais sóbrio das fibras e da saciedade em outro estudo financiado pela Nestlé sobre as fibras: Holly Willis et al., "Increasing Doses of Fiber Do Not Influence Short-Term Satiety or Food Intake and Are Inconsistently Linked to Gut Hormone Levels", *Food and Nutrition Research* 54, 2010.

7 "New Enviga Proven to Burn Calories", *BevNet*, 11 de outubro de 2006.

8 Center for Science in the Public Interest, carta de 4 de dezembro de 2006 para a Coca-Cola e a Nestlé; "Center for Science in the Public Interest v. The Coca-Cola Company, Nestlé, Beverage Partners Worldwide", Corte Distrital dos Estados Unidos para o Distrito de Nova Jersey, 1:07cv539, arquivada em 1º de fevereiro de 2007.

9 O serviço de nutrição on-line Calorie Count dá um D+ ao Hot Pocket de *calzone* de três queijos com pepperoni; a maioria das outras variedades recebe C e D.

10 Porta-voz da Nestlé em e-mail para o autor. "A marca trouxe produtos saborosos com um formato muito conveniente e portátil; acreditávamos que essa característica se tornaria mais importante à medida que a Geração Y lidera o caminho para refeições mais casuais, menos formais. A marca foi desenvolvida principalmente com foco nos homens, mas nos ofereceu uma plataforma para atender às novas necessidades (já adicionamos itens para o café da manhã, expandimos a linha de Lean Pockets e introduzimos Hot Pockets). As pesquisas sobre os consumidores nos ajudaram a definir quais produtos fazem sentido para essa marca. Embora o consumidor principal a princípio demonstre atração pelos os Hot

Pockets, os benefícios adicionais dos Lean Pockets fazem com que estes se tornem os preferidos à medida que o consumidor amadurece. E o rapaz que precisa de um sanduíche que o sacie com frequência ainda precisa da mãe, a guardiã da geladeira (porque é ela quem faz as compras). Sua lista mais longa de interesses nutricionais também leva aos Lean Pockets."

11 Jonathan Treadwell et al., "Systematic Review and Meta-Analysis of Bariatric Surgery for Pediatric Obesity", *Annals of Surgery* 248, nº 5, 2008, p. 763-776; Malcolm Robinson, "Surgical Treatment of Obesity: Weighing the Facts", *New England Journal of Medicine* 361, 2009, p. 520-521.

12 Hillary Green para o autor.

13 Louis Cantarell para o autor.

14 Marion Nestle para Gabe Johnson, *The New York Times,* em entrevista filmada não publicada.

15 Sou grato ao patrocinador da conferência, *Beverage Digest,* por permitir que eu comparecesse.

16 Geoffrey Bible para o autor.

17 James Behnke para o autor.

18 Nora Volkow para o autor.

19 Michael Lowe para o autor.

20 Steve Comess para o autor.

21 Meu agradecimento a Sandy Sherman e Brianna Almaguer Sandoval, da organização Food Trust, por cederem seu tempo para me mostrar o sucesso obtido no encorajamento de lojas de esquina da Filadélfia a venderem alimentos mais saudáveis, incluindo frutas e vegetais frescos, e a Gary Foster, do Center for Obesity Research and Education [Centro de Pesquisa sobre Obesidade e Educação], Universidade Temple, Filadélfia, por ter discutido sua pesquisa sobre lojas de esquina e alimentos. Ver, por

exemplo, Gary Foster et al., "A Policy-Based School Intervention to Prevent Overweight and Obesity", *Pediatrics* 121, 2008, p. 794-e802.

22 Gabe Johnson e Michael Moss, "Food Fight", um vídeo do *The New York Times*, 27 de março de 2011.

23 Amelia Brown para o autor; Gabe Johnson e Michael Moss, "Food Fight". Michael Moss, "Philadelphia School Battles Students' Bad Eating Habits, on Campus and Off", *The New York Times*, 27 de março de 2011.

24 McKinley Harris para o autor. Ibid.

BARON, David P. “Obesity and McLawsuits”. Stanford, Califórnia: Stanford Graduate School of Business, 2005.

BEGHIN, John C. e Helen H. Jensen. “Farm Policies and Added Sugars in U.S. Diets”. Ames: Center for Agricultural and Rural Development, Universidade Estadual de Iowa, 2008.

BELLER, Anne Scott. *Fat and Thin: A Natural History of Obesity*. Nova York: Farrar, Straus, and Giroux, 1977.

BENDER, Marilyn. *At The Top*. Nova York: Doubleday, 1975.

BROWNELL, Kelly D. e Katherine Battle Horgen. *Food Fight: The Inside Story of the Food Industry, America’s Obesity Crisis, and What We Can Do about It.* Nova York: McGraw-Hill, 2004.

BRUCE, Scott e Bill Crawford. *Cerealizing America: The Unsweetened Story of American Breakfast Cereal.* Winchester, MA: Faber and Faber, 1995.

BUCHER, Anne e Melanie Villines. *The Greatest Thing since Sliced Cheese*. Northfield, IL: Kraft Foods, 2005.

CONGRESSIONAL Research Service. “Background on Sugar Policy Issues”. Washington, DC: Congressional Research Service, 2007.

CORTS, Kenneth S. *The Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry in 1994.* Boston: Harvard Business School Publishing, 1995.

CRITSER, Greg. *Fat Land: How Americans Became the Fattest People in the World.* Nova York: Houghton Mifflin, 2003.

DIETARY Guidelines Advisory Committee. “Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2005”.

Washington, DC: Departamentos de Agricultura e Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos, 2005.

. "Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010". Washington, DC: Departamentos de Agricultura e Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos, 2010.

DOLAN, Robert J. "Mike Winsor: A Career in Marketing". Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

ENRICO, Roger e Jesse Kornbluth. *E o outro vacilou: como a Pepsi venceu a Guerra das Colas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1987.

ENSMINGER, Audrey H. *et al.* (orgs.). *Foods and Nutrition Encyclopedia.* Clovis, CA: Pegus Press, 1983.

FEDERAL Trade Commission. "Marketing Food to Children and Adolescents: A Review of Industry Expenditures, Activities, and Self-Regulation". Washington, DC: Federal Trade Commission, 2008.

GERSON, Ben. "Taking the Cake". Boston: Harvard Business Review, 2004.

GILMARTIN, Raymond, Marco Iansiti e Bianca Buccitelli. "General Mills". Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.

HAYS, Constance L. *The Real Thing: Truth and Power at the Coca-Cola Company*. Nova York: Random House, 2004.

HESS, Edward. "The Coca-Cola Company". Charlottesville: University of Virginia Darden School Foundation, 2007.

HIGHTOWER, Jim. *Eat Your Heart Out: How Food Profiteers Victimize the Consumer.* Nova York: Crown, 1975.

HINE, Thomas. *The Total Package: The Secret History and Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Other Persuasive Containers.* Nova York: Little, Brown, 1995.

HOROWITZ, Roger. *Putting Meat on the American Table: Taste, Technology, Transformation.* Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2006.

IMHOFF, Daniel. (org.). *The CAFO Reader: The Tragedy of Industrial Animal Factories.* Londres: University of California Press, 2010.

INSTITUTE of Medicine. "Alliances for Obesity Prevention: Finding Common Ground—Workshop Summary". Washington, DC: Institute of Medicine, 2012.

. "Examination of Front-of-Package Nutrition Rating Systems and Symbols". Washington, DC: Institute of Medicine, 2010.

. "Legal Strategies in Childhood Obesity Prevention". Washington, DC: Institute of Medicine, 2011.

. "Nutrition Standards for Foods in Schools: Leading the Way toward Healthier Youth". Washington, DC: Institute of Medicine, 2007.

. "Preventing Childhood Obesity: Health in the Balance". Washington, DC: Institute of Medicine, 2004.

. "Progress in Preventing Childhood Obesity: How Do We Measure Up?". Washington, DC: Institute of Medicine, 2006.

. "Strategies to Reduce Sodium Intake in the United States". Washington, DC: Institute of Medicine, 2010.

. "Weight Management: State of the Science and Opportunities for Military Programs". Washington, DC: Institute of Medicine, 2003.

JACOBSON, Michael F. *Eater's Digest: The Consumer's Factbook of Food Additives.* Garden City, NY: Doubleday, 1972.

KESSLER, David. *The End of Overeating: Taking Control of the Insatiable American Appetite*. Nova York: Rodale, 2009.

. *A Question of Intent: A Great American Battle with a Deadly Industry*. Nova York: Public Affairs, 2001.

KLUGER, Richard. *Ashes to Ashes: America's Hundred-Year Cigarette War, the Public Health, and the Unabashed Triumph of Philip Morris.* Nova York: Alfred A. Knopf, 1996.

KOTCHEN, Dan e Robert Drane. "Oscar Mayer: Strategic Marketing Planning". Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

KURLANSKY, Mark. *Sal: uma história do mundo*. São Paulo: Senac, 2004.

LEVENSTEIN, Harvey. *Paradox of Plenty: A Social History of Eating in Modern America.* Londres: Oxford University Press, 1993.

MARKS, Susan. *Finding Betty Crocker: The Secret Life of America's First Lady of Food.* Minneapolis: University of Minnesota Press, 2007.

MINTZ, Sidney W. *Sweetness and Power: The Place of Sugar in Modern History*. Nova York: Viking Penguin, 1985.

MONTMAYEUR, Jean-Pierre e Johannes Le Coutre (orgs.). *Fat Detection: Taste, Texture, and Post Ingestive Effects.* Boca Raton, FL: CRC Press, 2010.

MOSKOWITZ, Howard e Alex Gofman. *Selling Blue Elephants: How to Make Great Products That People Want Before They Even Know They Want Them.* Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.

MUTH, Mary K. *et al.* "Consumer-Level Food Loss Estimates and Their Use in the ERS Loss-Adjusted Food Availability Data". Washington, DC: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, 2011.

NESTLE, Marion. *Food Politics: How the Food Industry Influences Nutrition and Health.* Berkeley: University of California Press, 2007.

NESTLE, Marion e Malden Nesheim. *Why Calories Count: From Science to Politics.* Londres: University of California Press, 2012.

NETZER, Corinne T. *Encyclopedia of Food Values.* Nova York: Random House, 1992.

PACKARD, Vance. *A nova técnica de convencer*. São Paulo: Ibrasa, 1980.

POLLAN, Michael. *Em defesa da comida*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2007.

. *O dilema do onívoro: uma história natural de quatro refeições*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2007.

ROBERTS, Paul. *O fim dos alimentos*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

SAYLE, Bart e Surinder Kumar. *Riding the Blue Train: A Leadership Plan for Explosive Growth.* Londres: Penguin, 2006.

SCHLOSSER, Eric. *País fast food*. São Paulo: Ática, 2001.

SEVERSON, Kim. *Spoon Fed: How Eight Cooks Saved My Life*. Nova York: Penguin, 2010.

SORENSEN, Herb. *Inside the Mind of the Shopper: The Science of Retailing.* Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2009.

STUART, Toby. "Kraft General Foods: The Merger". Boston: Harvard Business School Publishing, 1991.

TAUBES, Gary. *Good Calories, Bad Calories: Fats, Carbs, and the Controversial Science of Diet and Health.* Nova York: Anchor Books, 2007.

. *Why We Get Fat: And What to Do about It.* Nova York: Alfred A. Knopf, 2011.

WANSINK, Brian. *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think.* Nova York: Bantam Dell, 2006.

WATKINS, Michael, Carin-Isabel Knoop e Cate Reavis. "The Coca-Cola Company: The Rise and Fall of M. Douglas Ivester". Boston: Harvard

Business School Publishing, 2000.

WHITE House Task Force on Childhood Obesity. *Solving the Problem of Childhood Obesity within a Generation.* Washington, DC: Executive Office of the President, 2010.

WITHERLY, Steven A. *Why Humans Like Junk Food.* Lincoln, NE: iUniverse, 2007.

YOFFIE, David B. "Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006". Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

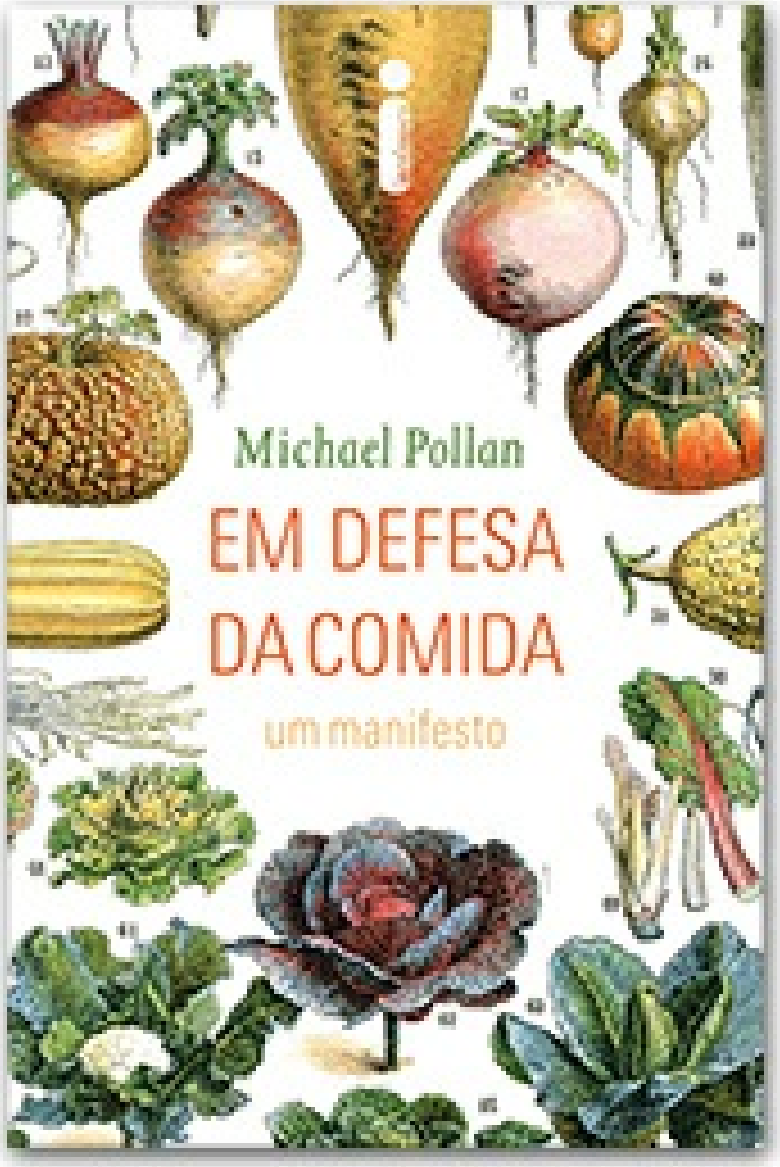
ZYMAN, Sergio. *O fim do marketing como nós conhecemos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

© Tony Cenicola/The New York Times

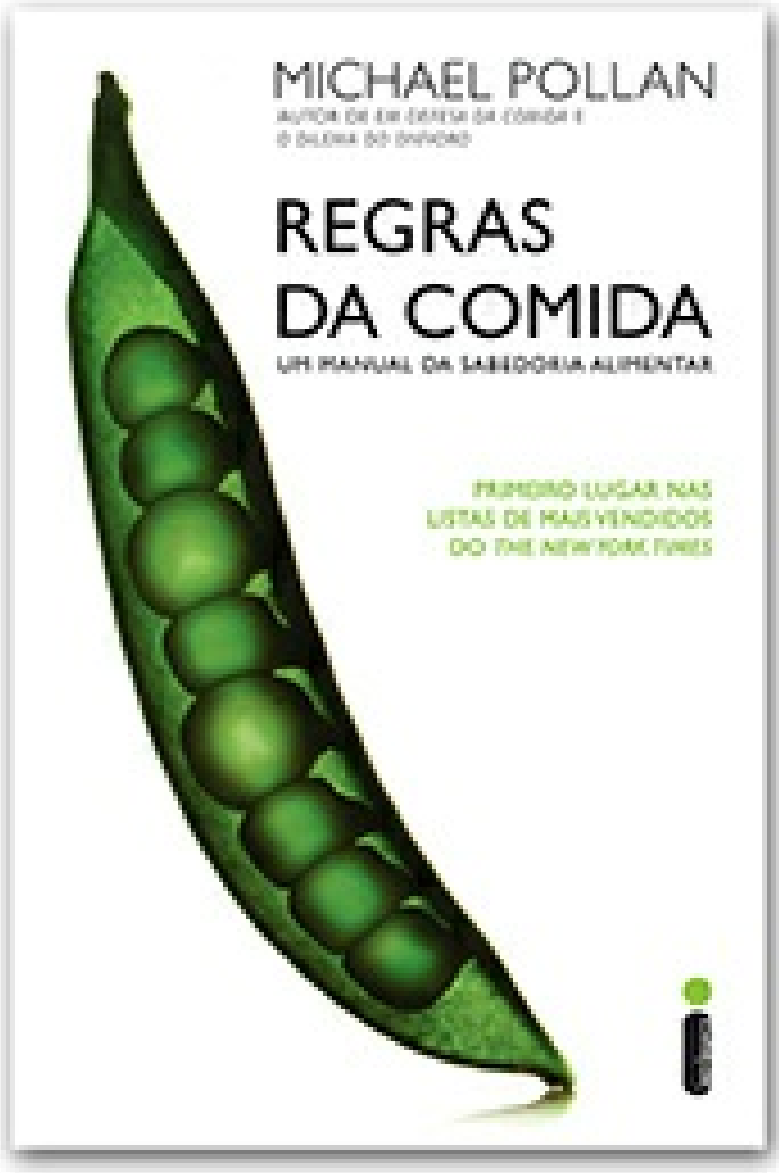
MICHAEL MOSS recebeu o Pulitzer de reportagem em 2010, tendo sido finalista do prêmio também nos anos 1999 e 2006. Jornalista investigativo do *The New York Times*, atuou antes em veículos como *The Wall Street Journal, Newsday* e *The Atlanta Journal-Constitution*.

leia também

O dilema do onívoro
Michael Pollan

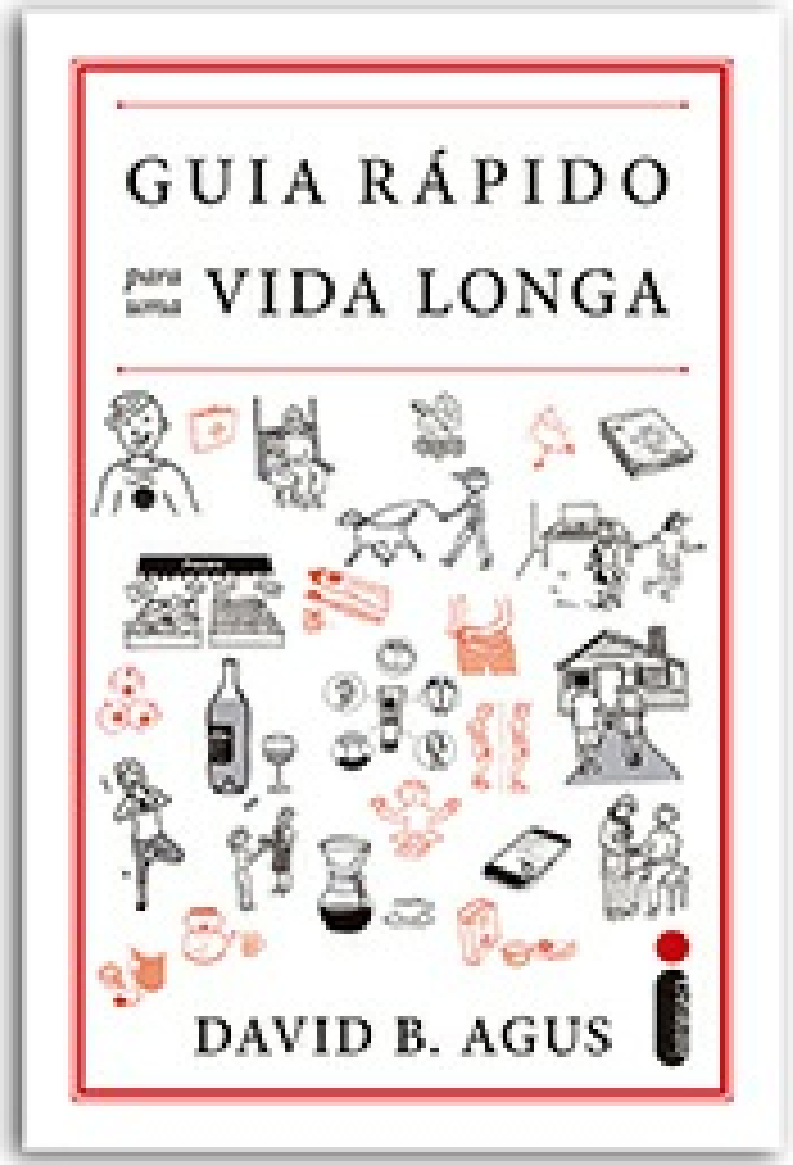


Em defesa da comida
Michael Pollan



Regras da comida
Michael Pollan

A vida sem doenças
David B. Angus



Guia rápido para uma vida longa
David B. Angus