

curso
profissional

| **gestão**

Escola
profissional

| **magestil**

2021/2022

NESTLÉ

PROVA DE APTIDÃO PROFISSIONAL



**Elaborado por:
Bruna Peralta**

Escola Profissional Magestil

Técnico de Gestão

3ºG

Prova de Aptidão Profissional

Nestlé, SA

Aluna: Bruna Peralta nº2 3ºG

Ano Letivo

2021/2022



Índice

Agradecimentos	8
Introdução	10
Introduction	12
Enquadramento Macroeconómico	13
Caracterização do Setor	17
Setor Secundário.....	17
Setor Alimentar	24
Impacto do Covid-19 no Setor Económico	32
Setor Secundário.....	32
Setor Alimentar	35
Impacto da Guerra no Setor Alimentar	39
Economia Digital	43
Setor Secundário.....	43
Setor Alimentar	52
Empresa Nestlé, SA	60
História	60
Logotipo	64
Missão, Visão e Valores	66





Localização.....	67
Marcas	68
Associações	71
Organograma	74
Recursos Humanos.....	77
Digital Worker- O futuro dos Recursos Humanos	77
Política de Recursos Humanos	79
Marketing	84
Marketing-Mix	84
<input type="checkbox"/> Product	84
<input type="checkbox"/> Price.....	85
<input type="checkbox"/> Placement	86
<input type="checkbox"/> Promotion.....	87
Estratégia de Comunicação	88
Estratégia de Publicidade	90
Estudo de Mercado	94
Público-Alvo	94
Rede de Parceiros	95
Tendências de Consumo.....	97
Concorrência	103





Posicionamento	105
Análise SWOT	106
Sistemas de Gestão/Criação de Valor	110
Gestão da Cadeia de Valor	110
Qualidade e Segurança Alimentar	123
Segurança e Saúde no Trabalho	131
Sustentabilidade.....	138
Política de RGPD	142
Política de Cookies e Privacidade	146
Análise Económica e Financeira	152
Análise Gráfica do Balanço	153
DOAF Simplificado	155
Ano de 2018/2019.....	155
Ano de 2019/2020.....	158
Fundo de Maneio Líquido	161
Rácios de Estrutura	162
Rácio de Autonomia	162
Rácio de Solvabilidade	163
Rácio de Endividamento.....	164
Rácios de Liquidez	165





Liquidez Geral	165
Liquidez Reduzida	166
Rácios de Rendibilidade	167
Rendibilidade do Ativo Total	167
Rendibilidade dos Capitais Próprios.....	168
Análise de Demonstração de Resultados por Naturezas	169
Valor Acrescentado (na ótica da produção)	172
Futuro da Empresa Nestlé	174
Proposta Final	177
Conclusão	180
Conclusion	182
Webgrafia	184





Índice de Figuras

Figura 1- Projeções do Banco de Portugal.....	13
Figura 2- PIB e Projeção anual	14
Figura 3- PIB mundial e a Procura Externa	15
Figura 4- Setor Secundário	17
Figura 5- Pordata (ano 2019)	19
Figura 6- Pordata.....	20
Figura 7- Pordata.....	21
Figura 8- Eurostat.....	22
Figura 9- Eurostat.....	23
Figura 10- INE	24
Figura 11-Banco de Portugal	25
Figura 12- FIPA	26
Figura 13- FIPA	27
Figura 14- FIPA	27
Figura 15- ECODesign.....	30
Figura 16- Fonte INE	32
Figura 17- INE	35
Figura 18- Impacto da Covid-19	37
Figura 19- Evolução da Indústria.....	44





Figura 20- Fonte Deloitte	45
Figura 21- Deloitte/2020	49
Figura 22- Fonte Acceture	50
Figura 23- Fonte Deloitte	54
Figura 24- Henri Nestlé.....	60
Figura 25- Publicidade da Nestlé	61
Figura 26- Fábrica da Nestlé.....	62
Figura 27- Logotipo	64
Figura 28- CAE.....	65
Figura 29- Mapa de Portugal.....	67
Figura 30- Ilustração das marcas- Nestlé.....	70
Figura 31- Distribuição 1	86
Figura 32- Distribuição 2	86
Figura 33- Produtos Nestum	90
Figura 34- Publicidade	91
Figura 35- Publicidade	92
Figura 36- Gráfico Ilustrativo- Tendências.....	98
Figura 37- Concorrentes.....	104
Figura 38- Fonte Nestlé.....	113
Figura 39- Fonte Nestlé.....	117





Figura 40- Balanço.....	153
Figura 41- DOAF 2018/2019	155
Figura 42- DOAF 2019/2020	158
Figura 43- Fundo de Maneio Líquido	161
Figura 44- Rácio de Autonomia.....	162
Figura 45- Rácio de Solvabilidade	163
Figura 46- Rácio de Endividamento	164
Figura 47- Liquidez Geral.....	165
Figura 48- Liquidez Reduzida.....	166
Figura 49- Rendibilidade do Ativo Total	167
Figura 50- Rendibilidade dos Capitais Próprios	168
Figura 51- DR	169
Figura 52- Valor Acrescentado	172
Figura 53- Publicidade Ambiental	175





Agradecimentos

Ao longo dos três anos de formação no Curso Profissional Técnico de Gestão na Escola Profissional Magestil, tive a oportunidade de contar com o apoio inesquecível de diversas pessoas, que direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão do curso. Com isso, gostaria de expressar todos os meus sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar, a todos os professores da Área Técnica, o professor Joaquim Lé de Matos, o professor Filipe Fernandes, a professora Carla Laranjeira e o professor Bruno Alves, pelo constante apoio e dedicação na criação e solidificação de saberes, que foram importantes no desenrolar deste Projeto.

Passo também a agradecer ao professor Manuel Saúde, à professora Patrícia Mendes e à professora Susana Sá da Área Sociocultural pelos conhecimentos que me transmitiram.

Agradeço, também, à professora Vera Mendes, Coordenadora do Curso, e à professora Elisabete Gonçalves, Orientadora de Turma, pelo grande apoio, dedicação, orientação e confiança que me transmitiram desde o início até ao fim do Curso Profissional.

À Diretora Pedagógica Sandra Inês Oliveira e a toda direção da Escola Profissional Magestil agradeço pela grande oportunidade dada e pelo excelente apoio.

Queria expressar também o meu agradecimento aos meus colegas/amigos por todo o carinho, amizade e por tornarem mais uma etapa importante da minha vida, mais especial e inesquecível.

Aos meus pais, à minha irmã e aos meus avós, muita obrigada não só por confiarem nas minhas próprias decisões, seja qual for o resultado final como também por me darem, diariamente, confiança, força e por ensinarem-me a não desistir de nada que eu possa ambicionar durante a minha vida.





Por último, agradeço a oportunidade dada de estagiar no LEF- Laboratório de Estudos Farmacêuticos, pois foi fundamental para que crescesse. Do mesmo modo, agradeço a todas as pessoas envolvidas durante o período de estágio, em especial à minha orientadora de estágio e às restantes colegas de departamento, por tornarem uma experiência completamente diferente, mas bastante positiva e única.

Obrigada a todas as pessoas envolvidas, por tornarem o meu percurso tão especial e memorável. Foram três anos inesquecíveis.





Introdução

A Prova de Aptidão Profissional (PAP) consiste num Projeto demonstrativo de saberes e competências profissionais no âmbito do Curso Profissional Técnico de Gestão, do terceiro ano da turma G, da Escola Profissional Magestil, sendo desenvolvida pela aluna Bruna Peralta.

Esta Prova integra não só a Área Técnica, Gestão, Direito das Organizações, Contabilidade e Fiscalidade e Marketing, e a Área Científica, Economia e Matemática, como também, as disciplinas de Português e de Inglês do mesmo Curso Profissional.

O tema preponderante da PAP para o ano letivo 2021/2022 é: **“Reimaginar o EX (*Employee Experience*) - o desafio dos novos tempos”**, ou seja, compreender a situação das Empresas ao reinventarem–o seu “WORKFORCE” recorrendo a Tecnologia Emergente em prol do Progresso e Crescimento Empresarial.

O principal objetivo deste Projeto é a realização de um estudo e análise aprofundados de uma Empresa real. No decorrer deste trabalho estudarei várias dimensões empresariais, começando pela observação e caracterização da atividade empresarial, seguindo para o tipo de constituição legal, estruturas e formas de gestão, definição e enquadramento económico, até ao apuramento de resultados financeiros, analisando assim, por último, o impacto de novos paradigmas e abordagens económicas modernas na gestão empresarial.

Durante a concretização deste Projeto, será possível potencializar diversas competências pessoais e profissionais, pois desenvolverei o pensamento criativo, a comunicação, as tomadas de situação, conceitos e técnicas, assim como, a compreensão da atividade de uma grande Empresa e como se enquadra nas grandes tendências da atualidade, como a Economia Digital, a Inovação, Desenvolvimento e Investigação, Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social e Desenvolvimento da Comunidade.





Resta apenas referir que a Empresa selecionada para efetuar este estudo e análise é a Nestlé, SA, por ser uma Empresa bastante inovadora e competitiva no Setor Alimentar em Portugal.





Introduction

The Professional Aptitude Exam (PAP) is a project of knowledge and professional skills in the Professional Course of Management Technician of Magestil Professional School.

This Exam integrates not only the technical area, Management, Organizational Law, Accounting and Taxation and Marketing, and the scientific área as well, Economics and Mathematics, but also the Portuguese and English subjects of the same Professional Course.

The main theme of the PAP for the school year 2021/2022 is: “Reimagining EX (Employee Experience) - the challenge of new times”, that is, understanding the situation of companies reinventing their “WORKFORCE” using Emergent Technology in favour of Progress and Business Growth.

The main objective of this Project is to carry out an in-depth study and analysis of a real company. During this work I will study several business dimensions, starting by the observation and characterization of the business activity, then refer to the type of legal constitution, structures and management forms, definition and economic framework, until the calculation of financial results and analysing. Finally, we will refer to the impact of new paradigms and modern economic approaches in business management.

During the accomplishment of this project, it will be possible to potentiate several personal and professional skills, because I will develop creative thinking, communication, situation taking, concepts and techniques, as well as, the understanding of the activity of a great company and how it fits in the great trends of nowadays, such as Digital Economy, Innovation, Development and Research, Sustainable Development and Social Responsibility and Community Development.

It remains only to indicate that the Company selected to carry out this study and analysis was Nestlé, SA, for being a very innovative and competitive Company in the Food Sector in Portugal.





Enquadramento Macroeconómico

Acerca do crescimento da Economia Portuguesa, o Banco de Portugal projeta um crescimento de 4.8% no ano de 2021 e de 5.8% para 2022, seguido de um ritmo de expansão mais moderado em 2023 e 2024, 3.1% e 2.0%, respetivamente.

A estimada recuperação irá criar um acréscimo no emprego e um decréscimo na taxa de desemprego para níveis inferiores aos valores da pré-pandemia. A inflação aumenta em 2021 e 2022, para 0,9% e 1,8%, respetivamente, fixando-se em 1,1% e 1,3% nos dois anos seguintes. A inflação, excluindo bens energéticos, aumenta gradualmente ao longo do horizonte de projeção, situando-se em 1,5% em 2024.

Quadro I.1.1 • Projeções do Banco de Portugal: 2021-24 | Taxa de variação anual em percentagem (excepto onde indicado)

Pesos	2020	BE dez. 2021					BE out. 2021		BE jun. 2021			
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2020	2021	2022	2023
Produto Interno Bruto	100	-8,4	4,8	5,8	3,1	2,0	-8,4	4,8	-7,6	4,8	5,6	2,4
Consumo privado	64,2	-7,1	5,0	4,8	2,2	1,8	-7,1	4,3	-5,9	3,3	4,9	2,3
Consumo público	19,1	0,4	4,8	1,4	-1,3	-0,1	0,4	5,2	0,4	4,9	0,4	-0,2
Formação bruta de capital fixo	19,1	-2,7	4,9	7,2	6,6	3,9	-2,7	5,6	-1,9	7,6	8,2	5,8
Procura interna	102,1	-5,6	5,1	4,6	2,4	1,9	-5,6	4,9	-4,6	4,5	4,7	2,6
Exportações	37,0	-18,6	9,6	12,7	7,8	3,9	-18,6	9,6	-18,6	14,5	13,1	4,8
Importações	39,1	-12,1	10,3	9,3	6,2	3,6	-12,1	9,7	-12,0	13,2	10,6	5,1
Contributo para o crescimento do PIB líquido de importações (em pp) ^(a)												
Procura interna		-3,0	3,1	2,6	1,2	1,1	-3,0	3,0	-2,3	2,4	2,5	1,3
Exportações de bens		-0,8	1,1	0,2	0,6	0,4	-0,9	1,3	-0,7	1,9	0,3	0,3
Exportações de serviços		-4,6	0,6	3,0	1,2	0,6	-4,5	0,5	-4,5	0,5	2,8	0,8
Emprego (número de indivíduos) ^(b)		-1,9	2,5	1,6	0,5	0,3	-1,9	2,6	-1,7	1,3	1,3	0,4
Emprego (horas trabalhadas) ^(b)		-9,3	8,3	4,0	0,6	0,3	-9,3	8,4	-9,2	5,9	4,1	0,5
Taxa de desemprego ^(c)		7,0	6,6	6,0	5,7	5,6	7,0	6,8	7,0	7,2	7,1	6,8
Balança corrente e de capital (% PIB)		0,0	0,2	1,8	2,6	1,8	0,0	1,0	0,1	0,9	2,1	1,8
Balança de bens e serviços (% PIB)		-1,8	-3,0	-2,1	-1,2	-1,0	-1,8	-2,3	-1,8	-2,1	-1,4	-1,3
Índice harmonizado de preços no consumidor		-0,1	0,9	1,8	1,1	1,3	-0,1	0,9	-0,1	0,7	0,9	1,0
Bens energéticos		-5,2	7,8	6,3	-1,3	-0,8	-5,2	6,9	-5,2	5,6	1,0	-1,3
Excluindo bens energéticos		0,3	0,4	1,3	1,4	1,5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,9	1,2

Fontes: Banco de Portugal e INE. | Notas: (p) – projetado, pp – pontos percentuais. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas. (a) Os agregados da procura em termos líquidos de importações são obtidos deduzindo uma estimativa das importações necessárias para satisfazer cada componente. Para detalhes sobre a metodologia, incluindo estimativas de conteúdos importados, ver Cardoso e Rua (2021) “O real contributo da procura final para o crescimento do PIB”, Banco de Portugal, *Revista de Estudos Económicos* – Vol. 7, N.3. (b) De acordo com o conceito de Contas Nacionais. (c) Em percentagem da população ativa.

Figura 1- Projeções do Banco de Portugal





A trajetória projetada de crescimento económico é suportada pela manutenção de condições financeiras favoráveis e por maiores recebimentos de fundos da União Europeia. Não se antecipam efeitos adversos significativos sobre a atividade agregada do fim de alguns apoios temporários, que foram substituídos, em parte, por medidas direcionadas aos Setores Económicos e Empresas mais afetadas pela crise pandémica.

O Produto Interno Bruto (PIB) retoma ao nível da pré-pandemia na primeira metade de 2022, mas no final do horizonte permanece abaixo da tendência projetada antes da ocorrência da pandemia (Gráfico I.1.1). O diferencial estimado de atividade em 2024 é de cerca de 2% face ao perfil projetado no Boletim Económico de dezembro de 2019, traduzindo um impacto sobre a atividade económica a médio prazo.

Gráfico I.1.1 • PIB observado e projeção atual – comparação com o cenário contrafactual e com a projeção do BE junho 2021 | Índice 2019 = 100



Fontes: Banco de Portugal e INE. | Notas: O cenário contrafactual corresponde à projeção do BE de dezembro de 2019 até 2022. Os valores de 2023-24 foram obtidos assumindo a tendência de crescimento dos anos anteriores. As zonas a sombreado assinalam os anos de queda do PIB.

Figura 2- PIB e Projeção anual

O crescimento médio do PIB em Portugal no período de 2022-24 é de 3,6%, o que compara com uma projeção do Eurosistema de 2,9% para a área do euro.





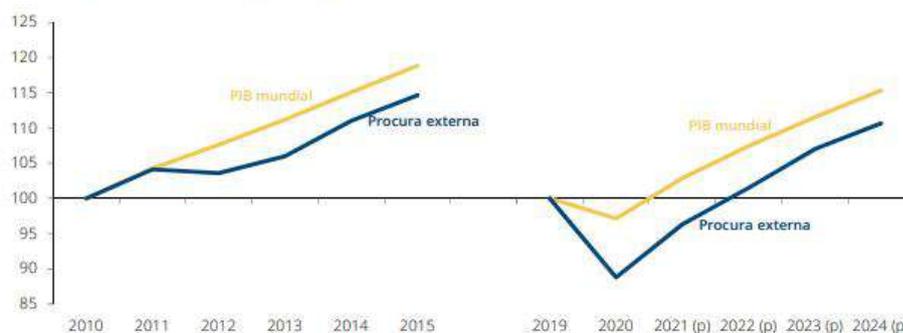
As atuais projeções revêm em alta o crescimento da Economia em 2022-23 face ao projetado no Boletim Económico de junho, mantendo-se inalterada a estimativa para 2021 publicada no Boletim Económico de outubro.

Tendo em conta a revisão em baixa do PIB de 2020 aquando da divulgação das Contas Nacionais Anuais pelo INE, o nível do PIB em 2023 situa-se muito próximo do antecipado em junho (Gráfico I.1.1). A projeção para a inflação foi revista em alta ao longo do horizonte face ao Boletim de junho – destacando-se a revisão de 0,9 pp em 2022 – refletindo o aumento dos preços de importação, incluindo do petróleo, e a redução das margens disponíveis no mercado de trabalho, em ambos os casos de forma mais marcada do que o antecipado em junho.

O PIB mundial atinge o valor pré-pandémico em 2021, assumindo-se que tal acontece em 2022 no caso da procura externa. Estas hipóteses constituem um enquadramento benigno à recuperação da Economia Portuguesa, ainda que ligeiramente menos favorável do que o observado na sequência da recessão de 2011-13, refletindo a natureza mais idiossincrática da crise de dívida soberana, por oposição ao carácter global do choque pandémico e o seu impacto forte sobre as trocas comerciais, em particular de serviços (Gráfico I.2.2)

Sendo possível observar uma recuperação projetada mais rápida do que a observada na sequência da recessão de 2011-13

Gráfico I.2.2 • Comparação da crise pandémica com a crise de 2011-13 – PIB mundial e procura externa dirigida à economia portuguesa | Índice 2010 = 100 e 2019 = 100



Fonte: Eurosystema (cálculos do Banco de Portugal). | Nota: Os índices de base 2010 e 2019 referem-se aos anos que antecederam as quedas

Figura 3- PIB mundial e a Procura Externa





Concluindo, a Economia Portuguesa do ano de 2021 até 2024, detém um perfil de recuperação, alcançando o nível anterior à crise pandémica na primeira metade do ano de 2022. No ano de 2021 estimou-se um crescimento de 2%, apenas no quarto trimestre do respetivo ano, no entanto no início de 2022 suponha-se que haja um abrandamento, em consequência do pioramento da pandemia na Europa.

Apesar de o próprio crescimento estender-se à generalidade das componentes da despesa, cada uma detém um crescimento consoante o seu ritmo, pois em termos de contributos líquidos de conteúdos importados, destaca-se o contributo das exportações de serviços para o crescimento do PIB em 2022.

O crescimento da atividade económica reflete, em larga medida, os contributos da recuperação das horas trabalhadas em 2021-22 e da produtividade total de fatores em 2022-24.

O stock de capital contribui positivamente para o crescimento do PIB, beneficiando do dinamismo do investimento nos próximos anos. A tendência positiva do contributo do capital humano mantém-se ao longo do horizonte, refletindo a aproximação do número médio de anos de escolaridade em Portugal à média da área do euro. Projeta-se que a produtividade total dos fatores, após a queda em 2020 e 2021, seja o principal motor do crescimento da economia nos anos seguintes, situando-se no final do horizonte próxima do observado antes da pandemia.

A crise pandémica resultou em ineficiências na produção e numa menor acumulação de capital físico e humano, mas também criou oportunidades, por exemplo, uma disseminação mais rápida de novas tecnologias e investimento em I&D, áreas que serão também impulsionadas pelos fundos europeus do NGEU. Antecipam-se também efeitos positivos da deslocalização de recursos para Setores e Empresas mais produtivos.





Indústria de Bens de Consumo, pois cada uma é classificada em concordância com os seus produtos e as respetivas funções que exercem nas aplicações económicas.

Por um lado, as **Indústrias de Base** originam materiais utilizados como apoio para distintas indústrias ou apenas indústrias que concebem máquinas industriais, como, por exemplo, as fábricas de alumínio que produzem para uma Empresa de eletrodomésticos utilizarem esse material na fabricação de produtos.

Por outro lado, as **Indústrias de Bens de Consumo**, são consideradas as indústrias que criam a mercadoria, direcionando-a para o Setor Terciário. Estas indústrias ainda são subdivididas em dois tipos: Indústria de Bens Duradouros, que fabricam produtos não perecíveis e, Indústria de Bens não Duradouros, que são considerados produtos perecíveis.

A indústria pode ainda ser classificados por tipos diferentes, como se pode verificar de seguida:

- **Indústria Aeroespacial:** é a atividade industrial envolvida na pesquisa, projeto, fabricação e operação de veículos de transporte aéreo e espacial;
- **Indústria Aeronáutica:** é o Setor Industrial que inclui empresas governamentais ou privadas, cuja atividade é a pesquisa, desenvolvimento, fabricação, serviços e comercialização de aeronaves, como aviões ou helicópteros, e os seus componentes;
- **Indústria Alimentar:** é o conjunto de atividades industriais em que se preparam, em quantidades que são comercializadas, alimentos ou ingredientes para a preparação de bens alimentares;
- **Indústria Automóvel:** é a indústria envolvida com o projeto, desenvolvimento, fabricação, publicidade e venda de automóveis;
- **Indústria Naval:** é representada como “construção naval”, e é a atividade de fabricação de embarcações e veículos de transporte aquático, como barcos, navios, submarinos, lanchas, entre outros.



No que diz respeito ao peso do Setor Secundário no PIB Português e, de acordo com o gráfico representado abaixo, pode-se verificar que apesar de não ser o Setor Económico que detém a percentagem mais baixa, apresenta uma percentagem de apenas 21%, enquanto o Setor Terciário representa 77% e o Setor Primário 5%, do PIB Português.

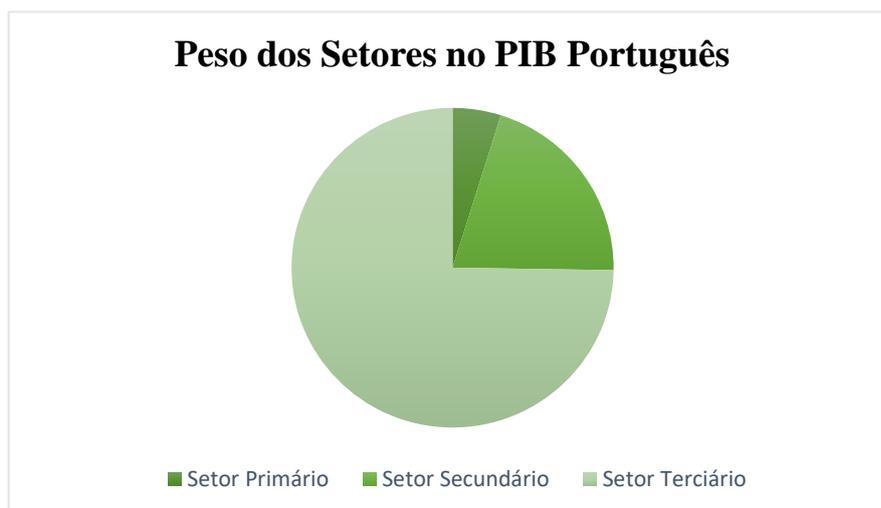


Figura 5- Pordata (ano 2019)

Relativamente à População Empregada em Portugal, dando importância a todos os Setores de Atividade Económica, entre os períodos de 2015 a 2020 da **Figura 6**, este indicador tem vindo a aumentar até ao ano de 2019, porém no ano de 2019 para 2020, ocorreu uma ligeira descida na População Empregada, pois nesse período ocorreu uma pandemia mundial afetando os Setores Económicos num modo geral.

Especificamente sobre o Setor Secundário, desde 2015 a 2020 tem apresentado um aumento significativo. No ano 2015, deteve mais de 1100 milhares de indivíduos, enquanto no ano de 2020 possuiu 1192.6 milhares de indivíduos, verificando-se uma variação positiva, pois de todos os Setores Económicos, o Setor Secundário foi um dos menos afetados, apesar dos acontecimentos mundiais em 2020.





Indivíduo - Milhares

Anos	Sectores de actividade económica	
	Total	Secundário
2015	4.548,7	1.107,6
2016	4.605,2	1.128,3
2017	4.756,6	1.176,8
2018	4.866,7	1.209,2
2019	4.913,1	1.212,4
2020	4.814,1	1.192,6

População empregada: total e por grandes sectores de actividade económica
 Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2021-02-11

Figura 6- Pordata

Segundo os valores apresentados pelo PORDATA, relativamente à População Empregada: género feminino e género masculino, tiveram ambos um acréscimo do ano de 2016 a 2019 a nível dos Setores de Atividade Económica, porém no respetivo ano de 2020 houve uma ligeira diminuição, devido à crise pandémica.

A nível do Setor Secundário, mais uma vez, aumentou desde 2015 a 2020 na População Empregada do Género Feminino, contudo na População Empregada do Género Masculino, também houve um acréscimo, mas apenas até ao ano de 2019.



Indivíduo - Milhares			Indivíduo - Milhares		
Anos	Sectores de actividade económica		Anos	Sectores de actividade económica	
	Total	Secundário		Total	Secundário
2015	2.214,4	337,4	2015	2.334,3	770,2
2016	2.243,8	339,9	2016	2.361,4	788,4
2017	2.314,3	353,7	2017	2.442,3	823,1
2018	2.380,8	365,7	2018	2.485,8	843,5
2019	2.408,8	362,4	2019	2.504,2	849,9
2020	2.374,0	367,7	2020	2.440,2	825,0

←
População empregada do sexo feminino: total e por grandes sectores de actividade económica
 Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2021-02-11

←
População empregada do sexo masculino: total e por grandes sectores de actividade económica
 Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2021-02-11

Figura 7- Pordata

Em Portugal, ao longo dos tempos, tem havido um desenvolvimento no Setor Secundário, mas do ano de 2020 para 2021, houve um desenvolvimento estrondoso, sendo considerado ser o terceiro país com maior aumento da produção industrial, de acordo com o Jornal de Negócios, devido ao investimento a nível, por exemplo, da maquinaria, realizado no Setor Económico, desenvolvendo um aumento do ritmo de crescimento.

Segundo o gráfico representado abaixo, pode-se considerar, de acordo com o relatório emitido pelo Eurostat a 14 de setembro de 2021, que no mês de julho do ano de 2021, a produção industrial em Portugal registou um acréscimo de 11,9% relativamente ao mês antecedente, sendo por isso considerado o valor mais elevado de toda a zona euro e da União Europeia, tendo uma média de 4.1%.

Ao nível da União Europeia, excluindo Portugal, um dos grandes aumentos foi na Espanha (+9.4%) e Irlanda (+8,3%), tendo-se observado uma diminuição na Dinamarca (4,9%), Letónia (0,8%) e Bélgica (0,5%).

Comparando com julho de 2019, os números divulgados revelam que a produção industrial na zona euro caiu 10,4% nos bens de consumo, 9,3% nos bens





de investimento, 6,2% na energia, 3,8% nos bens de consumo duradouros e 1,9% nos bens de consumo não duradouros, isto conforme o Relatório da Eurostat.

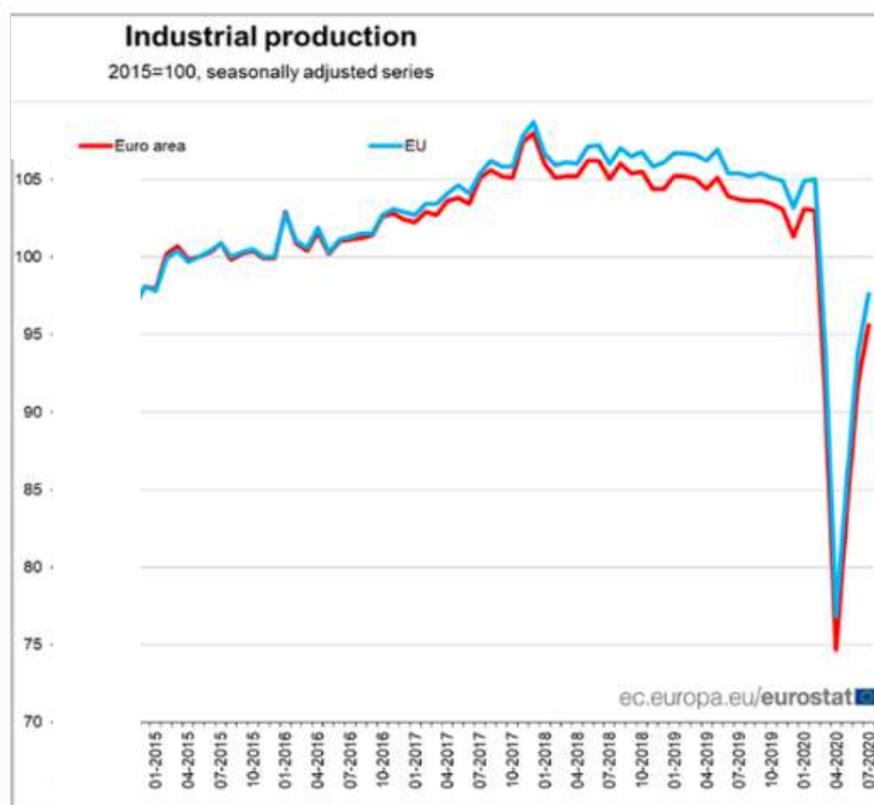


Figura 8- Eurostat

Como foi dito anteriormente, a produção industrial em Portugal apresenta crescimentos cada vez maiores, mas o grande crescimento ocorreu em julho do ano de 2021 comparando com o mesmo mês do ano de 2020. O mesmo ocorreu em quase toda a linha, pois a produção industrial, ajustada dos fatores sazonais, aumentou tanto na Zona Euro (+1,5%) como na União Europeia (+1,4%).

Os dados, divulgados pelo Eurostat, revelam que o crescimento da produção industrial em Portugal (3,5%) foi o terceiro maior dos 27 países para os quais são apresentados dados.





“Em julho de 2021, na Zona Euro, comparando com junho de 2021, a produção de bens não duradouros cresceu 3,5%, a de bens de capital aumentou 2,7% e a de bens duradouros e intermédios subiu 0,4%, enquanto a produção de energia caiu 0,6%”, detalha o Eurostat.

Já em termos anuais homólogos, a produção industrial em Portugal esteve em contraciclo. A produção industrial na Zona Euro cresceu 7,7%, e na União Europeia subiu 8,3%, enquanto em Portugal estagnou (-0,1%), de acordo com os dados publicados pelo gabinete de estatísticas europeu.

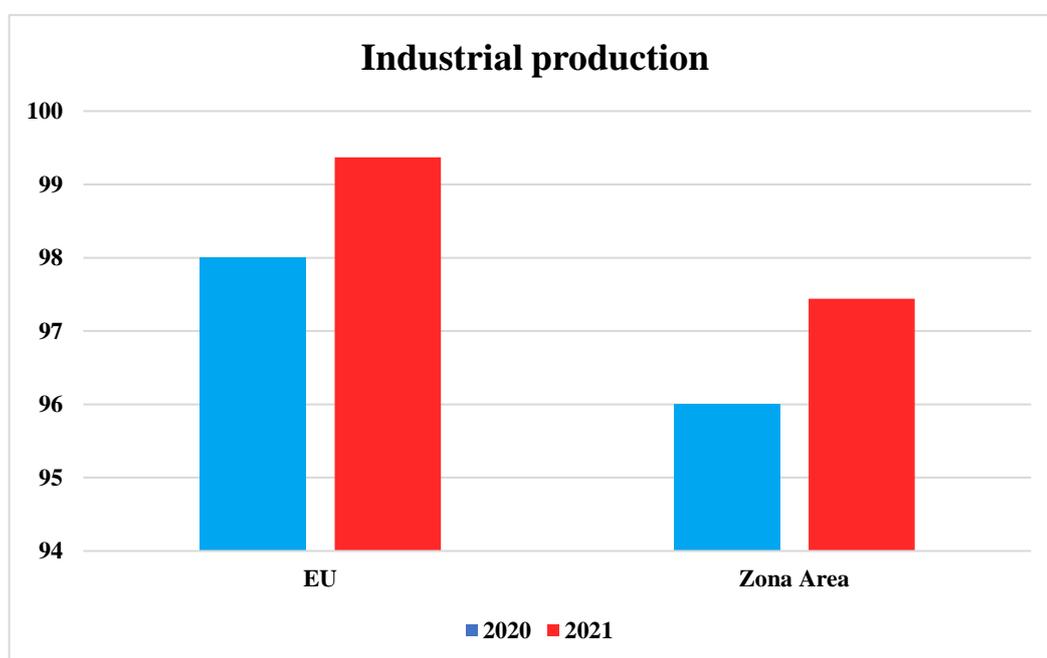


Figura 9- Eurostat

Após uma caracterização detalhada do Setor Secundário, é possível provar que apesar de o Setor Secundário não ser um dos Setores Económicos com maior peso a nível nacional, o mesmo tem, sucessivamente, uma maior importância geral, pois é o Setor Económico que exerce uma interligação com os restantes Setores e que tem acompanhado a evolução provocada pela nova revolução - a Revolução Industrial 4.0.



Setor Alimentar

O Setor Alimentar ou a Indústria Alimentar é um conjunto de atividades industriais, sendo considerada ser uma das indústrias com maior peso em Portugal, quer a nível do volume de negócios quer das exportações.

Relativamente ao volume de negócios deste Subsetor Económico a nível nacional, este apresenta um constante aumento do ano de 2015 até 2019. No ano de 2015, o volume de negócios teve quase 12 000M€, em 2016 12 257.3 M€, em 2017 possuiu mais de 13 000 M€, em 2018 13 547.7 M€ e em 2019 13 804.7 M€.

Ou seja, consoante os dados apresentados no gráfico e explicados acima, é possível observar que apesar de ter tido sempre um crescimento no volume de negócios ao longo dos anos estudados, em 2020 dispôs de um decréscimo, passando de 13 804.7M€ para 13 303.4 M€.

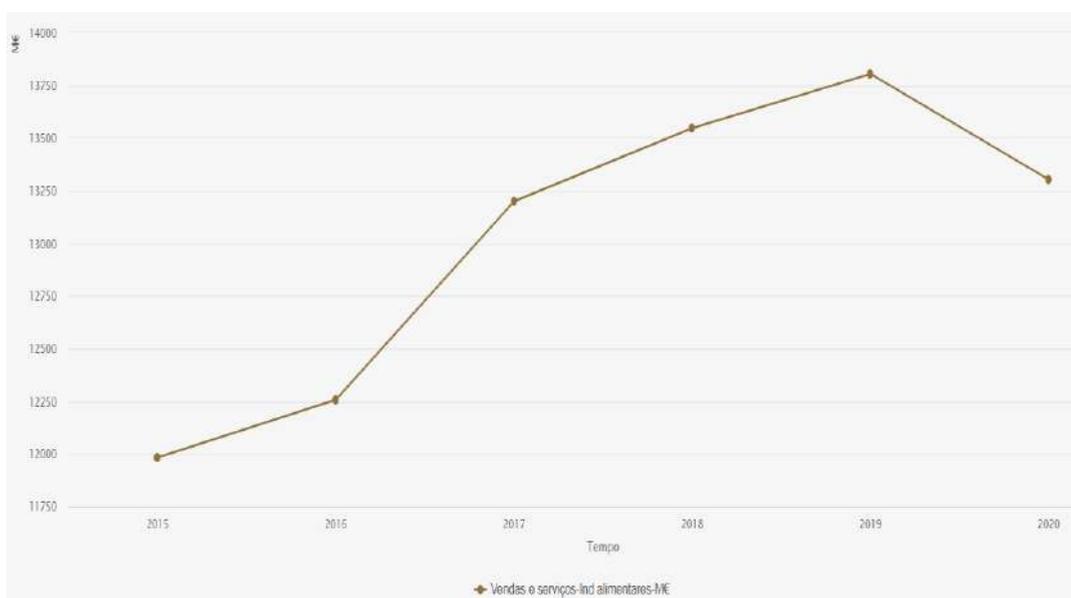


Figura 10- INE



No que diz respeito às exportações do Setor Alimentar, foi no ano de 2018 que foi considerado o ano que deteve o valor mais elevado de sempre, aumentando 3,1%, face a 2017, de acordo com a Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares (FIPA), revelando a atração crescente pelos produtos nacionais por parte do mercado internacional.

Do ano 2018 para 2019, em concordância com o gráfico representado abaixo, o valor das exportações tiveram um acréscimo significativo, passando a deter, em 2019, 2.727.8 Milhões de euros.

Em 2020, apresentou um acréscimo, mas apesar de não ter sido um elevado aumento, foi extremamente significativo, devido ao facto de ter sido um ano marcado pela pandemia e tendo sido uma das únicas Indústrias que obteve um aumento do ano de 2019 a 2020.

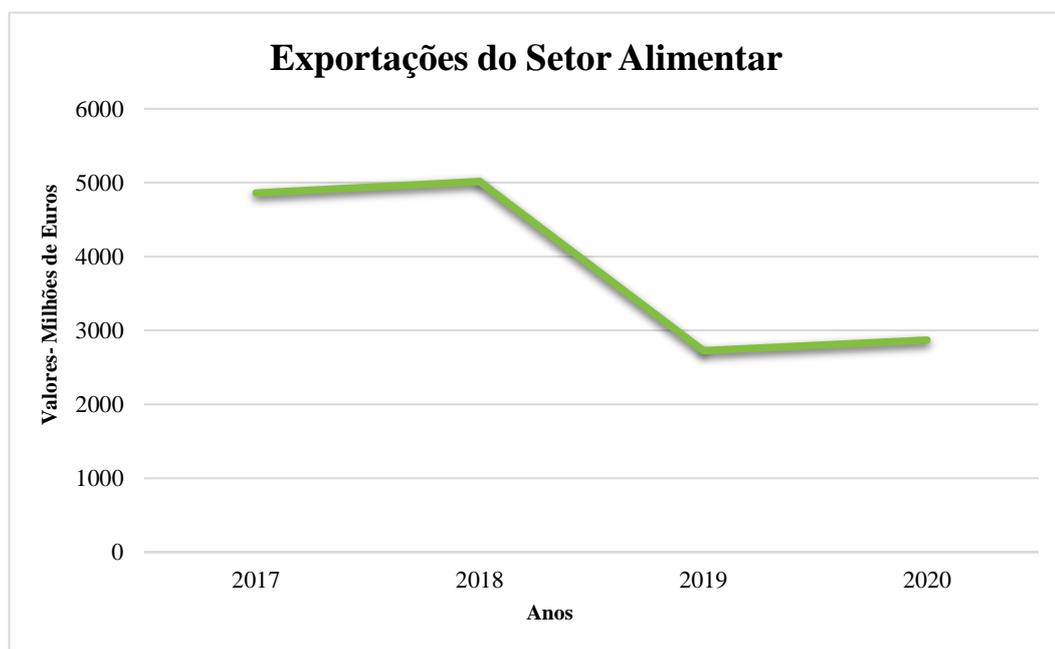


Figura 11-Banco de Portugal

Apesar de, por um lado, as exportações agroalimentares serem as únicas a crescerem em plena pandemia e, por outro lado, o volume de negócios terem detido





um decréscimo do ano de 2019 para 2020, não é possível traçar uma relação de causa e efeito, ou seja, isto não significa que foi a pandemia que levou a um aumento das vendas ao exterior de bens agroalimentares.

Os grandes produtos exportados possuem como destinos principais, a Espanha, a França, o Reino Unido, a Itália e o Brasil, como se pode observar no mapa ilustrativo exibido abaixo.

Segundo a FIPA, a Espanha voltou a destacar-se entre os principais destinos das exportações do Subsetor, representando cerca de 34%, apesar de ter tido uma ligeira diminuição comparativamente a 2015. Por um lado, a França, a Itália e o Brasil também tiveram aumentos em relação aos produtos exportados, mas por outro lado, o Reino Unido deteve uma pequena diminuição de 2015 para 2019.

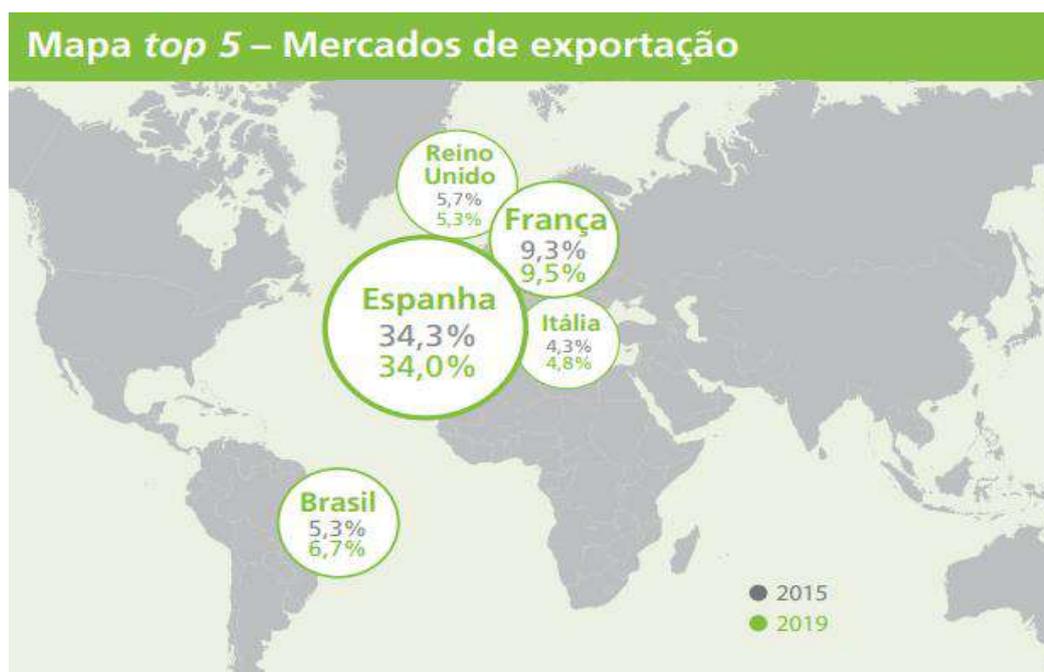


Figura 12- FIPA

Os principais produtos exportados do Setor Alimentar ao longo dos últimos anos são o Peixe, o Azeite, o Vinho e as Frutas, que chegam cada vez mais a um maior número de mercados.



Em todos os produtos sucedeu-se um incremento no intervalo de tempo do ano de 2015 e 2019, contudo o produto que possui um maior acréscimo foram as Frutas, tendo, em valor, cerca 272 milhões de euros comparativamente ao ano 2015.



Figura 13- FIPA

Quanto às Importações, os produtos importados veem, igualmente, da Espanha correspondendo a 56,49 Milhões de euros e também sucedem do país de Itália, da França, do Reino Unido e da Alemanha, sendo o produto mais importado as Frutas.

98,01% das importações do setor provenientes de:

- Espanha, 56,49 M€
- Itália
- França
- Reino Unido
- Alemanha, 0,88 M€



– Principais países de origem das importações (em valor) portuguesas do setor, 2019⁵

Figura 14- FIPA





Ou seja, comparando as Exportações e as Importações a nível nacional, como foi referido anteriormente, deteve-se um aumento das Exportações na última década, mas Portugal continua a importar muito mais, com as Importações alimentares a rondar os 3 mil milhões de euros e as Exportações nos 2,8 mil milhões de euros.

A nível europeu, o valor correspondente por um lado, das Exportações de produtos Agroalimentares, foi de 151, 2 bilhões de euros no ano de 2019, traduzindo-se num aumento de 10% comparando com o período homólogo de 2018. Enquanto por outro lado, as importações representam 119,3 bilhões de euros, indicando um aumento de 2.5% em relação a 2018.

Os países considerados os principais destinos dos produtos agroalimentares da União Europeia, em 2019, foram respetivamente os EUA, a China, a Suíça, o Japão e a Rússia. Os mesmos países, em conjunto, receberam mais de 40% das Exportações da União Europeia em produtos agroalimentares.

Quanto às Importações, os grandes países que importam mais para a União Europeia, como um todo, são os EUA, o Brasil, a Ucrânia, a China e a Argentina. No ano de 2018, verificou-se que o valor das importações deteve um acréscimo devido à Ucrânia, ao Canadá, à China, ao Peru e à Sérvia. No entanto, o valor das importações caiu em relação aos EUA, Indonésia, Brasil, Austrália e Nova Zelândia.

Continuando o estudo sobre a evolução da Indústria Alimentar, a mesma resultou do enorme investimento, não só ao nível da persistente inovação, mas também ao nível da segurança alimentar. Desse modo, fez com que o Setor Alimentar adquirisse um certo reconhecimento internacional da própria Indústria, em consequência da otimização dos processos de distribuição dos respetivos produtos e o envolvimento da promoção internacional e as suas potencialidades.

O mesmo Subsetor tem revelado uma descomunal capacidade ao apostar em novos produtos inovadores, seguindo os assuntos que estão na ordem do dia, focando-se nos atuais consumidores e tendo uma principal atenção à





sustentabilidade e há sua importância, diminuindo, inicialmente, os consumos de energia e de água, da otimização da produção, dos transportes e da logística.

Além disso, em Portugal, esta mesma Indústria também é considerada por ser fundamental no país para ocorrer um crescimento, graças ao facto de ter um grande peso económico, mas também pela confiança que os próprios consumidores transmitem perante a mesma.

Como Portugal faz parte da União Europeia, e detendo, obrigatoriamente, as mesmas políticas, o país teve de integrar essas certas regras no próprio Setor Alimentar, como as regras de fabrico, de rotulagem, de higiene e de aditivos, fazendo com que o próprio Subsetor tivesse que se adaptar. Com isso, a Indústria Alimentar é conceituada como a mais desenvolvida e com um crescimento exponencial.

Ou seja, esta Indústria incumbiu-se de melhorar os sistemas de segurança alimentar e isso refletiu-se na confiança cada vez mais expressiva de novos consumidores e em novos mercados e apostou também no reforço da imagem dos seus produtos, fazendo investimentos consideráveis em marketing.

Com isso, este tipo de Indústria é constituído por mais de 11 mil empresas, tendo conseqüentemente mais de 200 mil pessoas empregadas.

Apesar de ser uma das mais importantes Indústrias nacionalmente e internacional, como foi mencionado previamente, a Indústria Alimentar também abrange determinados riscos, podendo ser os mesmos presentes ou até mesmo futuramente. A mesma enfrenta a insuficiência de recursos, sendo capaz de afetar a viabilidade futura dos seus negócios, sendo um dos Setores mais vulneráveis aos riscos e incertezas.

Para contrariar essa vulnerabilidade, o Setor Alimentar tem tido uma transformação repentina e contínua, apostando em produtos que se salientem em determinados aspetos como a sustentabilidade, a rastreabilidade, a saúde e um menor consumo no que toca aos recursos para que haja futuramente um crescimento





a médio e/ou longo prazo. Ainda assim, considerando num contexto global, é tarefa árdua adaptar-se e possuir as melhores estratégias, pois existe cada vez mais uma mudança nos hábitos de consumos, sendo progressivamente mais acelerada e continua.

Devido a isso, é aplausível prever que as principais tendências, irão ditar a grande mudança do Setor Alimentar a nível mundial, pois os consumidores estão cada vez mais preocupados com o impacto dos alimentos na sua saúde, e ao mesmo tempo preocupam-se com a sua responsabilidade para com o planeta, procurando processos amigáveis e produtos desenvolvidos a partir do *Ecodesign*.

O *Ecodesign* é uma metodologia que está associada ao ciclo de vida de um produto desde a extração de matérias-primas, produção, distribuição, consumo e reutilização.

O mesmo agrupa um conjunto de técnicas e estratégias que progridem o uso consciente dos recursos naturais disponíveis no nosso planeta, dado que os materiais procedem a circular na economia e concebendo valor para as partes envolvidas.

Ou seja, a partir da figura representada abaixo, o *Ecodesign* é a junção do Ecológico e da Economia.



Figura 15- ECODESIGN



Assim sendo, o Setor Alimentar tem a obrigação de acompanhar os requisitos e as prioridades dos respectivos consumidores, limitando não só o desperdício, como também potencializando as formas mais saudáveis e sustentáveis de produção. Com isso, impossibilita o uso de componentes artificiais, garantido apenas produtos naturais.





Impacto do Covid-19 no Setor Económico

Setor Secundário

A pandemia COVID-19 é uma crise de saúde global que causou impactos devastadores na Economia mundial, porém não impactou todos os Setores Económicos da mesma forma.

A nível do Setor Secundário, a covid-19 impactou consideravelmente, porém não foi um dos Setores considerados mais afetados. De acordo com o gráfico apresentado abaixo, o Setor Secundário, mais especificamente, as Indústrias, apenas obtiveram 16% de um baixo impacto, 57% de um médio impacto e 27% de um alto impacto.

Comparativamente aos outros Setores representados, as Indústrias revelam terem sido um dos Setores que obtiveram um reduzido impacto em comparação, por exemplo, com o Alojamento e a Restauração.

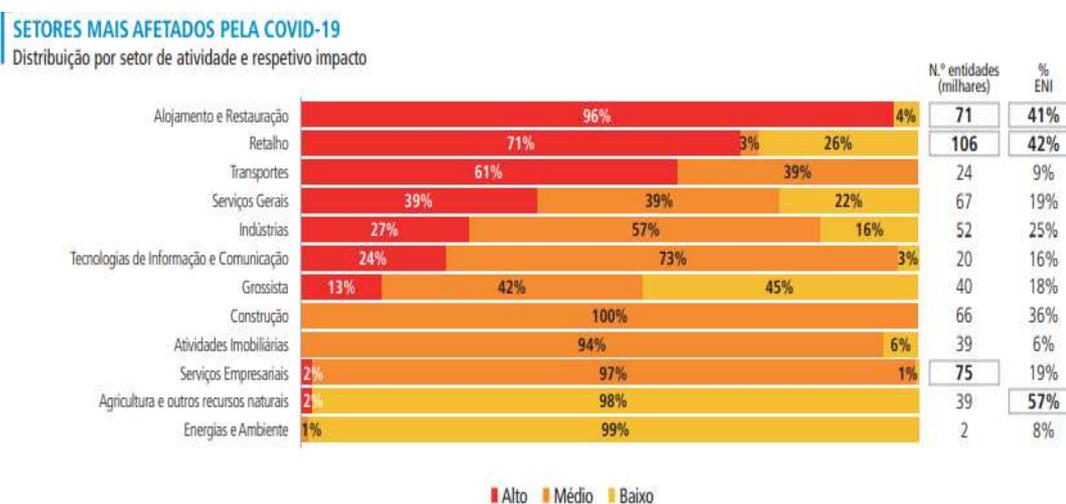


Figura 16- Fonte INE



Contudo, apesar de deter um reduzido impacto no ponto de vista dos outros Setores Económicos, durante a crise pandémica houve uma grande crise de matérias-primas.

Devido a isso, com a junção da crise pandémica com a crise de matérias-primas, as Empresas industriais sofreram, principalmente, pela queda da procura e da oferta, que originou, logo de seguida, a diminuição por parte da produção.

Porém apesar de a produção ter diminuído, as Indústrias continuaram a suportar custos e dificuldades em abastecimentos indispensáveis à produção e com a pandemia estes mesmos custos só tinham a tendência de aumentar mais.

Assim sendo, as Empresas industriais portuguesas, encararam uma subida extrema de custos que se reflete já num aumento homólogo, em agosto, de 11% dos preços de produção industrial. Além disso, a falta de matérias-primas e de componentes coloca em causa a aptidão de muitas Empresas, onde acabam muitas delas a suspender a sua atividade empresarial por um período de tempo ou até mesmo acabam por encerrar definitivamente.

O índice do preço das matérias-primas não energéticas do Banco de Portugal, mostra, em agosto de 2020, aumentos de 152% relativamente ao mínimo alcançado em abril e de 53% face a fevereiro de 2020, antes do início da crise. Os aumentos são generalizados, desde os metais e minerais (com preços, em média, 67% superiores aos de fevereiro de 2020), às matérias-primas alimentares (com aumentos de 47%). Por trás destas médias escondem-se aumentos da ordem dos 300% em alguns produtos, de acordo com diversas Empresas do Setor Secundário.

Ainda assim, para agravar a situação, os preços quadruplicaram comparativamente ao período anterior à pandemia, provocando a falta de contentores, de mercadorias retidas em portos, atrasos de meses na admissão de encomendas. Estes constantes acontecimentos, provocam um desequilíbrio em todo o Setor Económico como também em toda a Economia.





Todavia, este desequilíbrio económico não ocorreu apenas em Portugal, ocorreu em todo o mundo, mas apesar de o Setor apresentar algumas vulnerabilidades que devem no futuro ser resolvidas, face aos acontecimentos ocorridos devido à pandemia, a recuperação terá evoluído, nestes últimos meses, de uma forma mais rápida do que se estipulava.

Deste modo, o Setor Secundário começou a recuperar ao nível do impacto da Covid-19 no Setor durante o período de desconfinamento progressivo, porém quando se olha para o futuro, o mesmo ainda se encontra incerto, pois a recuperação será feita conforme a adaptação do próprio Setor na nova conjuntura que atualmente vivemos.





Setor Alimentar

A pandemia da COVID-19 teve consequentemente um elevado impacto económico, fazendo até com que a maior Indústria, a Indústria Alimentar, tenha sofrido alguns impactos, tanto a nível económico como a nível social.

Relacionando com os outros Subsetores Económicos e com o Retrato do Tecido Empresarial ao nível do impacto da Covid-19, verifica-se que o Setor Alimentar não reteve um grande impacto.

Consoante o gráfico representado abaixo, ao longo da crise pandémica, a Indústria Alimentar apenas deteve 24% de um alto impacto, 3% de um médio impacto, enquanto no baixo impacto possuiu 73%, sendo representada, das demais Indústrias exibidas no gráfico, a segunda com a percentagem mais elevada com menor impacto.

A Indústria teve uma percentagem mais elevada acerca do baixo impactado, uma vez que quando os países “fecharam”, o Setor Alimentar foi um dos Setores Económicos que tinha obrigatoriamente de continuar a produzir para alcançar todos os estados de carência dos consumidores, ou seja, satisfazer as possíveis necessidades geradas.

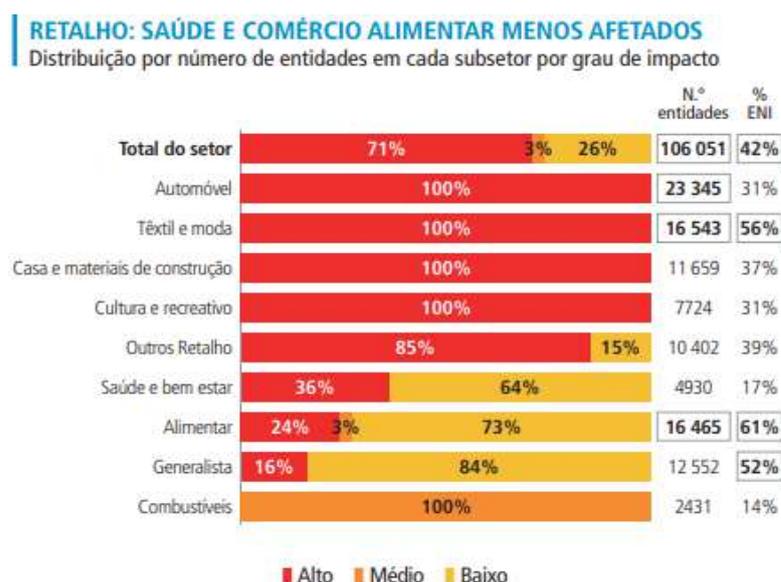


Figura 17- INE





Apesar de não ser considerado um dos Setores mais afetados, a pandemia veio desestabilizar a evolução do Setor Alimentar, pois o mesmo apresentava uma evolução tanto numa vertente económica, crescendo a um ritmo de 2% anuais, como social, apostando na inovação, na sustentabilidade e na modernização tecnológica. Porém com a crise atual, o Subsetor teve de se reinventar, determinando novas estratégias que assegurassem o seu próprio potencial e também o dos consumidores.

A nível mundial, um dos outros impactos da crise pandémica resultou das medidas adotadas pelos governos para a contenção da propagação do vírus. Por conseguinte, as medidas impostas impactaram o Setor Alimentar, originando a perturbação do fornecimento de produtos agroalimentares aos mercados e aos consumidores, preocupando a própria Indústria no impacto que poderia ter na segurança alimentar, na nutrição e entre outros.

Um dos impactos primordiais e, de acordo com a FIPA¹, foi a necessidade de realizar ainda mais investimentos a nível da segurança e da proteção, pois era imprescindível assegurar a segurança dos trabalhadores, devido ao facto de serem os mesmos, que nesse período, continuaram a trabalhar. Com isso sucedeu-se um trabalho constante, garantindo sempre o máximo de produtos alimentares a todos os consumidores.

Por outro lado, com o fecho das fronteiras, a questão da autossuficiência nacional desempenhou um papel bastante importante ao fazer com que o Setor Alimentar em Portugal começasse a apostar cada vez mais nos produtos nacionais, acreditando que com essa mudança estivessem mais próximos de obter um saldo positivo, na perspetiva de valor, apesar de ser um caminho longo, a pandemia trouxe a oportunidade para o futuro.

Dessa maneira, começaram a desenvolver parcerias com a agricultura nacional, contudo o Setor Alimentar teve consciência que deveria ser um trabalho

¹ Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares





em conjunto, utilizando a tecnologia para aproveitar a oportunidade que surgiu na sequência desta crise mundial.

Esta eventual parceria, entre a Indústria e a Agricultura, teve como principal objetivo, originar cadeias nacionais de abastecimento, fazendo com que posteriormente, por um lado, houvesse um crescimento dessas mesmas cadeias e, por outro lado, um acréscimo da produção de diversas matérias-primas indispensáveis para a Indústria Alimentar.

Durante a crise, o Subsetor também teve diversos desafios, realizando ajustes pois, apesar de a alimentação ser considerada uma necessidade básica, nesta fase, a procura sofreu uma diminuição, por parte, não só dos consumidores, como também, das empresas.

Ou seja, o Setor Alimentar teve de se ajustar à procura instalada nesse período, recorrendo a uma organização das linhas de produção dada a falta de mão de obra existente, aumentando a capacidade de gerenciar stocks maiores, porque senão o risco para a perda de excesso



Figura 18- Impacto da Covid-19

de alimentos seria cada vez mais elevado e, por último, apostar em lojas online, encontrando mercados alternativos para os produtos afetados, facilitando o escoamento dos produtos à medida que as pessoas mudavam os seus hábitos de consumo em resposta à Covid-19

Independentemente de a pandemia da Covid-19 ter perturbado o Setor Alimentar, trazendo adjunto diversos desafios inesperados, serviu, também, como uma oportunidade para acelerar as transformações no Setor e aumentar sua resiliência diante de uma série de novos desafios.



De acordo com a FIPA, no ano de 2022 com o pós-covid tem-se como perspectivas:

- o retorno do consumo,
- a valorização ainda mais do trabalho
- a importância dada à sustentabilidade, nas vertentes Económicas, Sociais e Ambientais ao nível:
 - da produção,
 - da qualidade do emprego,
 - da inovação das embalagens,
 - da modernização das fábricas e, principalmente,
 - da otimização dos recursos.

Desta forma conclui-se que o Setor Alimentar saberá adaptar-se aos novos tempos, às novas mudanças, inovando e apresentando novas experiências aos consumidores, mas com a mesma qualidade e segurança dos produtos produzidos.



Impacto da Guerra no Setor Alimentar

Após a invasão da Rússia na Ucrânia, iniciou-se a Guerra na Europa gerando diversas consequências ao longo dos meses em todos os Setores Económicos, incluindo o Setor Alimentar, afetando direta ou indiretamente as Empresas, como é o caso da Empresa Nestlé.

Devido a este grande acontecimento, no Setor Alimentar, os mercados inquietaram-se e tanto os Organismos Internacionais como os analistas garantem que os preços dos bens alimentares, como por exemplo, do milho, do trigo, entre outros, aumentaram durante algum tempo.

Contudo, apesar de os preços, já terem atingido preços recordes em todo o mundo devido à seca e à escalada de preços de inúmeros bens e serviços, a guerra entre a Rússia e a Ucrânia provocou uma escalada maior nos preços.

Em consequência da Guerra, Portugal e o Resto do Mundo encontram-se, atualmente, à beira da emergência alimentar, uma vez que os alimentos dispararam em média 30% ao nível do preço, preocupando os diversos Agentes Económicos, como a Família, o Estado e as Instituições Financeiras.

Um dos maiores impactos no Setor Alimentar é o fornecimento dos cereais, pois tanto a Rússia como a Ucrânia são as principais fornecedoras desta matéria-prima. A escassez cada vez mais acentuada foi, por um lado, pelo facto de esta matéria-prima estar na composição de vários alimentos como também devido aos custos de produção associados que todos os alimentos possuem, tanto na produção da matéria-prima como no do alimento.

De acordo com a estimativa do Banco Mundial, a guerra na Ucrânia deferiu um golpe significativo nos mercados de ‘commodities’, impondo mudanças de paradigma em praticamente todas as frentes, desde a produção, ao comércio até ao consumo, onde irão manter os preços em níveis historicamente elevados em termos nominais até ao final de 2024.





O impacto dos mercados de ‘commodities’ resultou no choque dos preços das “commodities”, principalmente, nos produtos alimentares, como se pode observar no gráfico apresentado em baixo.

Observa-se um aumento no choque dos preços das commodities em produtos alimentares, desde 2020 até 2022, tendo um maior impacto nesse mesmo período comparativamente às expetativas criadas para os dois anos seguintes.

Nos anos de 2023 e 2024, apesar de, possivelmente, ocorrer um decréscimo, o choque dos preços das commodities continuará a ser mais elevado do que os anos de 2019 e 2021.

Ou seja, é possível concluir que o aumento resultante dos preços dos produtos alimentares está a ter um preço humano e económico alto e vai, provavelmente, travar os progressos na redução da pobreza.

A União Europeia necessita adotar sistemas alimentares resilientes, pois espera-se que a inflação em 2022 atinja os 5,1%, de acordo com o Banco Central Europeu (BCE).

Em termos globais, os preços dentro do cabaz da agricultura devem crescer 17,6% em 2022, com os cereais a darem um pulo de 20,4% de aumento dos preços.

Dos cereais, os que apresentam maior risco são, por um lado, o trigo, uma vez que os preços devem aumentar cerca de 40% comparativamente aos anos anteriores, exercendo, em consequência, uma extrema pressão sobre as Economias em vias de desenvolvimento.

Por outro lado, um cereal que também teve alguns impactos, foi o milho, onde o mesmo deteve um acréscimo, no índice de preços, de 19.4% só no ano de 2022. A trajetória ascendente também é transversal aos óleos alimentares: o de soja deve aumentar 29,9%, o de côco 34,4% e o de palma 45,9%, antes de aliviarem em 2023.

Contudo estas diversas subidas de vários produtos alimentares vão muito mais além do que aqueles que foram referidos anteriormente.





Ou seja, apesar de os 'commodities' já terem sofrido alguns impactos em anos anteriores, a guerra na Ucrânia, segundo o Banco Mundial, terá consequências ainda vistas em anos futuros, pois a crise provocada exalta um efeito em cadeia como, simultaneamente, cria uma inflação mais duradoura nos modelos de comércio.

Neste sentido, devido aos impactos nos produtos alimentares e sendo que tanto a Ucrânia como a Rússia exportam 60% de matérias-primas mais consumidas pelo resto do mundo, o BM insta os políticos a agir de forma pró-ativa de modo a minimizar os prejuízos junto dos seus cidadãos e para a Economia global, de forma a procurar novos mercados, garantindo da mesma forma a qualidade e todos os custos associados.

Sendo ambos os países os maiores exportadores de diversos alimentos, a Organização Mundial do Comércio (OMC) alerta para uma possível crise alimentar global. Esta possível circunstância poderá deixar entre 8 a 13 milhões de pessoas em todo o mundo em desnutrição.

Conforme o presidente da OMC, Gilbert Houngbo, a limitação do abastecimento de alimentos básicos, como o trigo, o milho e o óleo de girassol, fez com que os preços tivessem um acréscimo considerável e que, conseqüentemente, esses insumos fiquem fora do alcance económico para grande parte da população que,

Segundo dados estatísticos, cerca de 10% da população mundial não têm as necessidades básicas da alimentação. Desta forma, a guerra agravou ainda mais a desnutrição com a junção dos impactos anteriores da pandemia e de eventos climáticos como também devido ao impacto dos preços, criando, em consequência pressões inflacionárias globais.

Embora que o Setor Alimentar tenha detido inúmeros impactos ao longo dos meses, a guerra na Ucrânia não impactou diretamente o fornecimento dos vários tipos de cereais para a Nestlé Portugal, devido ao facto de 40% do fornecimento de cereais ser realizado em Portugal, na Espanha e na França, tendo-se salvaguardado





o fornecimento destas importantes matérias-primas para o funcionamento da Empresa.

Independentemente de não ter tido um impacto direto comparativamente às outras Empresas do ramo, a atividade económica foi igualmente afetada, segundo as declarações do próprio diretor-geral da Nestlé Portugal.

O impacto provocou um aumento de custos dos fatores de produção, por causa do aumento das matérias-primas, criando de uma forma incontornável, uma transferência parcial dos custos para o cliente final, ou seja, sentiu-se o acréscimo de preços de 7% e 8% (em euros por quilo).

A Empresa também está a ser afetada pelo aumento dos custos energéticos. Assim, a Nestlé terá de repensar os métodos e os fatores produtivos utilizados, de modo a identificar sinergias e a poupar custos para que os aumentos não se reflitam de um modo significativo no consumidor, evitando uma eventual diminuição das vendas.

Em suma, apesar de a Nestlé ter o fornecimento de matérias-primas salvaguardado por se abastecer nos mercados português, espanhol e francês, criando assim um “escudo” relativamente ao impacto da guerra na Europa, percebe que a situação é volátil e a procura global e a pressão por parte dos fornecimentos poderão alterar-se, pois estamos numa situação de emergência alimentar nunca antes vista, a qual mudará, involuntariamente, a Economia Global e, todos os Setores, Empresas e impactando também a vida das Pessoas.



Economia Digital

Setor Secundário

Ao longo dos anos, o Setor Secundário tem evoluído bastante, não só em Portugal como no resto do mundo. O mesmo iniciou-se pela Indústria 1.0, tendo evoluído até à Indústria 4.0, como se pode analisar no esquema (**Fig.19**). Desta forma, consta-se que o respetivo Setor está em grande expansão, demonstrando inúmeras formas dessa progressão, nomeadamente através do fenómeno da digitalização.

O fenómeno da digitalização é considerado, no Setor Secundário, como a quarta Revolução Industrial, pois começou a existir uma junção de métodos de produção com os mais recentes desenvolvimentos da tecnologia de informação, de comunicação, da



produção e da interligação entre as inúmeras fases que uma cadeia de valor detém, aumentando as oportunidades para um acréscimo de padrões de competitividade mundial no Setor Económico. Esta revolução foi estimulada pela tendência da digitalização da Economia e da Sociedade, face à crescente globalização e dependência social da IOT (Internet of Things²).

A quarta Revolução Industrial originou mais controlo, inteligência e, simultaneamente, provocou uma junção nas linhas de transporte de materiais e produção das fábricas, possibilitando um acréscimo da produtividade e um

² **Internet das coisas** (em inglês: Internet of Things, IoT, sendo em português e espanhol IdC o acrónimo equivalente) é um conceito que se refere à interconexão digital de objetos cotidianos com a internet, conexão dos objetos mais do que das pessoas. Noutras palavras, a internet das coisas nada mais é que uma rede de objetos físicos (veículos, prédios e outros dotados de tecnologia embarcada, sensores e conexão com a rede) capaz de reunir e de transmitir dados. É uma extensão da internet atual que possibilita que objetos do dia-a-dia, quaisquer que sejam, mas que tenham capacidade computacional e de comunicação, se conectem à Internet.



melhoramento ao nível da gestão do processo produtivo global, tendo como finalidade deter uma maior interligação de sistemas, desde a Robótica³ até à Inteligência Artificial⁴.

Contudo na digitalização é necessária uma certa sustentação e para isso foi criado os “sistemas ciber-físicos”, sendo os mesmos considerados inteligentes e com uma relação que possibilitará uma maior comunicação e cooperação entre as pessoas, os equipamentos, as máquinas, os sistemas logísticos e os produtos.

A criação da Indústria 4.0 iniciou-se com a digitalização da sociedade e da própria indústria criada, sendo desenvolvida até ao momento. Através do avanço ao longo dos tempos, surge um novo tipo de cliente final, um cliente com mais conhecimentos e conectado com o acesso a uma oferta global.



Figura 19- Evolução da Indústria

³ **Robótica** é um ramo educacional e tecnológico que trata de sistemas compostos por partes mecânicas automáticas em conjunto com circuitos integrados, tornando sistemas mecânicos motorizados controlados por circuitos elétricos e inteligência computacional. A robótica é objeto de estudo de diversas áreas: computação, aeroespacial, mecânica, automação, elétrica, etc.

Cada vez mais as pessoas utilizam os robôs para suas tarefas, como por exemplo o robô aspirador, e robôs para cirurgias médicas. Esta tecnologia, hoje adaptada por muitas fábricas e indústrias, tem obtido, de modo geral, êxito em questões como redução de custos, aumento de produtividade e redução de problemas trabalhistas

⁴ **Inteligência artificial** (por vezes mencionada pela sigla em português **IA** ou pela sigla em inglês **AI** - *artificial intelligence*) é a inteligência similar à humana exibida por sistemas de software, além de também ser um campo de estudo acadêmico.





Apesar de este fenómeno deter um ambiente mais competitivo, também oferece inúmeras oportunidades para as Empresas, como por exemplo, por ser uma Indústria mais rápida, fiável, flexível e menos dispendiosa. O desenvolvimento que terão as empresas, será em virtude das tecnologias inovadoras ao nível do comércio, da produção e da logística, onde transformar-se-á a ligação com o cliente final, os trabalhadores e as empresas.

Deste modo, o novo ambiente industrial passará a minuciar cada vez mais o fenómeno da digitalização, no entanto, será aplicado de uma forma colaborativa, em meios de produção conectados e flexíveis, em cadeias logísticas integradas e canais de distribuição e serviço aos clientes digitais. Em outros termos, é apreciado com um modelo de indústria inteligente e conectado à informação, à conectividade e à produção, como se pode observar no esquema abaixo, antes de chegar ao cliente.



Figura 20- Fonte Deloitte

Ao longo do texto, foi explícito o enorme impacto positivo ao nível do Setor Secundário, em virtude da adesão do mundo físico com o mundo virtual e vice-versa.



Perante esta mesma junção, o Setor Secundário tornou-se cada vez mais tecnológico, pois agrega tecnologias nos seus produtos industriais.

Para uma prudência no que diz respeito à eficiência e à autonomia, a Indústria 4.0 adotou determinados pilares para a própria realização do conceito, como por exemplo:

- Big Data Analytics⁵;
- Internet of Things;
- Inteligência Artificial;
- Segurança.

De uma forma geral, apesar de a Indústria 4.0 encontrar-se presente na atualidade, detém diversos impactos nas empresas, das quais são o aumento da rentabilidade, a diminuição dos custos de operação, a melhoria da qualidade dos respectivos produtos, a melhoria de processos e o aumento da satisfação do consumidor/cliente.

Desse modo, é concebível considerar que com este tipo de Indústria, embora tenha impactos positivos para as Empresas, também enfrenta possíveis riscos que estão relacionados à competitividade. Contudo, com o objetivo de resolver esses prováveis riscos, a Indústria 4.0, tem 11 forças, sendo as mesmas: a Impressão 3D, a Interfaces Avançadas de Interação Humana, a Cloud Computing⁶, as Tecnologias de Informação Geográfica, entre outras.

⁵ A essência do conceito está em gerar **valor** para negócios. No que tange à ciência, o surgimento do **big data** representou a criação de um novo 4º paradigma, sendo concebido um novo método de avançar as fronteiras do conhecimento, por meio de novas tecnologias para coletar, manipular, analisar e exibir dados, construindo valor agregado com as análises geradas.

⁶ **Computação em nuvem** (em inglês, *cloud computing*) é um termo geralmente usado para descrever centros de dados disponíveis para muitos utilizadores pela Internet. Nuvens em grande escala, predominantes hoje em dia, geralmente têm funções distribuídas em vários locais dos



Em Portugal tomou-se uma iniciativa consequentemente sobre a Indústria 4.0, tendo como principal e grande objetivo exibir um plano de medidas iniciais de valorização, promoção e investimento na digitalização da Economia Portuguesa.

Dessa maneira, conceberam-se condições necessárias para desenvolver a indústria e serviços nacionais na Era Digital, lançando a iniciativa Portugal i4.0. A mesma integra diversas empresas das mais diferentes áreas, atingindo, de certo modo, três objetivos centrais:

1. Acelerar a adoção das tecnologias e conceitos da Indústria 4.0 no tecido empresarial português;
2. Promover empresas tecnológicas portuguesas a nível internacional;
3. Tornar Portugal um polo atrativo para o investimento no contexto Indústria 4.0. A iniciativa foi lançada num princípio “bottom up” associado à participação das empresas que operam no mercado.

Esta iniciativa deteve a participação de mais de 100 empresários e instituições relevantes em Portugal, na área da Moda e Retalho, Automóvel, Turismo e Agroalimentar, nomeadamente, a Empresa em estudo, a **Empresa Nestlé**.

De acordo com o estudo realizado, com base em rankings sobre o Relatório de Competitividade do WEF (World Economic Fórum), Competitiveness Report, Portugal torna-se a 23ª Economia, de cerca de 45 países, que se encontra mais bem

servidores centrais. Se a conexão com o utilizador for relativamente próxima, pode ser designado um servidor de borda. O armazenamento de dados é feito em serviços que poderão ser acedidos de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, não havendo necessidade de instalação de programas ou de armazenar dados.





preparada a aderir à Indústria 4.0, devido às suas infraestruturas, às competências gerais e à capacidade de inovação.

Em concordância com o índice de Manufacturing Global Competitiveness do ano de 2016 da Deloitte, a Indústria Portuguesa situa-se no 35º lugar de 40 Economias, concluindo que apesar de estar preparada, ainda não se encontra a capitalizar esta revolução industrial.

Comparando com outros países europeus, como, por exemplo, Espanha, Portugal apenas detém cerca de um terço de robôs por apenas 10.000 empregados, enquanto Espanha tem mais do que o dobro. Assim sendo, a 4ª Revolução é considerada uma excelente oportunidade para suavizar determinados obstáculos sobre a competitividade do país.

A nível mundial, a Indústria 4.0 irá impactar, pois tem a capacidade de influenciar o mercado de uma forma geral. O mesmo tornar-se-á um mercado exigente, originado novos modelos de negócios.

Com a aplicação desta Indústria, as fábricas tornaram-se mais inteligentes, fazendo, com que seja possível, cada vez mais a aplicação da personalização de acordo com cada cliente, ajustando para as suas principais preferências.

Por outro lado, a Indústria 4.0 fará com que a tecnologia terá, igualmente, de desenvolver, adaptando-se a um novo padrão, tornando-se mais viável para as empresas, fazendo com que as fábricas tornassem mais automatizadas.

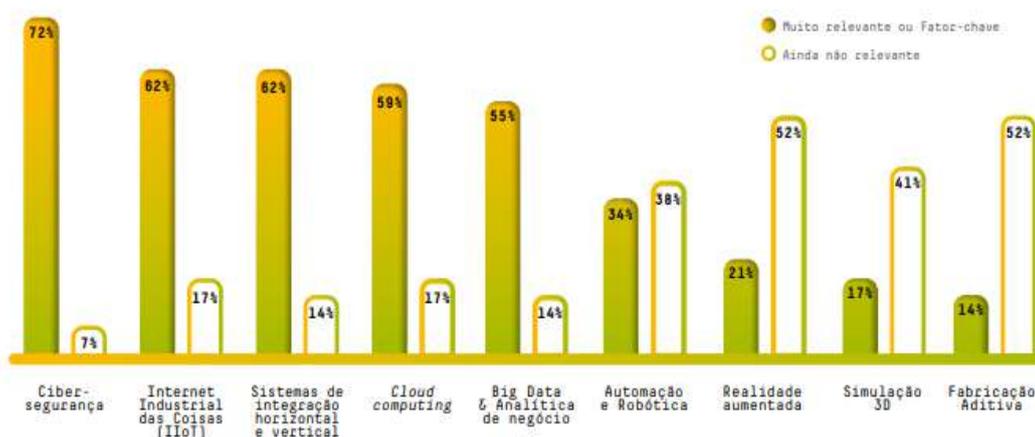
Por último, o desenvolvimento ocorrido na Indústria 4.0 é de extrema importância, devido à relevância das tecnologias, processos e estratégias da própria Indústria.

De acordo com o gráfico apresentado abaixo, determina-se que os fatores-chave são a Ciber-Segurança, a Internet das Coisas, os Sistemas de Integração Horizontal e Vertical, o Cloud Computing e o Big Data, pois apresentam valores





acima de 50%, enquanto a Automação e a Robótica, a Realidade Aumentada⁷, a Simulação 3D e a Fabricação Aditiva ainda não são muito relevantes, devido à falta de investimento, originando, conseqüentemente, pouco desenvolvimento.



Importância das tecnologias, processos e estratégias da Indústria 4.0 e Economia Digital

Figura 21- Deloitte/2020

Durante a Indústria 4.0, criou-se um novo tipo de Indústria, a Indústria 5.0. A Indústria 5.0 tem como principal objetivo complementar a Indústria 4.0, contudo irá salientar a Humanização da Inteligência Artificial, acrescentando mais oito pilares, sendo a Abordagem do Ser Humano, a Sustentabilidade e a Resiliência os mais destacados.

⁷ A **Realidade Aumentada (RA)** é uma tecnologia que permite sobrepor elementos virtuais à nossa visão da realidade. Cada vez mais demandada, essa tecnologia se converterá em um negócio que vai movimentar, em 2020, cerca de 120 bilhões de dólares no mundo.



Figura 22- Fonte Acceture

A junção destes grandes pilares tem como principal objetivo modificar o mundo, dando importância ao Ser Humano, ao Ambiente e à Sociedade.

Relativamente à abordagem centrada no Ser Humano, é considerada a mais importante de toda a Indústria 5.0, uma vez que o empregador passa de ser um custo para um investimento, contudo esta ideologia da própria indústria é uma das alterações mais árduas. Passando a ser um investimento para as empresas, os colaboradores necessitarão de ter formação e conhecimento e, tão importante ou mais, os funcionários têm de estar empenhados em aprender novas tecnologias e processos, para que possam precisamente ter um papel interveniente.





No que diz respeito à Sustentabilidade, sendo um dos assuntos que estão na ordem do dia, a mesma relaciona-se pelo facto de a Indústria 5.0 associar-se, por um lado, diretamente na análise de dados para otimizar ciclos e planeamento de produção inteligente e, por outro lado, indiretamente através do controlo de qualidade e, principalmente, na diminuição do desperdício.

Por último, existe o pilar da Resiliência, dando-se ao facto de ter a aptidão de nas situações mais complicadas opor-se com bastante flexibilidade e rapidez às mudanças que terão de ser tomadas.

Em outros termos, pode-se finalizar que a Indústria 4.0 aproveita a tecnologias analíticas e a inteligência artificial para o acréscimo de valor da empresa, enquanto a Indústria 5.0 é classificada por ser uma evolução natural, tendo igualmente as tecnologias da Indústria 4.0, mas também os três fundamentais pilares, identificados e explicados individualmente anteriormente.

Isto significa, que para a **Indústria 5.0 as pessoas são o centro desta nova Revolução Industrial.**





Setor Alimentar

A Economia Digital é o motivo pelo qual ocorre diversas transformações nos processos de produção ora de bens ora de serviços, representando o aperfeiçoamento dos processos, devido ao facto de ser acrescentado inúmeras novas tecnologias em toda a Indústria, incluindo a própria Indústria do Setor Alimentar.

O Setor Alimentar é uma atividade realizada já há muitos anos, porém tem vindo a desenvolver de ano para ano, lançando, por um lado, novos equipamentos e, por outro lado, técnicas diferenciadas, graças à Indústria 4.0, não só ter impactado o Setor Secundário como também o próprio Subsetor Alimentar.

Independentemente de a modernização digital neste Setor ainda estar numa fase de adaptação de uma forma geral, começou a desenvolver estratégias para que houvesse uma maior informação, produtividade, satisfação do consumidor e uma maior produção em escala.

Relativamente a uma maior informação, a mesma ocorre graças a uma análise mais priorizada desde a análise de quais são os alimentos mais vendidos até os custos que se detém de cada tipo de alimento, fazendo com que, posteriormente, seja possível ocorrer um acréscimo da produtividade, a detenção de custos desnecessários, aumentando com isso a organização da logística de cada empresa.

No que diz respeito à produtividade é fundamental que exista uma boa organização e análise de dados, como foi referido anteriormente, como também é necessário o investimento em equipamentos mais modernizados para se ter uma maior produtividade.

O investimento deve conter equipamentos que possuem mais agilidade, produtividade e padronização, para que haja eventualmente um desenvolvimento na produção. A melhoria dos equipamentos faz com que se suceda um melhoramento na automatização da Indústria Alimentar, mantendo sempre a extrema qualidade dos produtos.





Em relação à produção em escala, apesar de ser considerada uma vantagem para a Indústria Alimentar, essa modernização pode gerar alguns problemas na qualidade dos produtos, todavia com um sistema informático operacional e atualizado poderá se determinar o erro em determinados segundos, impossibilitando o desaparecimento da qualidade e do desperdício.

Acerca da satisfação do cliente, embora seja fundamental a digitalização, é obrigatório manter sempre o contentamento do consumidor, sendo este um dos maiores desafios da digitalização no Setor Alimentar, pois para o Subsetor é essencial que haja um equilíbrio entre a digitalização e a qualidade dos produtos para os consumidores.

E também o aumento da procura pelos consumidores pela personalização e entrega no dia seguinte, está a exigir que as empresas operem de maneiras diferentes e inovadoras. Utilizando os dados recolhidos e o conhecimento relacionado à sua interpretação, é possível criar novas propostas de valor para os consumidores, e dessa forma, novas fontes de rendimento.

Os novos modelos de negócio estão, geralmente, concentrados em gerar receitas digitais adicionais e a otimizar a interação e o acesso mais direto aos consumidores, todavia para essa personalização ocorrer, as Empresas tiveram que investir na elaboração de soluções digitais, envolvendo o recurso mais valioso que uma Empresa pode ter, os seus colaboradores, por meio da capacidade digital e a partir da promoção

As soluções digitais originaram fábricas, igualmente, digitais, através da junção do Tecnológico, da Estratégia, dos Benefícios e das Pessoas, como se pode analisar na Figura representada abaixo.



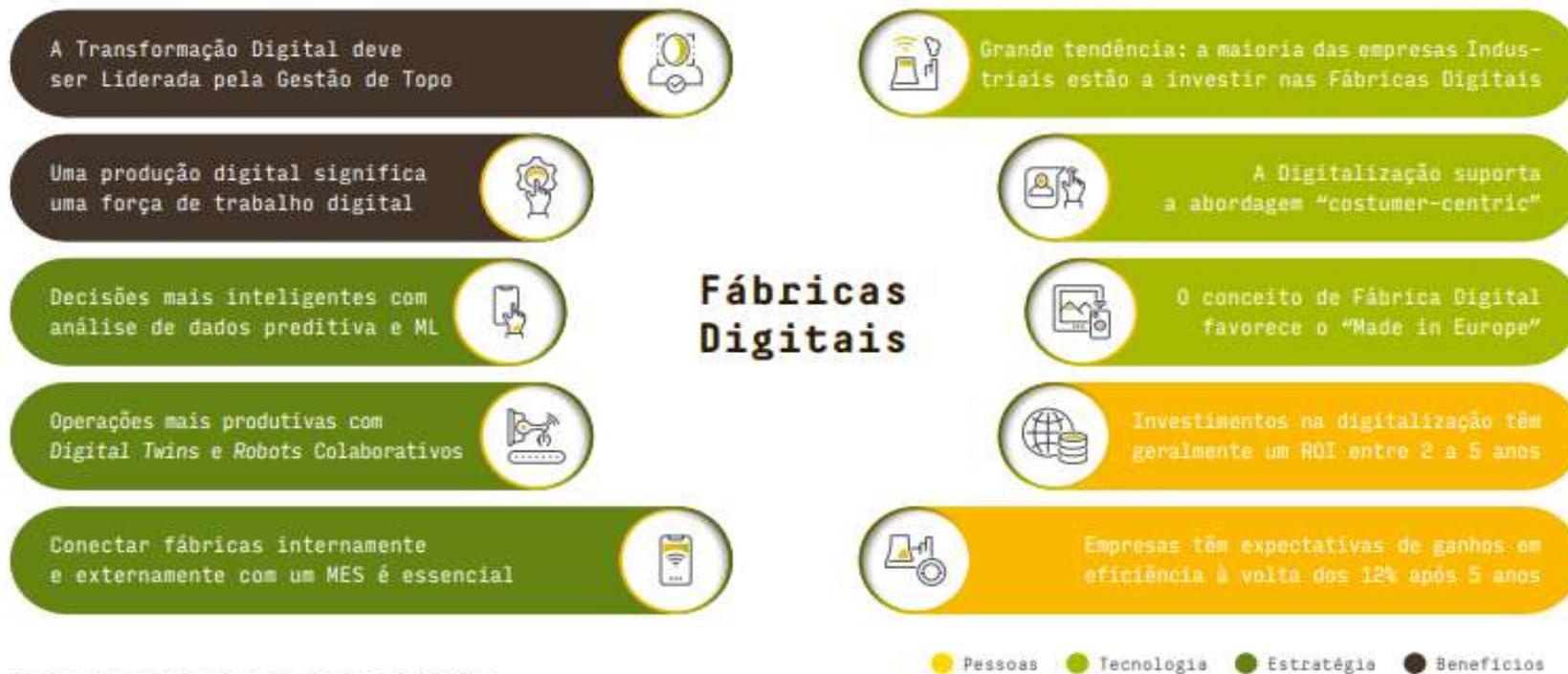


Figura 23- Fonte Deloitte



Com estes tipos de avanços científicos e técnicos, proporciona o fabrico de alimentos e bebidas focando-se principalmente nos interesses dos consumidores, de uma forma sustentável, eficiente e, principalmente, inovadora.

Embora durante o fenómeno da digitalização, o Setor Alimentar tenha definido diversas estratégias, ao ser mais eficiente e inovador, o Subsetor Económico necessita de investir nas tecnologias digitais que estão na ordem do dia, das quais são a Robótica, a Tecnologia Cloud, Internet of Things, Cibersegurança, Big Data e a Análítica avançada, a Impressão 3D, a Inteligência Artificial e a Social Media para que haja um certo desenvolvimento no Setor através da digitalização, adaptando-se cada vez mais aos tempos atuais.

Através das estratégias digitais e dos investimentos, existem sempre exigências e, para o Setor Alimentar a exigência imposta, por um lado, tem que estar concentrada nas necessidades que qualquer tipo de consumidor terá, como por exemplo, a geração X, os Millennials, a geração Z, entre outros, para atender de uma forma correta às mesmas necessidades. No entanto, a Indústria Alimentar terá de proporcionar a devida relevância aos desafios tanto internos como externos que possam aparecer, como por exemplo:

- Minimização do desperdício;
- Diminuição de qualquer custo;
- Rápida adaptação ao mercado
- Entre outros.

De uma forma geral os desafios que o Setor Alimentar encara tem como principal fundamento a aplicação das políticas de redução de custos operacionais e de produto, políticas de crescimento para novos mercados, segmentos ou locais geográficos e também para que haja um melhoramento na performance operacional, tornando as Empresas mais competitivas.

Apesar de as Empresas criarem estratégias digitais e investir em novos meios, as Empresas também estão atentas às possíveis tendências tecnológicas do Setor Alimentar que o mercado nacional e internacional está a deter.





Um das tendências para a nova era tecnológica é adotar a Inteligência Artificial nos equipamentos utilizados na produção, apesar de hoje em dia já se encontrar inúmeros equipamentos automatizados. Desta forma, esta tendência vem apostar na inteligência artificial com o intuito de desenvolver na área da Robótica e do Big data como ocorre na Indústria 4.0, convertendo as etapas em mais tecnológicas.

Por outro lado, a outra tendência do Subsetor é fazer uma junção do tecnológico com o ambiente. Isto é, considerando que um dos problemas das Empresas é o uso incorreto dos recursos disponibilizados, deve-se investir em equipamentos capazes de diminuir o desperdício, aumentando a utilização das tecnologias na Empresa, porém com uma preocupação ambiental.

Desse modo, uma Empresa sustentável e, ao mesmo tempo, líder digital tem obrigatoriamente de desempenhar cerca de três pontos, dos quais são:

- Equilíbrio entre as iniciativas digitais com as estratégias corporativas;
- Tecnologia mais rápida e ágil;
- Desenvolver as oportunidades proporcionadas pelo fenómeno da digitalização.

Contundo, caso a Empresa não tenha desenvolvido a nível tecnológico poderá ter diversos impactos negativos, como, por exemplo:

- Não desenvolvimento de processos inovadores, pode gerar a falta de relevância no mercado;
- Dificuldade em manter os colaboradores;
- Decréscimo da produtividade;
- Entre outros.





Resta apenas afirmar que a digitalização veio para ficar, tornando-se um passo naturalmente obrigatório que as empresas terão de dar, pois a Inovação é a principal competência da Indústria Alimentar, criando um enorme impacto tanto nos produtores como nos consumidores.

Para sustentar o desenvolvimento de todas estas competências empresariais a *Portugal Foods*, criou um guia de apoio às Empresas, para as sensibilizar e ajudar da melhor maneira, impulsionando a Economia Digital. De acordo com esse guia, podemos destacar seis dicas, conforme a figura abaixo.

<p>1 DEFINIÇÃO DOS BENEFÍCIOS E PROVEITOS</p>	<p>2 TRABALHE COM PARCEIROS EXPERIENTES</p>	<p>3 COMECE DE FORMA GRADUAL</p>
<p>Os Projetos de digitalização contêm, normalmente, a aquisição das novas tecnologias, interligando-se com sistemas de gestão de equipamentos e gestão de processos para os otimizar de forma completa. Ou seja, é necessário definir e determinar os benefícios a alcançar, quer na Empresa, mas sobretudo nos Consumidores. Só</p>	<p>As Empresas produtivas consideram que existe o saber teórico e o saber empírico, porém a prática suplanta a teórica. Para as Empresas terem parceiros experientes necessitam de analisar especialistas com automação na Indústria Alimentar, pois a interligação entre empresas é benéfica para ambas, visto que “as empresas aprendem com as empresas”.</p>	<p>Começar de forma gradual é uma das melhores estratégias, visto que é possível realizar ajustes e diversas adaptações necessárias, para desenvolver de uma forma gradual, é necessário começar a implementar as tecnologias, contudo as mesmas devem ser fáceis na sua utilização. O desenvolvimento tecnologia Economia Digital traz alterações</p>



4

SIGA OS
STANDARDS DO SETOR

As tecnologias, hoje em dia, estão em constante mudança, mas a confirmação da sua aplicabilidade não evolui ao mesmo ritmo e, por vezes, existem detalhes na sua aplicação industrial que se revelam barreiras elevadas para a sua utilização. Para se obter uma implementação rápida de novas soluções digitais, não é conveniente

5

QUALIFIQUE
A SUA EQUIPA

É fundamental que os colaboradores de uma Empresa apresentem qualificações adequadas para a digitalização para posteriormente esteja capacitado para a utilização de ferramentas da Indústria Digital. Esta importância é devido ao facto de a Economia Digital trazer alterações para todas as funções de uma Empresa.

6

COMPROMISSO
COM O DIGITAL

O compromisso com a transformação digital tem que partir da gestão de topo, mas é uma questão colaborativa e todos os departamentos relevantes, sobretudo o das tecnologias de informação. Tratando-se, no fim das contas, uma transformação necessária, importante e principalmente exigente, provocando uma mudança na própria organização, melhorando com isso os processos.

A Nestlé Portugal implantou diversos conceitos, anteriormente explicitados, na própria Empresa inaugurando um novo departamento de inovação digital, o DAT- Digital Acceleration Team.

Este departamento possui como principal objetivo acelerar nas áreas do Digital, Social e eBusiness na companhia, dando a oportunidade de que haja uma





constante mudança e transformação, posicionando as diversas marcas existentes com novos desafios e oportunidades.

A DAT resulta nos 3 pilares da estratégia Digital na Nestlé - Listening, Engaging e Transforming – e materializa-se pela existência de um espaço físico que disponibiliza as mais recentes tecnologias que permitem monitorizar em tempo real a performance das marcas (nossas e da concorrência) nas redes sociais, bem como insights e tendências para melhorar as nossas estratégias digitais.

Os principais objetivos determinados começam por dar o suporte necessário aos Negócios, a gestão das comunidades online, a promoção de um ambiente de inovação e empreendedorismo digital na Nestlé e o desenvolvimento de um programa de formação digital adaptado às necessidades dos Colaboradores para o exercício das suas funções.



Empresa Nestlé, SA

História

Tudo começou quando no ano de 1866 a empresa Anglo-Swiss Condensed Milk dos irmãos George Page e Charles Page, sendo a primeira fábrica de leite condensado da Europa, abriu na Suíça. Porém em 1867, Henri Nestlé, o fundador da Empresa Nestlé, desenvolveu um alimento infantil, a “farine lactée”, sendo consumido por bebês que não puderam ser amamentados. Com este produto foi possível enfrentar as taxas elevadíssimas de mortalidade infantil que existia na época.



Figura 24- Henri Nestlé

Contudo, em 1875, Henri Nestlé acabou por vender a sua Empresa e a sua respetiva fábrica a três empresários locais, possibilitando assim o desenvolvimento da Empresa e a sua expansão. Nesse mesmo período, com a iniciação da evolução da Empresa, desenvolveu-se uma feroz concorrência, neste caso com a Empresa Anglo-Swiss, pois ambas as empresas vendiam os mesmos produtos alimentares.

Ao longo dos anos, a Nestlé começou a expandir para novos produtos, iniciando a venda de, por exemplo, de chocolates, mas sempre dando destaque aos produtos iniciais, ou seja, ao leite condensado e ao leite esterilizado.



Figura 25- Publicidade da Nestlé

Embora no século XIX, a Anglo-Swiss e a Nestlé tenham concorrentes diretos, como foi explicado anteriormente, no início do século XX, as mesmas empresas acabam por se juntar, fundando a Nestlé & Anglo-Swiss Milk Company.

Após a criação da nova empresa, a Nestlé & Anglo-Swiss Milk Company diversificou-se em outras áreas, no ano de 1970, como a área farmacêutica, cosmética e também a área de alimentação para animais de estimação, mas nunca deixando de comercializar produtos voltados para a nutrição humana.

No decorrer dos anos, a Empresa tem, por um lado, diversas crises, devido às Guerras Mundiais e à redução do poder de compra, mas também detém muitos sucessos, como a fusão da Nestlé & Anglo-Swiss Milk Company com a maior Empresa de chocolates da Suíça, a Peter-Cailler-Kohler, tendo sido considerado um dos seus maiores acontecimentos.

Entretanto, no decurso de um dos maiores sucessos da Empresa, em 1923 a Nestlé abre a sua primeira fábrica em Portugal, devido ao papel crucial da Fundação da Sociedade de Produtos Lácteos, Lda, tendo como principal sócio o Professor Egas Moniz.



Esta fábrica tornou-se o principal polo de desenvolvimento da indústria de laticínios em Portugal, situada em Santa Maria de Avanca, pois detinha como aspetos essenciais, como a introdução de algumas inovações tecnológicas da época, o prestígio e a importância da sociedade, tendo sido essencial para o crescimento e a expansão da marca Nestlé no país.



Figura 26- Fábrica da Nestlé

Após 10 anos da abertura, a Sociedade obtém o estômado exclusivo para fabricação e venda dos produtos Nestlé, originado, em consequência, o início do crescimento da mesma, porém é apenas no ano de 1973 que passa a designar-se por Nestlé Produtos Alimentares, SARL (Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada), figura hoje que já não existe e foi substituída pela figura da SA.

No decorrer da história, a Empresa Nestlé lançou diversos produtos, tais como o Nescafé, os produtos Maggi, os chocolates Rajá, os cereais de pequeno-almoço, Nestlé Aquarel, do Nester, como também, a aquisição da Empresa Longa Vida e da Buondi e do negócio Health Nutrition.

No ano de 2011, organiza pela primeira vez em toda a história o primeiro *Fórum de Criação de Valor Partilhado da Nestlé Portugal*, alcançando dessa forma o primeiro prémio no *Healthy Workplace Awards*, pela distinção dos seus programas a nível da **Segurança, Saúde e Bem-estar** no local de trabalho.

Com mais de 90 anos de existência em pleno mercado nacional, a Empresa Nestlé dedica-se à nutrição e à qualidade de vida dos consumidores, tendo um papel ativo na evolução e na otimização dos seus produtos, elevando a qualidade e segurança dos mesmos, disponibilizando sabor e nutrição em todos os momentos para todos os consumidores.



Isto é, desde a sua criação, a **marca Nestlé é sinónimo de:**

- **Qualidade,**
- **Segurança,**
- **Confiança**
- **Inovação Alimentar**



Logotipo

O emblemático logotipo da Empresa Nestlé representa sensivelmente um ninho com, neste momento, apenas dois filhotes com a sua mãe ao lado. A simbologia presente equivale à mensagem que desde a sua criação. A empresa queria apresentar uma proposta à produção de produtos para a alimentação de bebés que não podiam ser amamentados.



Figura 27- Logotipo

Segundo o registo realizado por Henri Nestlé, em 1875, o logotipo representa melros em um ninho de pássaros, sendo que esse mesmo ninho simboliza uma **“fonte de alimento”** e também devido ao brasão de família (*“O ninho não é simplesmente uma marca comercial, é também o brasão de minha família”,* afirmou Henri Nestlé, em 1869)

Relativamente ao nome Nestlé, desde a primeira conceção do primeiro logotipo da Empresa Suíça, que o conceito advém do próprio sobrenome do criador, Henri Nestlé, que traduzindo de alemão para português, advém da palavra Ninho, o que foi vantajoso para a elaboração da entidade visual.

Acerca do tipo de letra, desde 1984 que o nome Nestlé tem uma fonte bastante semelhante à fonte Helvetica. A letra “N” comparativamente às outras, é aquela que é mais destacada graficamente, pois é alongada horizontalmente, dando a impressão de estar a proteger os bebés, uma vez que as outras letras possuem caracteres menores.

As cores predominantes no logotipo em geral são a junção do branco com o castanho, o cinzento e o preto.



Atividade Empresarial

A Nestlé Portugal, SA é uma empresa de referência em todo o mundo devido à sua atividade empresarial que se baseia no mercado da alimentação, da saúde e do bem-estar.

A sua atividade empresarial define-se pela Produção, a Importação, a Exportação e o Comércio em geral para produtos indicados à alimentação e ingestão não só para ser humanos, como também para animais domésticos.

Para desenvolver a sua atividade de uma forma constante e consiente, a Empresa definiu três pilares fundamentais para a auxiliar, das quais são a Nutrição, a Água e o Desenvolvimento Rural. Pelo meio destes pilares é possível colocar em marcha as suas diversas estratégias e políticas de uma forma cooperativa e partilhando sempre valor com a Sociedade.

Ou seja, a atividade empresarial da Nestlé tem como principal objetivo melhorar a qualidade de vida dos consumidores todos os dias e em qualquer lugar, oferecendo-lhes alimentos saudáveis e, principalmente, de qualidade, a partir do desenvolvimento do poder da alimentação da vida de todos, hoje e para as gerações futuras.

Como Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, a Nestlé, SA tem cerca de três classificações, devido à sua própria atividade, podendo-se observar na figura ao lado.



Figura 28- CAE



Missão, Visão e Valores

GOOD FOOD, GOOD LIFE

NESTLÉ

MISSÃO

A Nestlé tem como missão produzir e comercializar produtos alimentares e bebidas de elevada mais-valia nutricional de modo a criar valor partilhado que possa ser sustentado a longo prazo para acionistas, colaboradores, consumidores, parceiros de negócio e um largo número de economias nacionais nas quais a Nestlé exerce a sua atividade.

VALORES

Alto compromisso com produtos de qualidade e marcas, Respeito por outras culturas e tradições, Ética, Confiança, Respeito, Lealdade

VISÃO

Uma Companhia de referência na área da Alimentação, Nutrição, Saúde e Bem-Estar que oferece aos seus consumidores produtos de elevada segurança, qualidade e nutricionalmente equilibrados. Uma autoridade em termos nutricionais que se baseia na extensa rede de investigação e desenvolvimento para criar produtos inovadores e diferenciadores que vão ao encontro das expectativas do consumidor.



Localização



Figura 29- Mapa de Portugal

A Nestlé Portugal encontra-se ao longo de todo o território nacional, tendo a sede principal situada na Linda-a-Velha, concelho de Oeiras.

Em relação às fábricas, a Empresa possui quatro unidades de produção, a fábrica de Avanca, do Porto, da Lagoa e do Seixal.

A fábrica de Avanca dedica-se à produção de cereais infantis e juvenis, Leite em pó, Cafés Solúveis, entre outros.

A fábrica do Porto produz cafés torrados, enquanto a fábrica de Lagoa produz igualmente leite em pó e manteiga e a fábrica do Seixal dedica-se exclusivamente ao enchimento de garrações de água.

Os Centros de Distribuição, por um lado, vão desde Matosinhos até ao sul de Portugal, mas por outro lado também existe na ilha da Madeira, mais especificamente, no Funchal.





Marcas

O sucesso da Nestlé baseia-se sensivelmente pela força das suas marcas. Sendo a Empresa só por si uma das Empresas líderes do mercado da Nutrição, Saúde e Bem-Estar, como também de marcas que possuem a sua própria liderança na categoria onde se inserem, fazendo parte integrante na vida dos consumidores, porém cada marca assume um percurso único e diferenciador.

As diversas marcas existentes são a essência da estratégia de negócio, tendo cada uma produtos de qualidade e de segurança ao dispor dos consumidores adaptados às suas necessidades, às suas expectativas e aos seus desejos ou ao seu estilo de vida.

A Nestlé em todo o mundo detém mais de 2000 marcas, contudo em Portugal existem mais de 100 marcas, estando-as representadas abaixo.

Bebidas



Cafés



Cereais de Pequeno-Almoço e Barras de Cereais



Cereais para Toda a Família





Chocolates



Culinários



Gelados



Nutrição Clínica



Nutrição Infantil



Pet Care



Produtos Específicos para Profissionais





Produtos Lácteos Refrigerados



Figura 30- Ilustração das marcas- Nestlé

Uma Companhia baseada na força das suas marcas



Associações

No caso da Empresa em estudo, a Nestlé é associada em diversas Associações Empresariais, de forma que haja trocas de conhecimentos, capacitação conjunta e reivindicação de condições mais propícias para o desenvolvimento de negócios do segmento.

Entre a Nestlé e as Associações é realizada uma comunicação e cooperação coordenada, expressando-se com uma sublima importância no sentido de desenvolver novas parcerias, analisar o mercado de forma conjunta e intervir a uma só voz na definição de políticas e/ou regulamentos.

De acordo com os inúmeros Relatórios existentes, as Associações Empresarias da qual a Nestlé faz parte, como associada, e como membro dos órgãos de gestão de tais associações, evidenciam-se as seguintes:

- Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca (CENTROMARCA) – Conselho Executivo
- Efficient Consumer Response (ECR) Portugal – Co-Presidente
- Federação das Indústrias Agro-Alimentares (FIPA) – Conselho Consultivo
- EMBOPAR - Conselho Administração • Sociedade Ponto Verde (SPV) – Conselho Administração
- Associação Nacional da Indústria Dietética (ANID) – Presidente Direção
- Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) – Vice-Presidente
- Associação Industrial e Comercial do Café (AICC) – Vogal Direção
- Associação Nacional dos Industriais de Gelados Alimentares (ANIGA) – Vice-Presidente
- Associação dos Industriais de Chocolates e Confeitaria (ACHOC) – Vogal Direção
- Associação Portuguesa de Anunciantes (APAN) – Presidente Assembleia-Geral





- Associação Portuguesa de Identificação e Codificação de Produtos (GS1) – Vogal Direção
- Associação Portuguesa Venda Automática – Tesoureiro
- Associação Nacional dos Industriais de Lacticínios – Açores (ANIL) – Vice-Presidente

Apesar de a Nestlé já estar incorporada em diversas Associações, também é membro de outras Associações, mais precisamente em grupos de trabalho, pois considera que é fundamental enquadrar-se em novas Associações, porque as mesmas têm como principal objetivo uma representatividade atuante e efetiva que traga resultados no âmbito social, político, ambiental e econômico. Mais que impactar empresas individualmente, o poder do associativismo está na coletividade e, além do setor, ganha também a economia local e a sociedade.

Esses estimados grupos de trabalho são sensivelmente:

- Grupo de Trabalho de Nutrição (Fipa);
- Grupo de Trabalho de Regulamentação e Política Alimentar (FIPA);
- Grupo de Trabalho de Ambiente (FIPA);
- Conselho Consultivo da Plataforma Nacional Contra a Obesidade;
- Comissão Técnica do Centro Nacional de Embalagem (CTGO);
- Grupo de Trabalho Técnico (ANIGA);
- Comissão Técnica da Associação Industrial e Comercial do Café (AICC);
- Grupo de Trabalho de Fórmulas Infantis (ANID);
- Grupo de Trabalho para Alimentos para Crianças (ANID);
- Business Council⁸
- Entre outros.

⁸ Curiosidade: Foi devido a esta Associação que a Nestlé começou a realizar Relatórios de Sustentabilidade.

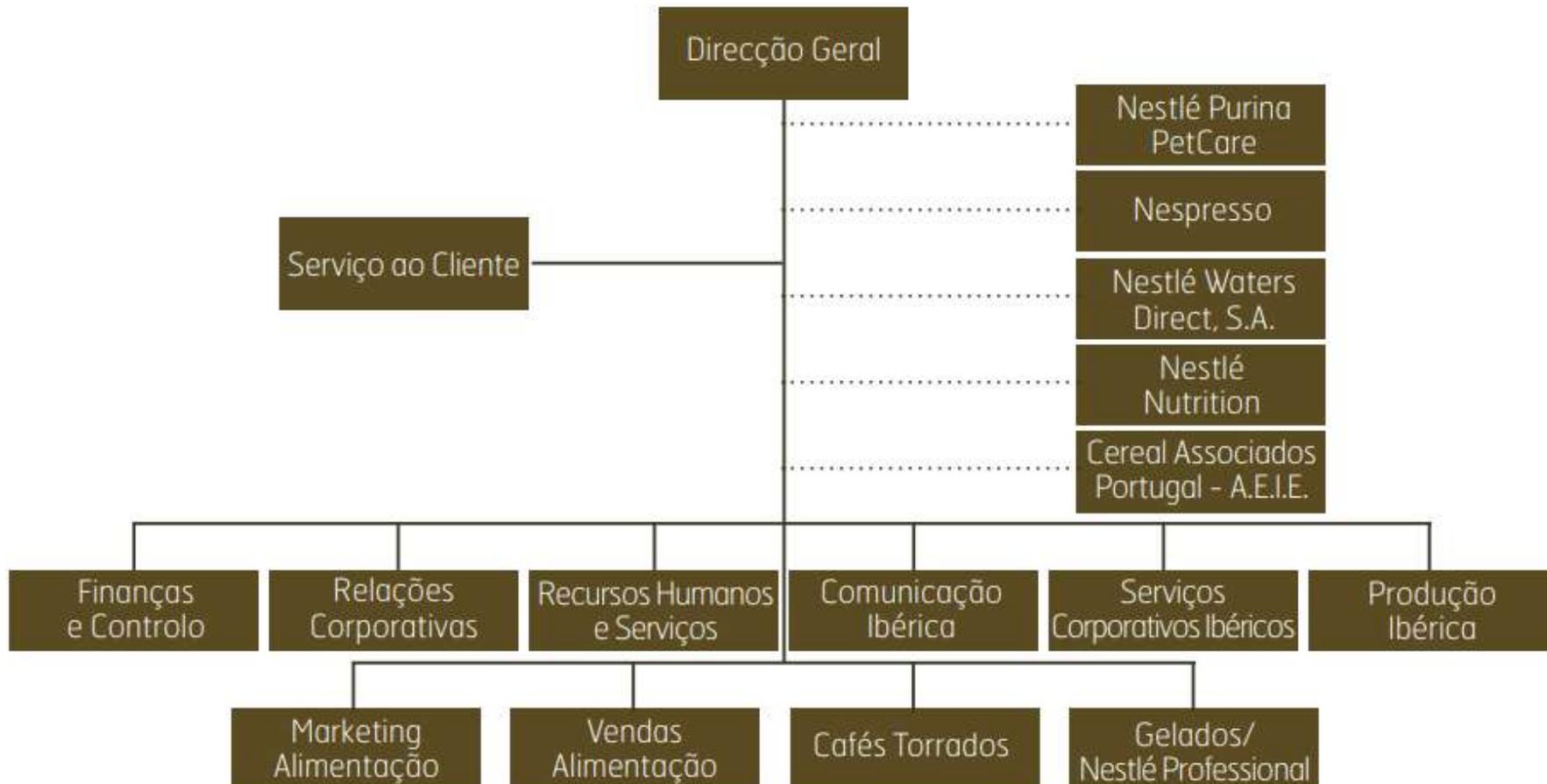


Desse modo, cada vez mais, atualmente, as Associações representam um papel fundamental e ativo junto do poder político por parte das Empresas de cada setor de atividade, sendo, no fim de tudo, a voz de milhares de pessoas na representação dos seus próprios interesses e na defesa dos seus direitos.





Organograma





O organograma presente anteriormente reparte-se por dois seguimentos:

1. Áreas de Intervenção Alimentar

- **Nestlé Purina Petcare:** é uma das divisões de ração animal da Empresa Nestlé, tendo como principal função o auxílio de cães e gatos, para os mesmos terem vidas saudáveis e felizes;
- **Nespresso:** está representada pelo facto de não só ser mais uma das unidades operacionais da Nestlé como também ser líder mundial na venda de máquinas de café, cápsulas e acessórios;
- **Nestlé Waters Direct:** Encontra-se no organograma, pois o mesmo é responsável pela comercialização e distribuição dos produtos alimentares.
- **Nestlé Nutrition:** é pioneira em toda a produção dos produtos alimentares na Empresa Nestlé e as suas divisões, onde o seu negócio é exclusivamente dedicado a uma melhor nutrição perante a Empresa com os clientes.
- **Cereal Associados Portugal A.E.I.E:** tem como função o armazenamento de diversos produtos alimentares e bebidas.
- **Cafés Torrados/Gelados- Nestlé Profissional:** São mais uma das divisões da Empresa Nestlé, tendo cada impacto no crescimento da Nestlé como na tonalidade.

2. Áreas Operacionais/Funcionais:

- **Direção Geral:** as principais tarefas e funções de uma direção geral consiste em planear, dirigir e coordenar as atividades de uma Empresa, determinado, posteriormente, os objetivos, as estratégias e as inúmeras políticas;





- **Finanças e Controlo:** Adquiri como função a administração dos recursos financeiros de uma Empresa, de modo a controlar, simultaneamente, a tesouraria, os investimentos e o planeamento financeiro, entre outros.
- **Relações Corporativas:** é responsável pelo relacionamento entre as partes interessadas e a respetiva comunicação, para que se vise sempre uma harmonia e que a tomada de decisão seja benéfica para ambas as partes.
- **Recursos Humanos e Serviços:** tem como responsabilidade, por um lado, a valorização de todos os colaboradores da Nestlé, com o intuito de possuir equipas constantemente motivadas e competentes e, por outro lado, detetar as necessidades de formação, e aprovar o Plano Anual de Formação e posteriormente analisar os resultados obtidos.
- **Comunicação Ibérica:** É responsável pelo processo comunicacional entre a Empresa e o público, tanto interno como externo. Neste caso, a mesma serve para divulgar informações entre os dois países (Portugal e Espanha), melhorar a imagem da corporação, aumentar o engajamento do público com a empresa e alcançar resultados melhores do que anos anteriores.
- **Serviços Corporativos Ibéricos:** Incluem uma extensa gama de funções administrativas, como por exemplo, o departamento de contabilidade, recursos humanos, serviços jurídicos, entre outros.
- **Produção Ibérica**
- **Marketing Alimentação:** As principais funções do departamento de marketing é estudar o mercado onde a Nestlé se insere, posicionando a mesma no mercado, conhecer o consumidor e o respetivo público-alvo, estando atenta as constantes mudanças de necessidade.
- **Vendas:** Visa observar a oportunidade de negócio, abordar o cliente com foco na tomada de decisão, enviar uma proposta coerente e realizar demonstrações dos produtos.



Recursos Humanos

Digital Worker- O futuro dos Recursos Humanos

Atualmente, quando se aborda o tema Recursos Humanos pensa-se de forma imediata no “Digital Worker”: o trabalhador do futuro e na forma como o mesmo vai alterar todas as dinâmicas no mundo empresarial.

Antigamente, iniciou-se o processo de massificação de utilização da internet e do telemóvel, contudo com a mudança tecnológica as pessoas encontram-se muito mais conectadas devido à facilidade com que dispomos dos dispositivos tecnológicos, fazendo com que a velocidade da onda de digitalização é exponencial, uma vez que cada evolução tecnológica que ocorre contribui para a aceleração de várias novas descobertas.

O movimento do “novo trabalhador” acelerou de uma forma exponencial, devido sensivelmente à facilidade e autonomia que as pessoas cada vez adquirem com mais rapidez, ou seja, os empregos para a vida tendem a desaparecer e o trabalhador do futuro será um digital worker, mais independente, mais empreendedor e combinará a inteligência humana com a artificial na forma como irá reinventar a sua maneira de trabalhar.

Com isso, pode-se concluir que futuramente o trabalhador poderá escolher como, onde e quando quer realizar as suas atividades da melhor maneira possível, pois acredita-se que teríamos pessoas mais produtivas, criativas e, principalmente, felizes.

O futuro digital worker conseguirá realizar as suas atividades ou a aprender a executar novas tarefas por si, tornando-se mais produtivo, como foi dito no parágrafo anterior. Dessa forma, o digital worker será uma espécie de super-herói do trabalho com múltiplos poderes.

Apesar de ser não aplicada este método em todas as Empresas, a tendência já se instalou no mercado e começa-se a observar as primeiras mudanças. Porém, a





crise pandémica facilitou o processo introdutório deste método, ganhando força e tornassem as mudanças mais ágeis.

Contudo, conforme o avanço tecnológico for crescendo, as pessoas passaram a ter mais ferramentas, conseguindo simultaneamente mais produtivas em menos horas de trabalho. Por isso, futuramente, o trabalho será executado num ambiente totalmente flexível, tendo em atenção todas as necessidades de todos os funcionários, oferecendo-lhes uma experiência de trabalho mais gratificante obtendo, em troca, uma maximização do valor que eles retornam à organização.

Estas mudanças não só alteram a visão dos trabalhadores como também das próprias Empresas, uma vez que esta é a oportunidade de procurarem novos modelos de eficiência e diversificação para manterem as suas ofertas competitivas, ou seja,

- Reimaginando a Empresa: implementar novos métodos que consigam criar uma conexão entre os humanos e as máquinas;
- Atribuir às pessoas uma maior autonomia e poder de decisão;
- Criar equipas mais motivadas, felizes, pró-ativas, de forma que os processos sejam mais facilitados através da aquisição de capacidades digitais;
- Mais soft skills do que hard skills;

Consoante os quatro tópicos referidos anteriormente, o futuro dos Recursos Humanos vai ser a digital workers, pois no decorrer do tempo vai se ditar cada vez mais o sucesso não só das Empresas, mas, simultaneamente, dos próprios profissionais, visto que se verificam as vontades de percorrer este processo de evolução, demonstrando assim interesse em fazerem parte da revolução digital.



Política de Recursos Humanos

A Nestlé, apesar de ainda não aplicar totalmente o “Digital Worker”: o trabalhador do futuro, de acordo com o estudo anual REpScore Pulse do ano de 2020, é considerada ser uma Empresa que detém a inovação, um bom ambiente de trabalho, propõe constantes desafios para os colaboradores e, principalmente, impulsiona a constante mudança na Empresa e nos trabalhadores.

A Nestlé reconhece que os colaboradores são a chave principal, pois considera que nada poderá ser alcançado a nível empresarial sem o apoio dos mesmos.

As chefias possuem como função a responsabilidade do desenvolvimento da Empresa num ambiente onde as pessoas se sintam motivadas e felizes, estando empenhadas em dar o seu melhor não só para a Empresa como também para si próprios.

O constante sucesso que a Nestlé tem adquirido desde a sua origem não advém apenas das suas marcas e dos seus produtos, resulta essencialmente pela capacidade de atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores, de forma a assegurar a continuidade e o crescimento saudável para os dias futuros.

A contratação por parte da Empresa, com os colaboradores passa por determinados critérios, como, os softs skills, em primeiro lugar e, de seguida, os hard skills. No entanto, cada colaborador deverá ter a capacidade de se desenvolver tanto a nível pessoal como profissional.

Fora isso, durante a contratação, sendo a Nestlé uma Empresa de natureza jurídica SA (Sociedade Anónima), que está determinada pela Legislação Europeia das Sociedades Comerciais, no decreto-lei n.º 262/86 na diretiva (EU) 2017/1132. Esta legislação veio corresponder em espaço social, à constante procura da reforma da legislação comercial portuguesa.





Devido a isso, as Sociedades Comerciais, também cumprem com o estipulado na legislação laboral na hora da contratação de trabalhadores, pois, atualmente, existem inúmeras formas de contratação laboral que a Nestlé utiliza na sua Política de Recursos Humanos, das quais são:

1. Sem termo: Esta é a contratação regra nos termos legais, de acordo com o Código do Trabalho. Aplica-se a situações em que o contrato visa suprir necessidade permanentes de mão de obra, pelo que o mesmo não tem assim uma duração pré-definida, pelo que não possui uma data de fim. É a contratação de trabalhadores efetivos.
2. A termo certo: Contratação para uma necessidade excecional e transitória da empresa, cuja data de fim dessa necessidade é conhecida; Segue a lei do artigo 139º do Código do Trabalho e significa que possui uma data de início e fim.
3. A termo incerto: Contratação para uma necessidade excecional e transitória da empresa, cuja data de fim dessa necessidade não é, antecipadamente, conhecida. Assim, este tipo de contrato é parecido com o contrato a termo certo. A diferença é que não há uma previsão concreta para o seu fim, há apenas uma previsão de quanto tempo irá durar. Os contratos a termo incerto não necessitam de renovação e a sua duração máxima permitida é de até 4 anos.;
4. Part-time (tempo parcial): De acordo com a legislação, considerada que o trabalho a part-time é aquele que corresponde a um período semanal inferior a um trabalhador que presta as suas funções a tempo completo (full-time);
5. Estágios: Apesar de não ser regulado no Código do Trabalho, por não ser uma relação de trabalho dependente, a Nestlé proporciona a realização de estágios profissionais ou curriculares, visando com esta política, garantir que alguém possa, através de prática profissional, possa pôr em prática os



seus conhecimentos e as suas competências, nomeadamente estudantes, nos estágios curriculares;

Contudo, as condições de contratação podem variar, de acordo com as necessidades da Empresa e do empregado e é devido a isso que a Nestlé detém diversos tipos de contratação na sua própria política.

Enquanto Empresa que detém como atividade empresarial, a Nutrição, a Saúde e o Bem-Estar, responsabiliza-se que todos os colaboradores tenham acesso a boas condições de trabalho, um ambiente seguro e saudável e, essencialmente, alguma flexibilidade para que haja um bom equilíbrio entre o trabalho e a família, visando garantir o princípio laboral da compatibilização da vida pessoal com a vida profissional.

O compromisso da Nestlé, no entanto, vai para além dos seus próprios Colaboradores. A Nestlé preocupa-se com todas as pessoas que trabalham dentro ou fora das suas instalações em obrigações contratuais, como prestadores de serviços. Insistimos para que também estes adotem medidas adequadas de trabalho, pois acredita-se que todas estas condições são essenciais para se construir uma relação baseada na confiança e respeito pelos Colaboradores.

Acerca da remuneração total, a Nestlé considera que dispor de novos talentos e manter os atuais colaboradores não é apenas ao nível da remuneração, mas também devido à confiança transmitida entre Empresa e os colaboradores e vice-versa, às relações estabelecidas e a oportunidade de novas experiências, novas aprendizagem e conhecimentos e entre outros. Sendo isto, a remuneração total de um colaborador da Nestlé.

A aprendizagem adquirida é um fundamento extremamente importante na cultura da Empresa, porque assim os colaboradores, em consequência, são sistematicamente encorajados a atualizar os seus conhecimentos e a consolidar as suas competências, realizando um upgrade nas mesmas.





Devido ao reconhecimento da importância da melhoria dos conhecimentos e competências dos seus trabalhadores, a Nestlé disponibiliza diversas atividades de formação e metodologias para apoiar a aprendizagem e o crescimento por parte de todos os colaboradores, porém para a Empresa participar num programa não deve ser considerado como uma recompensa, mas sim como uma componente de desenvolvimento profissional de cada um colaborador.

Posteriormente às diversas formações, a Nestlé e os colaboradores empenham-se diariamente em fortalecer as relações pessoais positivas. No espírito de melhoria contínua, incentiva-se duas vias de diálogo com os nossos Colaboradores, que vão para além dos aspetos tradicionais de negociação coletiva, a fim de partilhar conhecimentos e, em conjunto, encontrar oportunidades relacionadas com questões importantes como: a Criação de Valor Partilhado, a saúde, a segurança no local de trabalho e a preocupação com o meio ambiente.

A Nestlé e os representantes dos Colaboradores procuram fazer todos os esforços necessários para desenvolverem diálogos justos e construtivos, superar as dificuldades e implementar acordos sustentáveis.

Apesar de já ter uma estrutura bem formada na área de Recursos Humanos, a organização não deixa de estar a par das tendências e das mudanças a ocorrer no mercado de trabalho.

Futuramente tenciona em aplicar cada vez mais o “Digital Worker”, tendo estruturas mais flexíveis, com o menor número de níveis de controlo, aumentando a produtividade e a eficiência por parte dos colaboradores, tornando-se “amanhã” uma Empresa cada vez mais ágil, inovadora e dinâmica ao nível da competitividade, com eventual aposta transversal no teletrabalho, quando tal seja possível perante as funções realizadas.

Estas características inspiradas no “Digital Worker”, inspiram a Empresa a tornar o ambiente de trabalho mais focado, não apenas na responsabilidade individual e na autonomia, como também alterar para um ambiente mais altruísta,





desenvolvendo, igualmente, equipas multidisciplinares, tendo na agregação a cooperação mútua reflexos desse propósito.

Com estas características, originará automaticamente uma Empresa dinâmica, tendo um clima de inovação incorporado, onde as pessoas não têm medo de assumirem riscos e de pensar de formas diferentes em comparação aos outros.

Por fim, na Política de Recursos Humanos, agrega-se a força da marca de uma Empresa reconhecida internacionalmente com a criatividade e o conhecimento adquirida pelos colaboradores. Ou seja, para a Nestlé, a voz dos colaboradores é ouvida, valorizada e detém um impacto real porque acreditam que juntos alcançam muito mais do que sozinhos, uma vez que **as pessoas são o centro de tudo.**



Marketing

Marketing-Mix

→ Product

A Nestlé é considerada uma grande Empresa, tendo à disponibilidade dos clientes mais de 100 marcas com extrema variedade de produtos, no entanto, para que haja uma melhor administração ao nível dos produtos existentes, enquanto Empresa, criou-se quatro unidades de negócios, das quais são:

- **Bebidas:** A Empresa detém diversas marcas que se focam sobretudo nas bebidas, como por exemplo, o Nescafé e o Nestea, sendo esses os principais canais de distribuição a nível mundial no ramo das bebidas;
- **Produtos Lácteos;**
- **Chocolates:** Um dos segmentos mais importantes para a Nestlé é os chocolates, tendo como um dos produtos mais populares, o KitKat, os Smarties, entre outros. O segmento de chocolates da Nestlé é uma estrela, onde a concorrência é alta e os gastos são altos, mas ao mesmo tempo o tamanho do mercado também é enorme.
- **Alimentação instantânea:** A conquista do mercado de refeições instantâneas é devido ao facto de possuir todas as condições necessárias de acordo com a missão da Empresa, ou seja, detém na mesma uma qualidade e um sabor extremo. Neste segmento, as marcas que se salientam mais à vista são a Maggi e a Buitoni.

O fator apreciável na Nestlé é que a manutenção da qualidade dos produtos está à altura e quase não há reclamações sobre os produtos da Nestlé no mercado. Esta é uma grande conquista para uma Empresa que se baseia principalmente em produtos alimentícios.





→ Price

O preço dos produtos da Nestlé é, em média, mais alto comparativamente à sua concorrência, pois a Empresa considera que o preço estipulado, é a agregação da qualidade com o sabor.

A estratégia de preços da Nestlé, geralmente, inclui o lançamento de diferentes SKU (Stock Keeping Units)⁹ para atender os diferentes tipos de clientes, ou seja, a estratégia de preços no marketing-mix da Nestlé depende sistematicamente do concorrente, da qualidade do produto, do mercado que cada marca se insere, entre outros.

Por exemplo, a marca Nescafé e Maggi sendo considerados líderes no mercado têm preços com margens mais altas comparativamente a Empresas concorrentes, porém os consumidores irão preferir as marcas da Nestlé, uma vez que os mesmos consideram cada vez mais importante a qualidade que um determinado produto detém.

Assim, com a variedade de produtos disponíveis de inúmeras marcas, o consumidor terá mais atenção, principalmente em primeiro lugar à qualidade e seguidamente ao preço.

⁹ **SKU (Stock Keeping Units)** é uma unidade de manutenção de stock, tendo incluído um código de barras digital. O SKU é visto, mais frequentemente, em etiquetas, tendo como principal objetivo o rastreamento por parte dos fornecedores ao nível do movimento dos stocks.



→ Placement

A estratégia de distribuição da Nestlé é caracterizada por duas formas de distribuição, como se pode observar pelos esquemas representados abaixo.



Figura 31- Distribuição 1

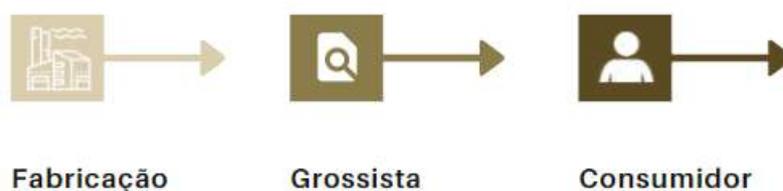


Figura 32- Distribuição 2

Apesar de conter duas formas distintas de distribuição, o canal da Nestlé é conhecido por incluir uma boa rede de marketing e vendas na distribuição de canais.

Além disso, a Nestlé para realçar e favorecer a distribuição, tornou numa vantagem para a Empresa, a introdução regular de descontos comerciais e várias táticas para manter o canal e as pessoas motivadas.



→ Promotion

A promoção da Nestlé é realizada através de redes sociais, como Instagram, Facebook e Youtube, pela publicidade televisiva, pelas ações sociais e ações de relações públicas, entre outros, pois é classificado como um meio de comunicação fácil e direto para com os consumidores.

No geral, a Nestlé é uma marca que tem produtos e marcas marcantes, bem como um marketing vigoroso e, portanto, as diversas marcas têm um valor de lembrança de marca muito alto por parte dos consumidores.

Através da publicidade, a Nestlé constrói a marca seguindo-se pela “Nestlé Way”, ou seja, cada vez que realiza uma promoção executa uma abordagem, que diferencia a função de marketing na indústria tanto a nível comercial como profissional, tendo como principal finalidade a criação de experiências de marcas atraentes e gratificantes para os consumidores.

Fora isso, a promoção realizada advém também do marketing digital, por meio das redes sociais, da publicidade, do website, entre outros.

Devido à utilização constante do digital, a Nestlé é uma presença assídua nas redes sociais, mantendo uma relação próxima com os consumidores, permitindo a realização das necessidades dos mesmos.

O feedback dado pelos utilizadores, é incorporado para, seguidamente, se analisar em determinados momentos como também o site online, ainda destaca informações da Empresa como das marcas envolvidas

Dessa forma, os meios de comunicação utilizados por parte da Nestlé têm como objetivo informar os consumidores de potenciais mudanças que a Empresa irá tomar no futuro, porém trazendo sempre produtos de qualidade.





Estratégia de Comunicação

No que concerne a comunicação realizada por parte da Empresa Nestlé, a mesma desenvolve um papel essencial como força motriz, pois o excelente trabalho executado com a cooperação dos inúmeros departamentos existentes na Companhia, obtém uma estratégia de Comunicação.

Com o desenvolvimento de uma boa comunicação, a Nestlé tenciona ampliar a sua audiência, captando cada vez mais consumidores como também os colaboradores, os media, as ONGs, as organizações internacionais e os líderes de opinião.

A Nestlé com a comunicação transmitida pela publicidade, pretende utilizá-la como meio de informação aos consumidores, persuadi-los na compra dos produtos de cada marca. A comunicação será realizada sensivelmente pelo meio das redes sociais, pela televisão, pelo website, entre outros, de forma a garantir a consistência ao transmitir as principais mensagens-chaves aos stakeholders.

Através da estratégia, enquanto Empresa, ambiciona-se deter um tom e estilo informal e direto, criando uma relação mais próxima com os consumidores, desafiando e impactando em diferentes aspetos os mesmos.

Relativamente às Relações com os Medias, a Empresa atua de uma forma impactante para o exterior, originando, por conseguinte, relações com os Media enquanto Media Relations Specialist.

Em relação, por um lado, aos Assuntos Públicos, a gestão da relação da Empresa com as partes interessadas externas, garante a evolução de políticas que promovam a sistemática mudança social não só na Nestlé como no mundo. Enquanto, por outro lado, a gestão de sites corporativos e canais de social media é fundamental para conter uma boa estratégia de comunicação, pois é a partir dos mesmos que afeta milhões de consumidores, influenciadores online, entre outros, todos os momentos com a comunicação estratégica.



Apesar de ser fundamental possuir uma boa comunicação com o exterior, também é essencial deter com os colaboradores, pois são eles que determinam por um lado o futuro da Empresa segundo a cultura, os valores e o propósito da Nestlé.

Por último, os Assuntos corporativos de negócio são encarregues de coordenar e alinhar o envolvimento da Nestlé em indústrias externas e organizações comerciais, com o objetivo de solidificar a posição existente no mercado, promovendo o diálogo e a colaboração da Indústria no desenvolvimento e implementação de melhores práticas e padrões voluntários.

Mais uma vez, a Nestlé diferencia-se na própria comunicação, pois propõe desafios inspiradores, tendo principalmente um impacto não só em Portugal, no mundo, desenvolvendo igualmente habilidades essenciais, fazendo a relação da Vida com a Nutrição, a Saúde e o Bem-Estar através de um papel gratificante e diverso, fazendo jus ao próprio slogan da Empresa.

Com a Nestlé “Good Food, Good Life”





Estratégia de Publicidade

A Empresa Nestlé, de uma forma geral, não possui estratégia de publicidade, pois cada marca determina a sua consoante do mercado onde se insere e o público-alvo estipulado.

Uma das marcas que detém uma forte estratégia de publicidade é a **Marca Nestum**. A mesma apesar de passar de geração em geração desde o ano da sua origem, o ano de 1958 até aos dias de hoje, a marca Nestum continua a obter o reconhecimento e o carinho através da variedade de produtos, principalmente pelas famílias portuguesas, devido à constante publicidade realizada ao longo dos anos.

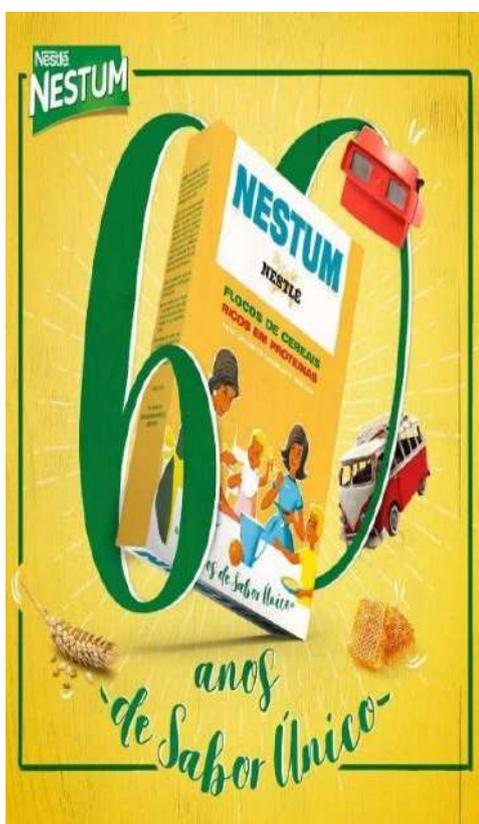


Figura 33- Produtos Nestum



A principal característica nas publicidades já efetuadas, é que todas possuem memórias saborosas, que nos fazem viajar no tempo, atravessando gerações e continuam atualmente a alimentar miúdos e graúdos. Após a celebração dos 60 anos de marca, pode-se perceber que, no decorrer dos tempos, a marca sempre se manteve nas principais referências dos consumidores.

Ao longo dos anos, a publicidade sempre preservou a autenticidade do clássico sabor do Nestum, o sabor a mel, instituindo a partir da mesma uma relação fortíssima a nível emocional, seguindo os diferentes ritmos de vida que as pessoas têm e os seus gostos.



Depois de ser
"O alimento que nós gostamos",
"A energia para vencer" e
"O próximo passo",
 NESTUM mostra que
"Dá mais vida à sua vida", ao incentivar as famílias a fazerem algo de notável no seu quotidiano.

Figura 34- Publicidade



Figura 35- Publicidade

Porém, não é só a partir de flyers que a marca Nestum realiza a sua publicidade, também realiza diversas campanhas televisivas. As campanhas mais reconhecidas em toda a história da marca foram, em primeiro lugar, a campanha multimeios, que apresentava como slogan “Dá mais vida à sua vida”, onde tinha como mensagem principal, a coragem e a energia positiva, incentivava todas as famílias a transformarem cada momento do seu dia a dia em algo extraordinário.

Em segundo lugar, a campanha “Dás nove às cinco” que retratava o dia a dia das crianças comparando-o ao dos adultos e à energia que os cereais Nestum lhes proporcionavam.



Enquanto por outro lado, a campanha de repovoamento de abelhas para apoiar a apicultura nacional- “Juntos pelas Abelhas”, tinha como iniciativa apoiar todas as federações de apicultores e produtores de Portugal, dado que o principal ingrediente do Nestum é o mel.

A publicidade desta grandiosa marca, tenciona continuar a acompanhar a vida dos portugueses com os produtos de alta qualidade e segurança da marca Nestum em todos os momentos e em todas as gerações.



Estudo de Mercado

Público-Alvo

Neste seguimento, o público-alvo da Empresa Nestlé são:

- Pessoas determinadas e bem-sucedidas;
- Salientam a família, o trabalho e o bem-estar na sua vida;
- Segurança da família;
- Pessoas que preferem qualidade à quantidade.

Apesar de os pontos anteriores caracterizarem o público-alvo da Nestlé de uma forma geral, cada Empresa deste grupo detém o seu próprio público, pois cada uma está inserida num segmento de mercado completamente diferente, como, por exemplo, umas destacam-se na área da alimentação animal, alimentação vegetariana, cafés e bebidas, chocolates, nutrição infantil, entre outros.





Rede de Parceiros

A Empresa Nestlé detém alguns parceiros, tendo os mesmos separados por categorias, como por exemplo, as matérias-primas, a moagem, o material de embalagem, o material de ponto de venda e os transportes.

- **Matérias-Primas**
 - Cersul – Agrupamento de Produtores de Cereais do Sul, SA: Dedicados à produção de trigo BTP (Baixo Teor de Pesticidas) para alimentos infantis;
 - Acembex: Posiciona-se como o maior operador nacional não só de cereais, como o trigo, o milho, o arroz e a cevada como também o fornecimento de outras matérias-primas;
 - Lusifar: Concentra-se sobretudo nos princípios ativos para a indústria farmacêutica. Hoje em dia, disponibiliza à Nestlé farinha de alfarroba e também extrato de malte.

- **Moagem**
 - Carneiro Campos: A relação comercial advém do fornecimento de farinhas de trigo e de milho.

- **Material de Embalagem**
 - Graphicsleader: A parceria abarca todas as áreas de negócio que a Nestlé possui em Portugal como também integra um projeto pioneiro, onde se desenvolve uma ferramenta de gestão capaz de reduzir stocks como matérias-primas.
 - BA Glass: O parceiro produz as embalagens de vidro para inúmeras bebidas de cereais, como MOKAMBO, BOLERO, TOFINA, PENSAL e BRASA, para produtos alimentos infantis (Potinhos de fruta NESTLÉ e NESTLÉ refeições), para iogurtes e sobremesas da Nestlé.





- **Material de Ponto de Venda**
 - Cup & Saucer: É uma referência em todo o país, devido à sua produção de porcelana. Com a parceria com a Nestlé produz chávenas de cafés para a marcas Buondi, Sical, Tofa, Nescafé, Dolce Gusto e Christina que se encontram em determinados cafés e restaurantes espalhados por todo o país.

- **Transportes**
 - Transportes João Amaral (TJA): Assume totalmente o transporte de mercadorias da Organização, como os cereais, os cafés e os chocolates Nestlé.



Tendências de Consumo

Inúmeros estudos afirmam que a pandemia da Covid-19 alterou radicalmente os comportamentos dos consumidores, originando novos tipos de consumidores e também novas mudanças a nível das suas preocupações no Setor Alimentar.

De uma forma geral, de acordo com *Portugal Foods*, as grandes tendências destacam a maior preocupação na **saúde mental** e uma maior aderência em produtos alimentares que possuem **valores éticos** e que estejam habilitados em **consolidar os laços sociais**.

Os novos comportamentos dos consumidores impactaram de certa forma o Setor Alimentar, resultando em que tivessem de realizar inúmeras alterações na Indústria, para que houvesse um equilíbrio entre as novas tendências e o futuro do Subsetor.

Destas alterações emergiram três vetores essenciais para os consumidores:

- o bem-estar,
- o valor e
- a identidade.

Estes três vetores subdividem-se em sub-tendências, como se pode verificar no esquema seguinte.



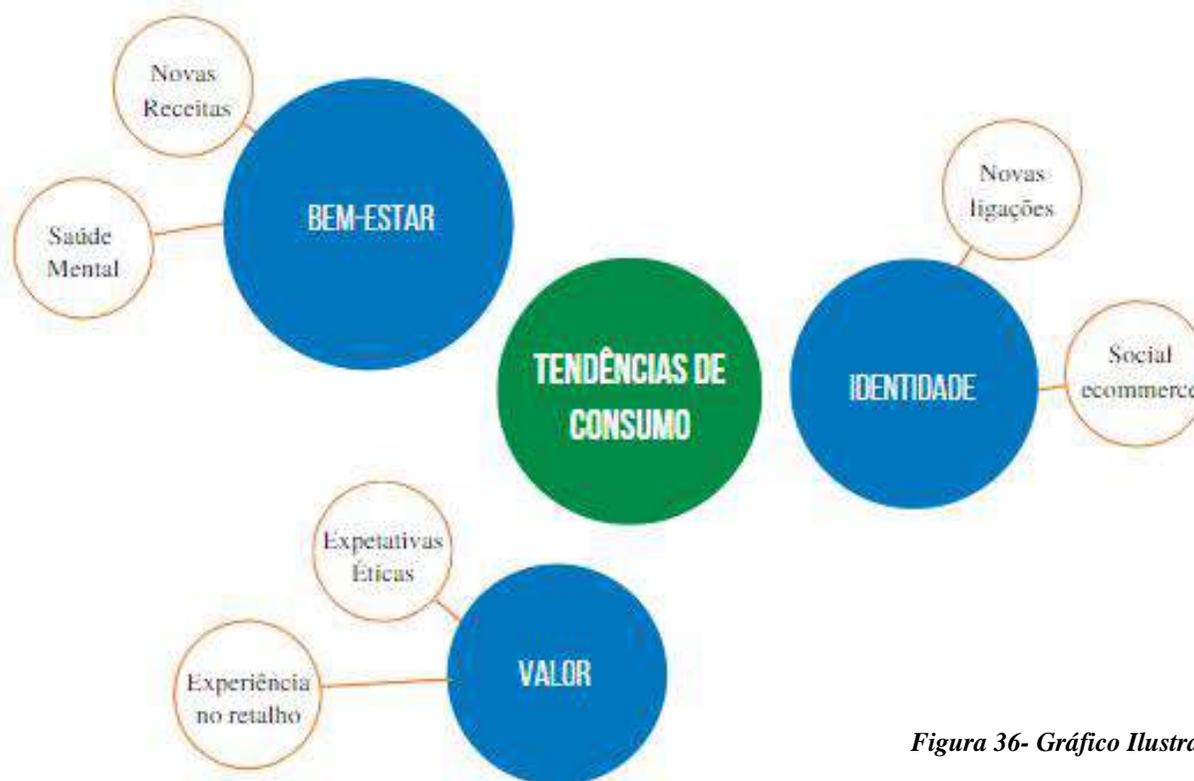


Figura 36- Gráfico Ilustrativo- Tendências





Em primeiro lugar e, sobre o **Bem-estar**, podemos afirmar que os consumidores começaram a adquirir mais consciência dos cuidados que devem ter a nível da saúde mental e emocional. Porém, foi com a pandemia que se impulsionou cada vez mais essa determinada consciência, tornando o **bem-estar** o centro da vida das pessoas.

Futuramente, os consumidores tencionam obter mais produtos ou serviços que possuem inúmeros benefícios para a sua saúde e para o seu bem-estar mental, o que orientará a indústria para abordagens baseadas em psicologia e experiências – e sempre em sintonia com a tecnologia, que orienta e informa consumidores cada vez mais digitais.

Como se pode observar no esquema apresentado anteriormente, o bem-estar subdivide-se em duas dimensões:

1. As **novas receitas**, que irão alargar as atividades de alívio do stress, procedendo à criação de produtos que incluirão atividades de lazer e de descompressão.
2. A imensa preocupação com a **saúde mental**, estimulando-se, assim, a elaboração de produtos alimentares mais conscientes e intuitivos quer física quer mentalmente, contendo uma diminuição dos riscos para a saúde dos consumidores. Esta mesma preocupação, as marcas terão de estabelecer novas estratégias para que o consumidor sinta que realizou as melhores escolhas, por exemplo, na escolha dos alimentos de todo o Setor Alimentar.

Em segundo lugar, como tendência de consumo no Setor Alimentar, detemos o **Valor**, ou seja, a qualidade redefinida. Como consequência da crise pandêmica, o consumidor altera diversos comportamentos que anteriormente à pandemia possuía, salientando, a nível de produtos, apenas o necessário, reduzindo o próprio consumo, mas acrescentando mais valor através dos produtos essenciais.

O novo comportamento, mais qualidade menos quantidade, dos novos consumidores, motiva as empresas da Indústria Alimentar a deterem mais valor, por





exemplo, ao serem mais transparentes sobre a política de preços e concederem o conhecimento aos consumidores sobre os ingredientes e os processos dos respectivos produtos.

Esta tendência reparte-se novamente em dois, por um lado, no Setor Alimentar, as expectativas éticas apressaram “**o valor com os valores**”, fazendo com que as empresas apostassem em lançamentos com produtos alinhados com declarações éticas e ambientais, ou seja, produtos de “valor com valores”.

Esta tendência possibilita às empresas um aumento dos preços, porém esse aumento só poderá ocorrer se houver igualmente um acréscimo na oferta da qualidade, da segurança e da responsabilidade corporativa.

Por outro lado, a **experiência no retalho** evolui, pois devido à crise pandémica, houve novas exigências por parte da **higiene e segurança**, como, por exemplo, da Indústria Alimentar. E também com a evolução do mercado, os consumidores optarão por modelos híbridos de compra (*online e offline*), que informem e entrettenham ao mesmo tempo.

Como última tendência, resta apenas a **Identidade**, a união realizada pela comida. A identidade aborda a relevância das relações sociais, pois os consumidores organizam-se em comunidades tanto físicas como digitais, tendo como principal objetivo a socialização. Esta abordagem é vantajosa para a Indústria Alimentar, pois passam a serem percecionadas como indústrias que constroem laços e promovem entidades comuns.

Dentro da própria tendência, é possível verificar a conceção de comunidades onde os consumidores instituem novas uniões para que haja uma certa partilha dos valores e gostos, porém na área da Indústria Alimentar, fazendo com que o Subsetor crie espaços virtuais, de forma a partilhar dicas ou informações, de uma forma dialogante e independente.

Com a comunidade criada, o social e-commerce poderá capitalizá-la, de forma que haja união das pessoas, mais uma vez. Com isso, as Indústrias





Alimentares poderão aplicar os modelos de social e-commerce, estimulando principalmente negócios diferenciadores, mas sempre focados na junção das três tendências.

Com estas novas tendências impostas pelos novos consumidores, a Empresa Nestlé toma total consciência de que a sociedade atual vive numa era de constantes mudanças e de extraordinárias oportunidades, estando a Empresa, em consequência, cada vez mais preocupada com a importância do papel da alimentação, pois considera que para melhorar a qualidade de vida das pessoas é necessário contribuir para um futuro mais saudável.

Com o objetivo de que haja um futuro mais saudável, a Nestlé aposta e continuará a apostar em produtos que tenham consciência social e ambiental, indo simultaneamente de acordo com as tendências referidas anteriormente.

Para implementar as novas tendências, a Nestlé definiu três pilares essenciais:

1. as Pessoas e Famílias,
2. as Comunidades e
3. o Planeta

definindo objetivos específicos para cada pilar, conforme se segue na imagem:





Neste contexto, a Empresa definiu que o principal propósito destes três pilares é impactar exclusivamente positividade à vida das Pessoas e Famílias, pois são as mesmas que consomem os produtos, das Comunidades onde a Empresa opera, mas também ao Planeta.

Para cada área representada, definiu ambições para estipular cada vez mais a felicidade dos consumidores com as suas necessidades reconhecidas através das tendências de consumo, associando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, como por exemplo, de uma forma geral, à ODS 3, a Saúde de Qualidade.





Concorrência

Uma das maiores Empresas de Nutrição, Saúde e Bem-Estar, desde a sua origem, tem ganhado, ao longo dos tempos, cada vez mais Empresas concorrentes, visto que a Empresa atua em diversos mercados.

Acerca da sua concorrência, não se vai determinar todos os concorrentes, pois os mesmos são intermináveis, contudo a Nestlé possui como Empresas concorrentes:





Figura 37- Concorrentes



Posicionamento

A Empresa Nestlé, desde a sua origem, é uma Empresa dedicada sensivelmente à nutrição e à qualidade de vida dos consumidores. Enquanto Empresa líder em Nutrição, Saúde e Bem-Estar, a mesma posiciona-se em garantir a ter um papel ativo no desenvolvimento e otimização dos produtos e serviços, indo juntamente de acordo com as necessidades dos consumidores da Nestlé.

Ou seja, o objetivo estratégico da Nestlé Portugal é reforçar o seu posicionamento enquanto Empresa de alimentação, bebidas, saúde e bem-estar preferida pelos consumidores, suas famílias e animais de estimação.

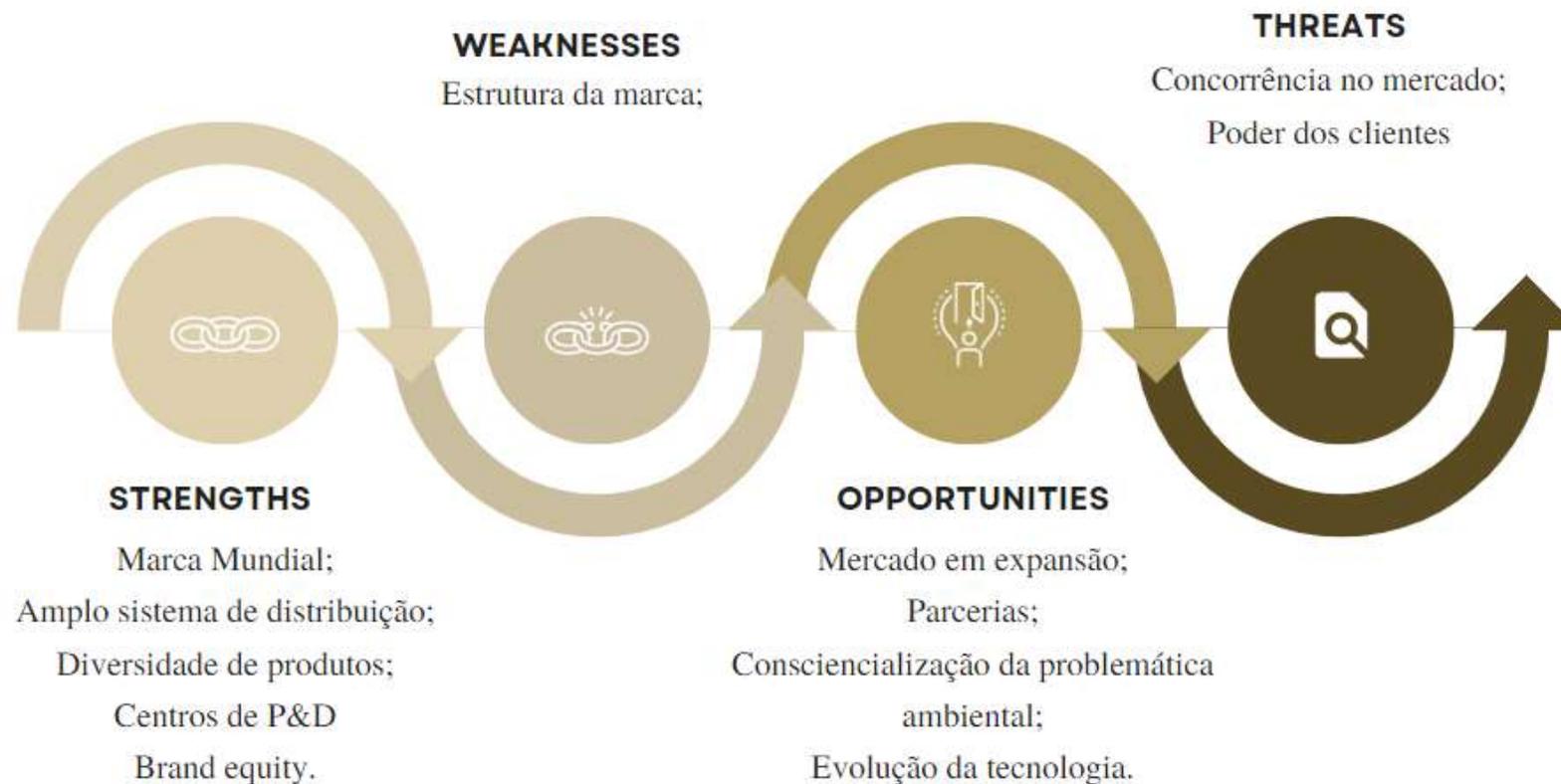
No mercado, a Nestlé é considerada a maior Empresa de alimentos a nível mundial, pois a prioridade da Empresa é garantir alimentos e bebidas de elevada qualidade e segurança, onde os consumidores poderão usufruir-lhos em todos os momentos e em todas as etapas da vida.

A partir desta equação, a Entidade tenciona destacar os benefícios nutricionais dos seus produtos e o respetivo contributo para uma alimentação saudável e para uma vida equilibrada. Ao fazê-lo, a Companhia ambiciona a criação de um elo emocional mais forte entre a marca corporativa, as suas marcas e os consumidores, proporcionando felicidade aos seus consumidores, originando ainda mais a notoriedade e fidelização por parte dos clientes.

Porém a notoriedade obtida e o posicionamento num grande mercado, deve-se também ao facto de enquanto Empresa acreditar que a receita para uma vida bem saboreada é conter corretamente todos os ingredientes, como por exemplo, o trabalho, a família, o lazer e os hobbies.



Análise SWOT





STRENGTHS

- **Marca Mundial**

A Empresa Nestlé é uma marca mundial, sendo considerada umas das maiores Empresa no mercado alimentar;

- **Ampla Sistema de Distribuição**

Ampla Sistema, pois, como foi possível observar no mapa situado no tópico “Localização”, a Nestlé

Ampla Sistema de Distribuição, pois, como foi possível observar no mapa situado no tópico “Localização”, a Nestlé detém diversos Centros de Distribuição que vão desde norte a sul de Portugal Continental como também no Arquipélago da Madeira;

- **Diversidade de produtos**

Uma vez que possui uma vasta gama de produtos de segmentos de mercado diferentes, a Nestlé não detém qualquer tipo de dependência em apenas um produto;

- **Centros de P&D**

Com os diversos Centro de P&D, a Nestlé terá oportunidade de criar soluções completamente seguras e com qualidade para os efetuais consumidores, garantindo, simultaneamente, o cumprimento das regulamentações, possibilitando, posteriormente, o lançamento de novos produtos;





- **Brand Equity**

O Valor da Marca para as Empresas, hoje em dia, é extremamente importante e para a Nestlé não é exceção.

O valor da Marca é considerado um ponto forte, porque segundo o Estudo de Relevância e de Reputação Emocional das marcas com os cidadãos portugueses da Consultora *OnStrategy*, tem uma das melhores reputações no mercado onde atua.

WEAKNESSES

- **Estrutura da marca**

A estrutura da marca é um ponto fraco, porque a Nestlé, sendo um grande grupo com inúmeras marcas, tem que lidar com públicos-alvo diferentes, tendo cada um uma especificidade ao nível da comunicação, tornando-se diversas vezes uma situação complicada.

OPPORTUNITIES

- **Mercado em Expansão**

A Nestlé pertence ao mercado da Indústria Alimentar e terá sempre a oportunidade de criar novos produtos em todas as suas marcas, pois o mercado estará sempre com novas inovações e tendências, ou seja, estará sempre em expansão.

- **Parcerias**

Com diversas parcerias das mais variadas áreas de atividade, dá possibilidade à Nestlé de criar e partilhar valor com a sociedade portuguesa,





de apoiar a resiliência do tecido económico nacional e das comunidades onde as empresas estão inseridas.

- **Consciencialização da problemática ambiental**

Cada vez mais a Empresa aposta no combate ao plástico e na utilização de energias renováveis na própria produção, tendo tido nos últimos anos resultados ambientais que lhe permitiram reduzir substancialmente o impacto das suas operações, tendo sido uma excelente oportunidade para mudar, tornando-se uma “Empresa mais amiga do Ambiente”.

- **Evolução da Tecnologia**

A implementação de novas tecnologias na Empresa, tornará, por exemplo, o processo produtivo mais eficiente, fazendo com que seja possível criar novos produtos e aumentar as vendas dos produtos já existentes.

THREATS

- **Concorrência no mercado**

O facto de a Empresa pertencer a diversos Setores e Mercados, cria, ao longo dos tempos, cada vez mais Empresas concorrentes.

- **Poder dos Clientes**





Sistemas de Gestão/Criação de Valor

Gestão da Cadeia de Valor

Ao longo da sua cadeia de valor são várias as partes interessadas com as quais a Nestlé se relaciona e impacta direta ou indiretamente no desenvolvimento da sua atividade. No relacionamento que mantém com estas, desenvolve a criação de valor partilhado, existindo uma relação de interdependência entre a Empresa e as partes que a rodeiam numa ótica de melhoria e desenvolvimento a longo prazo para ambas as partes.





Ambiente

A Nestlé está comprometida com a proteção do meio ambiente em todas as suas atividades. A gestão e desempenho ambientais são certificados através da própria Política de Meio Ambiente da Nestlé de cumprimento obrigatório em todo o mundo, incluindo Portugal.

Devido a esse cumprimento a Nestlé aderiu à Carta das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável da Câmara de Comércio Internacional (ICC), tendo-se assegurado a realização de:

- Integrar, como um elemento de gestão em cada negócio, políticas, programas e práticas ambientais em todas as atividades;
- Desenvolver, conceber e explorar as suas instalações e conduzir as atividades tendo em conta a utilização eficiente e sustentável dos recursos renováveis, a redução do impacto ambiental adverso e da formação de resíduos, bem como a eliminação segura e responsável dos resíduos industriais;
- Respeitar e cumprir as leis e as normas existentes nos mercados locais no que diz respeito às questões ambientais;
- Aplicar os padrões internos da Nestlé adequados às condições locais nas regiões onde a legislação ambiental específica não existe ou é insuficiente;
- Aperfeiçoar continuamente a proteção ambiental relativamente às atividades que desenvolve;
- Oferecer informação, comunicação e formação adequadas para construir uma compreensão interna e externa acerca do seu compromisso e atuação ambiental;
- Estabelecer objetivos ambientais, controlar o seu progresso, verificar os resultados e definir atuações futuras. Esta atividade de proteção do meio-ambiente, levada a cabo por especialistas da Nestlé, garante a melhoria contínua do desempenho ambiental ao longo da cadeia de valor, desde a



produção e compra de matérias-primas, à fabricação, embalagem, distribuição e, por último, até ao consumidor.

Esta atividade de proteção do meio-ambiente, levada a cabo por especialistas da Nestlé, garante a melhoria contínua do desempenho ambiental ao longo da cadeia de valor, desde a produção e compra de matérias-primas, à fabricação, embalagem, distribuição e, por último, até ao consumidor.

Para implementar a temática ambiental na Empresa, a Nestlé fundou um próprio sistema de gestão ambiental, o Nestlé Environmental Management System (NEMS), tendo como principal objetivo agregar todas as atividades e medidas direcionadas com o meio ambiente.

O acordo entre a proteção e preservação do meio ambiente é comprovado, igualmente, pelas instruções internas que existem e que são periodicamente revistas. As preocupações ambientais são igualmente evidenciadas nos processos de Investigação e Desenvolvimento (I&D). Por este motivo, a Nestlé implementou um novo componente ao Nestlé's Preliminary Manufacturing Dossier (um documento preliminar que retrata todos os parâmetros técnicos e de produto) o pESIS, um acrónimo para Preliminary Environmental and Workplace Safety Impact Study.

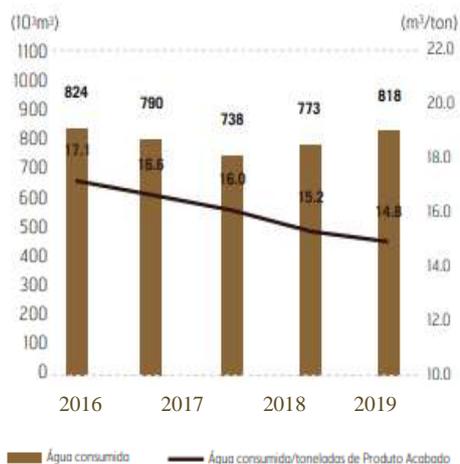
Apesar, das questões ambientais e de segurança já serem consideradas nos processos de I&D, o pESIS garante que estas preocupações ocorram de uma forma sistemática e unificada abordando, simultaneamente, questões de segurança e saúde ocupacional.

Com estes apoios, ao longo dos anos, enquanto Empresa, têm-se observado resultados a nível da diminuição do consumo de água, de matérias-primas, do consumo de energia, entre outros, como se pode ver nos gráficos abaixo.



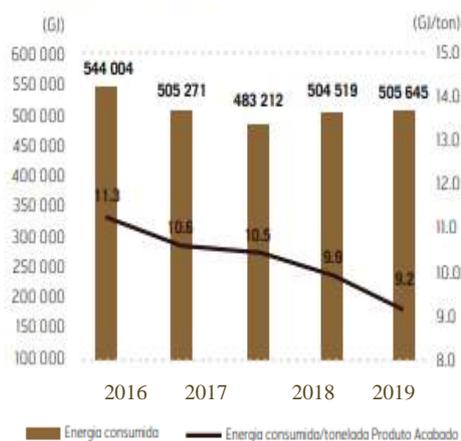


CONSUMO DE ÁGUA

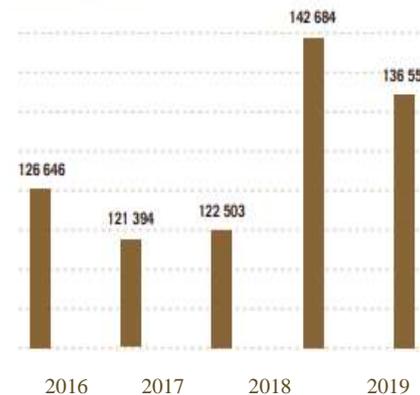


Contundo estas diminuições beneficiaram não só a nível ambiental como também aumentaram a produção dos produtos num modo geral, tendo de 2019 a 2020 um aumento de 14%, apresentando simultaneamente uma diminuição no próprio consumo de energia, entre outros.

CONSUMO DE ENERGIA



MATÉRIAS PRIMAS (ton)



	2019	2020	Poupança/Aumento
Produção (Toneladas)	48311	55123	14%
Consumo	544004	505645	-7%

Figura 38- Fonte Nestlé





Ou seja, desde a escolha das matérias-primas que serão futuramente utilizadas até ao encerramento da produção dos respetivos produtos, a Nestlé garante a máxima redução dos consumos referidos, por exemplo, anteriormente, esperando ao longo dos anos evoluir cada vez mais, beneficiando a Empresa como também o meio ambiente.



Colaboradores

Acerca do relacionamento com as partes interessadas, mais especificamente, com os Colaboradores, a Nestlé detém como objetivo primordial, a maximização do desempenho dos colaboradores, desenvolvendo-lhes a parte motivacional e as competências necessárias para uma prestação de excelência, como também garantir aos colaboradores e/ou futuros colaboradores, novas oportunidades de emprego, possibilitando em simultâneo o aumento do nível de vida, devido ao desenvolvimento pessoal e profissional.

A Nestlé considera que os seus Colaboradores são um elemento fundamental no desenvolvimento e crescimento da Companhia e constituem um fator diferenciador e uma mais-valia para a empresa. Acredita que é nas pessoas que reside a força da Companhia e é o seu compromisso e energia que as torna o seu ativo mais importante. Os Princípios de Gestão e Liderança da Nestlé refletem a importância das pessoas no seio do Grupo e traduzem um quadro de valores e competências valorizadas num colaborador.

A Nestlé apoia inteiramente os quatro princípios básicos em matéria de Trabalho do Pacto Global das Nações Unidas, instrumento de Direito Internacional, na senda das várias convenções da Organização Internacional do Trabalho, nomeadamente no que diz respeito a:

- Liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- Eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsivo;
- Abolição efetiva do trabalho infantil;
- Eliminação da discriminação em matéria de emprego e de ocupação.

Devido ao facto de os Colaboradores serem o principal elemento-chave na Nestlé, a mesma concebeu uma Política de Recursos Humanos, toda detalhada, com um conjunto de diretrizes que complementam a gestão de Recursos Humanos,



Consumidores

A relação entre os consumidores e a Empresa, origina, por um lado, a criação de valor para a Nestlé, através da resposta às necessidades crescentes dos consumidores e de uma comunicação clara, tendo como finalidade, a fidelidade dos consumidores, trazendo juntamente um crescimento, quota de mercado e rentabilidade e, por outro lado, cria valor para a Sociedade, pois os consumidores possuem produtos seguros, de qualidade e de elevado valor nutricional.

Para se deter uma extrema boa relação com os consumidores, a comunicação é realizada não só por uma forma responsável como também é direcionada principalmente no incentivo de produtos e atividades da Empresa através dos canais de comunicação da própria Nestlé.

Contudo, a mesma tem de ser feita minuciosamente, pois os consumidores são repartidos em categorias como os consumidores em geral e as crianças, porque cada um dispõe as suas próprias especificidades e características.

Com um relacionamento ativo perante ambas as partes, os consumidores exigem uma qualidade e segurança dos produtos, porém apesar das exigências, enquanto Empresa as mesmas são consideradas um compromisso a todos os níveis e em todas as etapas de cadeia de valor da Empresa, ou seja, já é considerada uma garantia assegurar a qualidade e segurança por parte dos consumidores.

A forma de garantia para com os consumidores foi cada vez mais acentuada após a criação de diversas Políticas, como a Política da Qualidade da Nestlé, tendo um próprio Sistema de Gestão da Qualidade e também da Segurança Alimentar incorporados.

Tendo em consideração que todas as Empresas possuem reclamações por demais motivos, a Nestlé tem uma satisfação total perante os consumidores de 94,07 como se pode observar no quadro representado, sendo dentro do mundo





Nestlé como também no ponto de vista de outras Empresas do mesmo ramo de atividade, uma excelente satisfação ao nível dos consumidores.

<i>Indicador</i>	
Facilidade de Contacto	96,15%
Competências pessoais dos colaboradores	95,28%
Resposta	90,95%
Capacidade de cumprimento das expectativas	91,83%
Intenção de utilização futura	96,13%
<i>Satisfação Total</i>	94,17%

Figura 39- Fonte Nestlé

Apesar de os indicadores ditarem um resultado bastante positivo, a Nestlé tenciona ao serviço do consumidor realçar ainda mais a importância da satisfação dos mesmos através não só dos produtos como também permitir ir de encontro às expectativas que possuem da Nestlé, conseguindo-se, por fim, um melhor e mais rápido feedback.



Cientes

Diante os Clientes, a Nestlé preconiza a honestidade, a integridade e a lealdade em todas as vertentes das suas atividades e espera o mesmo comportamento nas relações com os seus parceiros de negócio, pois para a Nestlé é fundamental ter boas relações comerciais, visto que possibilita que os produtos estejam disponíveis onde, como e quando os consumidores desejarem como também o desenvolvimento de sinergias que possibilitem a criação de mais-valias para o consumidor.

Esta relação também traz vantagens para a sociedade, uma vez que, conseqüentemente a Nestlé declara, uma maior disponibilidade para a criação de postos de trabalho, acesso a produtos de qualidade e fortalecimento do negócio do cliente pelo meio da disponibilização dos produtos Nestlé são resultados diretos socioeconómicos da relação com os clientes.

Para que a relação seja vantajosa para ambos, a Nestlé, numa fase inicial, teve que realizar alguns ajustes, por exemplo, na distribuição, porque cada tipo de cliente contém diversas especificidades. Uma vez que as necessidades estejam satisfeitas por parte não só da Empresa como os parceiros de negócios, a relação é propícia a evoluir cada vez mais.

Com a efetuação de iniciativas, a Nestlé procura incentivar todos os seus clientes, fazendo uso de ferramentas como a internet, a distribuição de brochuras e a participação em feiras empresariais do sector que refletem o posicionamento e a estratégia corporativos. Estas iniciativas, são, como por exemplo, a Alimentaria Lisboa, a ExpoMadeira, a Feira Bebés e Crianças, a Nutrição Porquê?, Rituais de Vida Saudável, entre outros.

Ou seja, todas as iniciativas realizadas melhoram a relação não só com os clientes, como também com os próprios consumidores, uma vez que possibilita aos mesmos perceberem quais são as estratégias da Empresa, como são efetuados os produtos, assim por diante.



Fornecedores

A relação com os fornecedores da Nestlé é regulada principalmente pelo cumprimento e execução dos Princípios de Compras. Como Empresa considera extremamente importante o relacionamento com fornecedores de reputação que estejam capazes de aplicar os tão conhecidos padrões de qualidade.

Com esta relação tenciona-se obter uma melhoria continua nas áreas de qualidade e serviço, garantindo de uma forma o cumprimento dos Princípios Corporativos Empresarias.

Para a Nestlé, os fornecedores são parceiros de negócio com os quais se possuem uma relação de longo prazo e de troca de opiniões mútua, certificando a competitividade do fornecedor e a qualidade e segurança do produto ou serviço fornecido. Esta relação de longo prazo progride em muitos casos para o desenrolamento de projetos conjuntos bem como a transferência de conhecimento e de tecnologia.

A seleção de fornecedores estabelece princípios como a capacidade de oferecer uma proposta que acrescente valor, a reputação, a situação financeira, a relação que mantém com a empresa, a inovação, o nível de serviço e a transparência, padrões mínimos no que diz respeito a responsabilidade social corporativa, a capacidade de trabalhar de acordo com as ferramentas e processos da Nestlé e a prática de um negócio sustentável.

O Código de Conduta de Fornecedores da Nestlé institui padrões mínimos não negociáveis que precisam de ser respeitados e adotados obrigatoriamente pelos fornecedores como, por exemplo, o cumprimento da legislação e das regras aplicáveis em vigor, a evolução de atividades e práticas operacionais sustentáveis, o impedimento da aplicação de trabalhos forçados, de trabalho infantil e de práticas discriminatórias.

Como indeferimento desta mesma relação de negócios, é plausível criar valor e capacidades competitivas para o resto da cadeia de valor, como, por





exemplo, por um lado, para a Nestlé garantir o acesso de matérias-primas e serviços de elevada qualidade e segurança, privilegiando simultaneamente relações sustentadas e de longo-prazo nas quais a ótica da parceria é essencial para a construção de relações duradouras e, por outro lado, para a Sociedade, a mesma gera postos de trabalho, potencializando o desenvolvimento técnico-profissional fundamentado em formações e trocas de experiências mútuas que permitem o desenvolvimento económico e social do fornecedor.





I&D (Investigação e Desenvolvimento)

A Investigação e Desenvolvimento é considerada um Ativo Intangível na organização das Empresas, sendo considerada uma das soluções para as mesmas crescerem financeiramente ao longo dos anos.

O I&D inclui atividades que têm como principal objetivo o auxílio no desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, ou a incorporação de novas e/ou melhores técnicas, para haver, a longo prazo, com a ajuda da tecnologia, uma melhoria de mercado, de desenvolvimento de técnicas e de tecnologias com a finalidade de haver um próprio crescimento da Empresa através da extensão dos inúmeros produtos/serviços.

No caso da Nestlé, o relacionamento entre as partes é uma vantagem bastante competitiva e é fundamental para a Empresa, pois sem a Investigação e o Desenvolvimento, a Nestlé, possivelmente, não teria se tornado a Empresa líder da indústria alimentícia em Nutrição, Saúde e Bem-Estar.

Comparativamente às outras Empresas do ramo alimentar, a Nestlé já com 29 centros de pesquisa, desenvolvimento e tecnologia espalhados pelo mundo, detém uma rede própria de I&D.

A rede de I&D com a junção das Parcerias de Inovação, indo desde a colaboração com novas startups e Empresas de biotecnologia como também parcerias com os principais fornecedores nas fases finais, reforça imediatamente as capacidades de I&D em todas as etapas do processo de desenvolvimento de um produto.

Com os inúmeros recursos globais existentes, a Nestlé, no departamento de I&D, conseguirá fornecer soluções alimentares extremamente seguras e com qualidade para os consumidores, tanto a nível da Nutrição como também a nível da Saúde, Bem-Estar, Sabor, Textura e Conveniência.





Dentro da I&D existe uma área crítica para garantir o cumprimento das regulamentações na fabricação de todos os produtos da Nestlé, conseguindo simultaneamente lançar novos produtos de uma forma constante, rápida e eficiente, em muitos países ao redor do mundo, integrando assuntos regulatórios em todas as suas atividades de P&D, do início ao fim.

A equipa incorporada no I&D tem um papel fundamental na Empresa, pois comunica todos os benefícios de saúde e bem-estar que os produtos oferecem aos consumidores, garantido com isso a comunicação nutricional, que apareça ou não na embalagem, seja localmente relevante e cientificamente comprovada.

Além da nutrição sólida, o futuro dos alimentos será cada vez mais determinado pela ciência. Os cientistas da Nestlé já estão procurando a comida do futuro. A P&D da Nestlé está aplicando nutrição e ciência alimentar de duas maneiras:

- Fazer com que o consumidor precise da prioridade na pesquisa
- Da ciência emergente aos benefícios do consumidor e dos serviços

A visão de P&D da Nestlé é de longo prazo, oferecendo aos consumidores produtos da mais alta qualidade e segurança, pois a segurança não é negociável através das diversas unidades de Pesquisa da Nestlé que oferecem soluções para bebidas alimentícias saborosas, que oferecem nutrição, saúde e bem-estar aos consumidores.



Qualidade e Segurança Alimentar

Acerca da Qualidade e Segurança Alimentar, todas as Empresas consideram que é uma das mais importantes questões da atualidade. Devido a esse facto, a procura de soluções aumentou de uma forma despropositada, indo além das próprias políticas existentes.

A Segurança Alimentar consiste na garantia de que o alimento não causará efeitos secundários na saúde do consumidor, quando for preparado e/ou consumido de acordo com o uso pretendido. Contudo não se pode confundir Segurança Alimentar com Segurança de Alimentos, pois enquanto a Segurança de Alimentos, visa garantir produtos livres de perigos que possam causar danos à saúde do consumidor, a Segurança Alimentar tem como objetivo assegurar o acesso aos alimentos por parte de toda população.

Sendo um dos principais desafios dos dias de hoje, a mesma, em consequência, faz parte dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, ou seja, relaciona-se mais especificamente com a ODS número 2 (Erradicar a Fome, Alcançar a segurança Alimentar, Melhorar a Nutrição e Promover a Agricultura Sustentável).



Em relação à Qualidade, uma Empresa deve aplicá-la nos seus produtos através de um conjunto de características que o mesmo apresenta com o objetivo final de satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores.

Para garantir uma extrema qualidade, é essencial apresentar um modo de avaliação e validação dos requisitos de qualidade. Desse modo, o controlo da qualidade para os produtores, a medição é feita com base no valor de venda das matérias-primas, onde a composição e a aparência tem um peso relevante no preço final, nas fábricas, relacionam a qualidade do produto também com a sua composição. O consumidor faz uma avaliação muito complexa da qualidade, pois relaciona-a com vários fatores, muitos dos quais impossíveis de medir. A sua



satisfação está ligada a sensações que variam de pessoa para pessoa, o preço, a questões culturais, entre outros.

O objetivo do controlo da qualidade é então, prever e controlar a qualidade e segurança dos alimentos e o processo que permite obter, no final, um produto com as características esperadas.

Embora a Qualidade e a Segurança Alimentar sejam conceitos distintos, o consumidor possui como direito receber um alimento seguro, garantindo que estão cumpridas as obrigações legais, através das normas ISO.

Por um lado, na Qualidade e Segurança Alimentar, detém-se a norma ISO 22000, onde se integra o HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), um sistema internacional que garante a segurança alimentar.



A mesma tem como principal objetivo a prevenção, com base científica, para que se controle todos os possíveis perigos que são significativos para a segurança alimentar desde o processo de produção dos alimentos até ao consumo final por parte das Famílias.

Como a Nestlé aplica esta norma na Segurança Alimentar certifica-se, perante o mercado, que possui um sistema de gestão capaz de fornecer produtos completamente seguros, devido a um processo credível e transparente.

Os primordiais benefícios da Nestlé para implementar esta norma na Empresa, são:

- Otimização da gestão de recursos e melhoria da eficiência na produção de alimentos seguros;
- Acréscimo da confiança dos clientes e consumidores, pela adoção de padrões elevados de conformidade alimentar.



Por outro lado, sobre a norma ISO 9001, o mesmo é considerado uma das normas mais utilizadas, sendo referência para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.



Esta norma tem a capacidade de decidir uma estratégia para a Empresa, de forma a aumentar a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos próprios clientes da Nestlé.

Os benefícios primordiais da norma 9001 são sensivelmente:

- A melhoria do desempenho na Nestlé;
- Fornecer de uma forma eficiente produtos com extrema qualidade e segurança aos clientes;
- Definir uma estratégia, capaz de orientar a Empresa, de modo a aumentar a satisfação dos clientes;
- Criar uma fidelização para com o cliente;
- Acesso a novos mercados;
- Maior notoriedade.

Ou seja, a norma ISO 9001 refere-se aos processos que incorporam o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), para realizar uma melhoria constante, permitindo não só a fidelização do cliente como também a competitividade da organização assente nos pilares da sustentabilidade.

Com a utilização correta destas duas normas, permite garantir a segurança e a qualidade dos alimentos para alimentação humana. Ou seja, a gestão da qualidade e a segurança de alimentos tornam-se num só, através da junção das mesmas, pois para garantir a qualidade do produto final é necessário a segurança deste.

A aplicação da Qualidade e da Segurança Alimentar nas Indústrias Alimentares, advém dos sistemas de qualidade. Estes sistemas apresentam diversas funções, porém têm como principal objetivo envolver um conjunto de atividades





que certifiquem o desenvolvimento e comercialização de alimentos, de acordo com as obrigações não só da qualidade e da segurança alimentar como também da legislação

Apesar desta distinção dos conceitos, como foi referido anteriormente, os princípios e práticas exigidas ao nível da segurança alimentar estão, na maioria dos casos, integrados no sistema da qualidade das empresas, mais precisamente no âmbito do controlo da qualidade.

Assim sendo, o Controlo pela Qualidade e Segurança Alimentar não deve ser algo opcional na Indústria Alimentar, deverá ser uma das partes fundamentais na proteção dos clientes e consumidores.

A relação entre a Qualidade e Segurança Alimentar com a Empresa Nestlé, é que para a Empresa, a mesma é a principal prioridade, pois centra-se nos seus consumidores, aplicando-se a todo o portefólio, desde alimentos, bebidas e todos os sistemas e serviços. Iniciando pela garantia de qualidade e segurança dos produtos é considerado um dos 10 princípios corporativos empresariais da Nestlé, pois são a base da atuação empresarial.

O modo de atuação para garantir a qualidade e segurança dos nossos produtos tem como base na Política de Qualidade, que descreve os nossos compromissos:

- Construir uma base de confiança ao disponibilizar produtos e serviços que vão ao encontro das expectativas e preferências dos Consumidores;
- Cumprir, internamente e externamente, com todas as normas para a segurança alimentar, leis e requisições de qualidade;
- Garantir uma atitude de zero desperdícios e máximo de perfeição nos Colaboradores da Companhia;
- Requerer a qualidade como um objetivo transversal a nível global.





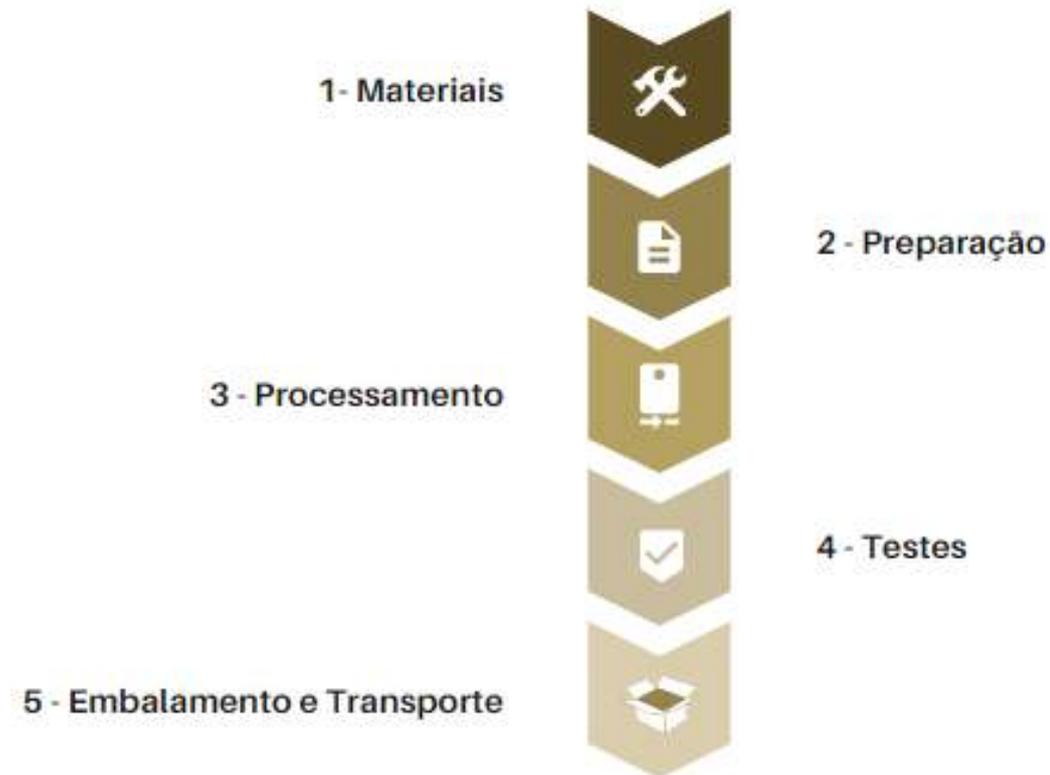
O Sistema de Gestão de Qualidade inicia-se logo à partida nas explorações agrícolas, tendo simultaneamente uma colaboração com os agricultores nas comunidades rurais, ajudando-os a melhorar a qualidade do que produzem e a adotarem práticas ambientalmente sustentáveis.

Este sistema não só garante o acesso a matérias-primas de elevada qualidade, como também contribui para que os produtores aumentem os seus lucros. Geralmente, o nível de vida nas comunidades rurais melhora como resultado destas práticas, contribuindo ao mesmo tempo para questões ambientais e sociais, cruciais nos tempos modernos.

O sistema também garante por um lado a qualidade do design através do processo de desenvolvimento do produto, tendo em conta as exigências dos Consumidores e cumprindo todas as regulamentações e requisições referentes à segurança alimentar. A área de I&D da Nestlé aplica o seu método “Qualidade pelo *design*” em todos os seus produtos.

Por outro lado, nas boas práticas de fabricação, enquanto empresa, aplica-se internacionalmente as boas práticas de fabricação (BPF) para assegurar a qualidade e a segurança alimentar, pois cobrem todos os aspetos da fabricação, incluindo os procedimentos operacionais, formação dos colaboradores, manutenção de equipamentos e manuseamento dos materiais.

Em relação à segurança alimentar é considerada igualmente umas das prioridades da Nestlé, SA, garantindo que os produtos da mesma sejam seguros para o consumo através dos cinco passos, como se pode observar no esquema abaixo.



Acerca dos materiais, a abordagem para a Segurança Alimentar cobre toda a cadeia de fornecimento, começando pelos agricultores e fornecedores.

Para uma boa execução segue-se rigorosos planos e processos de auditoria para garantir que se seleciona as matérias-primas de maior qualidade. Isto inclui a definição de especificações para os materiais que se usa, realizando revisões para garantir que estão sempre em conformidade com os mais rigorosos regulamentos e com os mais recentes desenvolvimentos científicos.

Na etapa de preparação são realizados inúmeros testes, como por exemplo, os testes à água em todas as fábricas, independentemente de onde estejam localizadas no mundo, todas as fábricas estão preparadas para garantir que os produtos estejam desenvolvidos, tendo os maiores padrões de qualidade e segurança. Tal inclui a prevenção do contacto dos nossos produtos com agentes exteriores, garantido um maior controlo nos elementos alergénicos de pestes.



Realiza-se uma gestão cuidada do fluxo de ingredientes e produtos que entram e saem das nossas fábricas para garantir que as matérias-primas e os alimentos preparados estão a ser adequadamente integrados. Estas possuem também zonas, equipamentos e utensílios específicos para diferentes ingredientes como forma de prevenir a contaminação cruzada.

Relativamente ao Processamento, as receitas e técnicas de processamento são expressas cientificamente de forma a criarem produtos o mais seguros possíveis.

A Nestlé prepara produtos em quantidades que providenciam a dosagem apropriada e de forma consistente de qualquer nutriente, evitando assim qualquer inconveniente ligado à sub ou sobre dosagem, processando posteriormente os alimentos a uma temperatura o mais correta possível de modo a reter o valor nutricional, removendo microrganismos perigosos e prevenindo a formação de contaminantes químicos.

Quanto aos testes, enquanto Empresa, não realiza testes aos produtos para saber se estão seguros, realiza para confirmar que estão seguros, tendo regras muito rígidas e vários controlos para garantir a qualidade e segurança e, quando o produto atinge a fase final onde são realizados os últimos testes de produto, já estamos extremamente confiantes que o resultado final será positivo.

Por último, quanto ao Embalamento e Transporte, quando os produtos saem das fábricas garantimos que estes chegam ao seu destino nas melhores condições possíveis. No caso de produtos frios ou congelados significa que temos de garantir que são armazenados e transportados nas temperaturas corretas. As embalagens ajudam também a garantir o rastreio na nossa rede de fábricas. Usamos códigos únicos para cada lote de produtos, informando-nos exatamente quando foi produzido, que ingredientes possuem e de onde vieram.

Caso haja algum problema durante todo o processo de Qualidade e Segurança Alimentar, a Nestlé possui um sistema de identificação de sinais precoces que possam revelar o desenvolvimento de determinados problemas.





Quanto mais cedo forem identificados potenciais perigos, mais fácil e eficaz será a sua prevenção.

A segurança alimentar não é estática. As expectativas estão em constante alteração, as regulamentações também e todo o conhecimento científico evolui de dia para dia. Desta forma, a Nestlé está sempre a realizar melhorias nos procedimentos e a partilhar os conhecimentos que possuem com o resto da indústria, autoridades externas e Consumidores.

#WEMAKE...





Segurança e Saúde no Trabalho

A Segurança e a Saúde no Trabalho têm como principal objetivo a prevenção dos riscos profissionais e a proteção da saúde do trabalhador. Portanto, enquanto a Saúde no Trabalho tem como finalidade a prevenção e o diagnóstico das doenças profissionais e a promoção da saúde, a Segurança do Trabalho envolve o desenvolvimento de atividades que visam a identificação e avaliação dos riscos a que os trabalhadores estão expostos e a organização das medidas de prevenção e proteção coletiva e individual.

De uma forma geral, a Segurança e a Saúde no Trabalho focam-se sensivelmente em quatro vertentes como:

- **Gestão de risco profissional;**
 - **Vigilância da saúde;**
 - **Promoção da saúde;**
- **Emergência e Primeiros-Socorros.**

No caso da Nestlé, a mesma aplica a Política da Saúde e da Segurança no Trabalho ao acreditar que o sucesso sustentável alcançado até ao preciso momento só foi possível devido aos seus colaboradores, visto que é considerado que o fator de trabalho tem a maior relevância em qualquer Empresa, e a Nestlé, aposta assim, na proteção da Saúde e Segurança dos seus recursos humanos.

Devido à extrema importância da Saúde e da Segurança no Trabalho, é necessário garantir a proteção dos colaboradores, dos prestadores de serviços e de quaisquer outras pessoas. Para isso, a Nestlé criou esta mesma Política, sendo igualmente considerada um dos Princípios Corporativos Empresariais da Nestlé.

Esta Política também inclui a norma ISO 45001, podendo ser alinhada com outras normas, como por exemplo, a norma ISO 9001, referida anteriormente.





A norma ISO 45001 exige à Empresa que tenha em conta as expectativas das partes interessadas da mesma, isto ao nível da gestão da Saúde e da Segurança.



O propósito da ISO 45001 é fornecer à Entidade um alto nível de compreensão das questões que podem afetar positiva ou negativamente a forma como esta gere as suas responsabilidades de Saúde e Segurança em relação aos seus colaboradores.

Os objetivos essenciais do ISO 45001 são respetivamente:

- Reduzir os riscos de acidentes e de doenças profissionais;
- Cumprimento da legislação aplicável;
- Redução de, por exemplo, de indemnizações, prémios de seguro, entre outros;
- Acréscimo do bem-estar dos colaboradores;
- Maior eficácia e proatividade ao nível do planeamento operacional.

Por consequência, o respeito pelos princípios, normas e procedimentos de segurança, a Nestlé configura um requisito para a contratação do pessoal. Com isso, todos os colaboradores possuem, entre outros, como direitos:

- Comunicar à estrutura hierárquica da empresa quaisquer atos inseguros a que assistam ou dos quais tenham conhecimento que possam colocar em causa a sua segurança, dos seus colegas ou de quaisquer terceiros;
- Suspender a execução de uma tarefa se considerarem que a segurança para a realização da mesma é inadequada, até que alguém competente tome medidas apropriadas de controlo do risco, e crie as condições para que a mesma se torne segura, em termos de segurança e saúde no trabalho.

Todavia, os colaboradores apesar de terem determinados direitos, também possuem obrigações, tal como estipulado pelas regras legais e de boas práticas em



sede de prevenção de acidentes de trabalho, e da sua proteção e segurança individual.

Os mesmos são responsáveis por executarem as suas funções de uma forma completamente segura, para que não sejam causadas lesões aos próprios, aos colegas e a terceiros. Para prevenir acidentes, todos os colaboradores participam em programas com conteúdo formativo, prático e teórico, cujo objetivo é melhorar o desempenho ao nível da saúde e segurança no trabalho.

Para haver uma vanguarda na prevenção de acidentes, a Nestlé inclui na Política o Nestlé Occupational Safety and Health Management System (Sistema de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional da Nestlé), onde contém como finalidade corresponder às expectativas dos requisitos, satisfazendo-os ao nível da legislação da Saúde e Segurança em todos os países em que opera.

Com isso, promove-se uma cultura de segurança que antecipe os acidentes, apostando na prevenção, por departamentos de saúde e segurança locais que concedem um serviço de aconselhamento especializado às chefias e aos seus Colaboradores.

Também, enquanto Empresa, participa no processamento de uma identificação sistemática dos perigos e procura geri-los mediante uma adequada avaliação de risco e subsequente tomada das medidas conducentes à sua minimização, ou seja, institui planos de emergência e de contingência para antecipar aos possíveis riscos residuais.

A Nestlé, assim sendo, reconhece o papel vital que a política da Saúde e da Segurança no Trabalho possui nas chefias, garantindo, no fim, um ambiente de trabalho seguro e saudável. As chefias são encarregues de coordenar as questões de saúde e segurança no local de trabalho com uma forte liderança e credibilidade, abrangendo a contribuição para um desempenho seguro com o propósito de alcançar metas ambiciosas e estabelecer padrões elevados no âmbito do seu processo de gestão da Saúde e Segurança Ocupacional.





Desse modo, a Nestlé originou uma cultura de segurança pró-ativa através:

- Estimular a implementação e o melhoramento contínuo do Nestlé Occupational Safety and Health Management System;
- Educar, estimular e equipar com os equipamentos necessários (equipamentos de proteção individual – EPI's legalmente exigidos) os colaboradores, com o objetivo de garantir que os mesmos estão aptos a evitar situações inseguras;
- Exercer uma influência sobre a formação e a instrução dos prestadores de serviços, dos fornecedores e da comunidade.

Dessa maneira, para além da organização ter a obrigação de instituir a política na Empresa, os colaboradores, ao mesmo tempo, estão envolvidos em todo o processo para estabelecer e preservar as condições de saúde e segurança no local de trabalho, sendo partes ativas na construção e implementação de todo o processo de proteção da segurança e saúde no trabalho.

Contudo, de modo a implementar a presente política, as chefias de cada país operacional têm a obrigação de implementar de forma consciente e coerente, submetendo todas as unidades de produção à certificação OHSAS 18001, conferida por organismos acreditados e independentes, a qual consiste numa norma internacional para sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional, que visa orientar as empresas sobre as melhores práticas nas avaliações de saúde e segurança e sobre como gerir os aspetos de saúde e segurança das atividades, visando prevenir acidentes de trabalho, reduzir o risco da sua verificação.



Diretivas

Legislação Comunitária

Acerca da Legislação Comunitária em matéria de Segurança e Saúde foi adotada uma grande variedade de medidas comunitárias no domínio da Segurança e Saúde no trabalho, com base no artigo 153º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia. As diretivas europeias são juridicamente vinculativas e têm de ser transpostas, em determinado prazo nelas previsto, para as legislações nacionais dos Estados-Membros.

As diretivas europeias estabelecem requisitos mínimos e princípios fundamentais, como por exemplo o princípio da prevenção e avaliação de riscos, bem como as responsabilidades das entidades patronais e empregados. Existe uma série de orientações europeias que visam facilitar a aplicação das diretivas europeias, bem como das normas europeias adotadas por organismos europeus de normalização.

Para que a Saúde e Segurança se concretize de forma eficiente, a União Europeia incorporou dentro das Políticas, um quadro estratégico de Saúde e Segurança no Trabalho 2021-2027, tendo definido principais prioridades e ações para melhorar as condições dos trabalhadores, abordando, simultaneamente, as diversas mudanças rápidas na Economia, na demografia e nos padrões de trabalho.

Ou seja, existem tais prioridades estratégicas, envolvendo as diversas instituições da EU, Estados-Membros, parceiros sociais e outras partes interessadas



1. Antecipar e gerenciar mudanças no contexto das transições verdes, digitais e demográficas.
2. Melhorar a prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho e lutar para uma abordagem da Visão Zero para óbitos relacionados ao trabalho;
3. Crescente preparação para responder às crises de saúde atuais e futuras.

O empregador é obrigado a assegurar boas condições de segurança e saúde dos trabalhadores em todos os aspectos relacionados com o trabalho. Para cumprir esta obrigação, deve tomar medidas como a avaliação dos riscos para a segurança e a saúde dos seus trabalhadores, velando por disponibilizar uma formação adequada neste domínio, envolvendo os trabalhadores e os seus representantes nas discussões sobre o tema e mantendo um registo de acidentes de trabalho.

Os trabalhadores têm também algumas obrigações legais em matéria de segurança e saúde. Devem utilizar corretamente o equipamento que lhe for fornecido pelo empregador, incluindo o equipamento de proteção individual, informar o empregador de qualquer perigo grave e imediato e de eventuais deficiências dos mecanismos de segurança. Devem também cooperar com o empregador no sentido de garantir a segurança do ambiente e das condições de trabalho. Enquanto empregador, pode gerir as questões de segurança e saúde a nível interno com a colaboração de alguns trabalhadores ou de um serviço na sua empresa

Uma vez que a segurança e a saúde é um aspeto indispensável da gestão das empresas, faz sentido que as considerações nessa matéria façam plenamente parte do funcionamento global da sua empresa.



Legislação Nacional dos Acidentes de Trabalho

Quando à Legislação Nacional dos Acidentes de Trabalho, a lei n.º 98/2009, de 4 de setembro, considera que o regime de **acidentes de trabalho** e de doenças profissionais, inclui a reabilitação e reintegração profissionais, nos termos do artigo 284.º do Código do **Trabalho**, aprovado pela **Lei** n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

A Assembleia da República decreta que sem prejuízo, certas doenças profissionais aplicam-se, em concretas circunstâncias, as normas relativas aos acidentes de trabalho constantes da presente lei e, subsidiariamente, o regime geral da segurança social.

Ao nível dos benefícios, a legislação disponibiliza a todos os trabalhadores e os seus respetivos familiares a reparação de possíveis danos causados pelos acidentes de trabalho e doenças profissionais nos termos previstos.

Esta mesma legislação inclui igualmente o trabalhador por conta de outrem de qualquer atividade, seja ou não explorada com fins lucrativos.

Para além da situação do praticante, aprendiz e estagiário, considera -se situação de formação profissional a que tem por finalidade a preparação, promoção e atualização profissional do trabalhador, necessária ao desempenho de funções inerentes à atividade do empregador.

Por fim, enquanto responsabilidade, a Legislação Nacional dos Acidentes de Trabalho, é responsável pela reparação e demais encargos decorrentes de acidente de trabalho, nos termos previstos na presente lei, a pessoa singular ou coletiva de direito privado ou de direito público não abrangida por legislação especial, relativamente ao trabalhador ao seu serviço

De referir ainda que a certas doenças profissionais aplicam-se, em concretas circunstâncias, as normas relativas aos acidentes de trabalho constantes de legislação respetiva e, subsidiariamente, o regime geral da segurança social.



Sustentabilidade

Uma Empresa ser ambientalmente sustentável, significa ter um papel ativo na proteção do futuro e fazer as escolhas certas perante um mundo onde os recursos naturais são limitados. Na Nestlé, todos os dias esforçam-se para proteger o futuro do planeta, usando os recursos de forma sustentável e renovável e incentivando as operações a trabalhar de forma tão eficiente quanto possível para atingirmos o objetivo de zero resíduos.

Como a sustentabilidade é um papel cada vez mais ativo na sociedade, torna-se um assunto na ordem do dia, as Empresas, e neste caso, a Nestlé, estão a fazer o upgrade para torná-las mais sustentáveis, incluindo igualmente os respetivos produtos.



Ao aplicar a Política sobre a Sustentabilidade Ambiental nos produtos das diversas marcas existentes, a Empresa estipulou oito compromissos, dos quais são:





- 100% de descartáveis recicláveis, excluindo todo o uso de plástico até ao ano de 2025;
- 100% de embalagens recicláveis até 2025: Pelo meio de inúmeros estudos, a Nestlé conclui que o material de embalagem, antes de se utilizar alumínio, o uso de outro tipo de material beneficiava não só a Organização como também o ambiente, pois o material seria menos complexo e seria reciclável;
- 100% de café de cultivo sustentável até 2022: Garantido a Certificação 4C, Rainforest Alliance ou UTZ em todos os blends produzidos na fábrica do Porto.

Com isso, a Nestlé detém como missão a criação de valor por parte da Empresa, tendo, em consequência, um acréscimo ao nível do acesso de produtos alimentares e bebidas com qualidade, cooperando com o desenvolvimento ambiental económica e socialmente sustentado.

Com a influência desta temática cada vez mais acarinhada pelas Empresas, a Nestlé fundamenta-se a partir de três princípios primordiais, como se pode observar no esquema abaixo.





Estes três princípios revelam a interação com o meio-ambiente, trazendo adjunto a opinião da ampla gama de consumidores e parceiros de negócio, implementando uma abordagem de análise do ciclo de vida dos produtos, desde o agricultor ao consumidor, a fim de minimizar o impacto ambiental dos nossos produtos e atividades.

O principal propósito do ciclo de vida, é entender a eficiência da utilização dos recursos naturais, auxiliando a uso sustentável de recursos renováveis e atingindo a meta de zero resíduos.

Acerca das áreas prioritárias, foram designadas quatro áreas prioritárias, das quais são:

- **Água:** É considerada o elemento mais utilizado por todos os parceiros de negócios como pelos consumidores, porém tenciona-se reduzir o consumo da mesma por quilograma de produto, respeitar os recursos hídricos locais, promover a conservação da água e o disponibilizar água a toda a população;
- **Seleção de matérias-primas agrícolas:** Produzir matérias-primas na base da sustentabilidade, utilizando métodos de produção agrícolas específicos. Promover a cooperação com outras partes de modo a impulsionar gradualmente o desenvolvimento agrícola sustentável, pelo meio da própria iniciativa por parte da Indústria Alimentar;
- **Produção e distribuição:** Diminuir o consumo de energia, operando através de fontes de energia renováveis, de modo a verificar as diversas emissões expostas, como as emissões dos gases com efeito de estufa;
- **Material de Embalagem:** Depositar, até nas embalagens, uma extrema qualidade e segurança, de modo que seja possível diminuir o peso e o volume dos materiais, com a utilização de materiais completamente reciclados.



Para se incorporar as quatro áreas prioritárias referidas anteriormente, todas as fábricas estão, de um formato obrigatório, certificadas de acordo com a ISO 14001.

Por fim, a Nestlé confia plenamente na sua contribuição no aumento da consciência ambiental por parte dos seus consumidores, mediante das suas marcas e dos seus diferentes pontos de vista.

Como organização, considera necessário o investimento na sensibilização sobre os impactos ambientais, de forma a abordar o ciclo de vida de um produto sustentável como também desenvolver ações de formação e sensibilização ambiental entre os colaboradores e a Empresa.



Política de RGPD

O RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados), aprovado pelo Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, resultou da necessidade verificada no interior da União Europeia, visando criar e introduzir um novo regime em matéria de proteção de dados pessoais dos cidadãos. Com isso, também devido ao valor da proteção jurídica dos direitos dos titulares dos dados, o RGPD estabeleceu determinadas regras e procedimentos para uma melhor aplicação desta mesma política.

Esta Política advém de qualquer tipo de informação do utilizador, onde posteriormente é recolhida e processada, por todas as entidades, públicas e privadas que terão como dever realizar o tratamento de todos os dados pessoais a que tenham acesso no âmbito da atividade, utilizá-los no limite do necessário, e protegê-los perante quaisquer terceiros.

Tal foi objeto ainda de legislação nacional, através da Lei n.º 58/2019, de 08 de agosto, que cria a Lei de Proteção de Dados Pessoais, que acomodou, na legislação nacional, os princípios e regras previstos no acima referido Regulamento Comunitário.

Como foi dito anteriormente, o RGPD estabeleceu certas regras consideradas necessárias de forma a tratar a informação do utilizador de uma forma ordenada e consciente, das quais são:

- 1) Responsável pela recolha e tratamento dos dados:** A entidade encarregada pela recolha e tratamento dos dados pessoais, deve proporcionar a confidencialidade, a integridade e, principalmente, a privacidade dos dados dos utilizadores, certificando a proteção e o uso apropriado de acordo com os termos da política.
- 2) Encarregado de Proteção de dados, quando a legislação determine a sua obrigatoriedade**



3) **Dados Pessoais:** Os dados pessoais são qualquer informação, de qualquer natureza relativa a uma pessoa singular identificada ou identificável (“Titular dos dados”).

4) **Tratamento de dados pessoais:** Os dados fornecidos através de, por exemplo, um site online, devem ser, de seguida, tratados de acordo com os princípios da Política RGPD, tal como:

- Tratamento lícito, leal e transparente;
- Os dados devem ser abordados de uma forma segura, incluindo a proteção contra o seu tratamento não autorizado;
- Entre outros.

5) **Recolha de dados:** Os respetivos dados pessoais podem ser recolhidos por meio da Internet, do Correio Eletrónico, de Questionários, entre outros.

6) **Finalidades e fundamentos do tratamento dos dados pessoais:** Os dados destinam-se a suportar a prossecução das seguintes finalidades:

- Cumprimento de obrigações legais ou regulamentares;
- Resposta a solicitações de contacto;
- Processos de candidatura;
- Atualização de dados;
- Envio de convites e divulgação de atividades;
- Envio de newsletters;
- Instrução e/ou atualização de dados de processo pessoal ou financeiro decorrente de vínculo contratual.



- 7) **Comunicação de dados:** Os dados recolhidos e mantidos pelas entidades públicas e privadas, não serão fornecidos ou partilhados com outras entidades, salvo para cumprimento de obrigações legais.
- 8) **Direitos do Titular dos dados:** Todo o titular tem como direito garantir o acesso, a atualização, a retificação, a eliminação dos seus próprios dados pessoais, tendo igualmente como direito, o direito de oposição.
- 9) **Segurança dos dados pessoais:** É necessário garantir a segurança de uma forma consistente, assegurando de uma forma técnica e organizativa, protegendo em conjunto os dados pessoais contra a difusão, a perda e o uso indevido.

A nível do enquadramento da Política RGPD na Empresa Nestlé, a mesma considera que atualmente esta política é bastante relevante, devido não só por ser uma questão muito importante na confiança da Marca junto dos consumidores, mas também pelo facto de a Empresa pretender a interação do consumidor com a marca, porém sempre posicionando os dados pessoais dos mesmos em primeiro lugar.

A Nestlé aplica a Política de RGPD, processando os dados pessoais dos seus clientes para fins de comunicação; para atender aos seus pedidos de compra; responder às perguntas realizadas pelos consumidores e o fornecimento de informações da própria Empresa e os seus respetivos produtos.

Apesar de processar os dados pessoais, pelo facto de ser considerado vantajoso para a Empresa, a Nestlé também processa os dados do mesmo modo para desempenhar as suas próprias obrigações legais, vender ou transferir qualquer parte relevante dos negócios, administrar os sistemas e as finanças, orientar investigações e exercer direitos legais.



A Nestlé usa uma variedade de medidas para manter os seus dados pessoais confidenciais e seguros, incluindo a restrição do acesso aos dados pessoais com base na necessidade de conhecimento e seguindo as normas de segurança adequadas para proteger os dados.

Ou seja, a mesma toma todas as medidas razoáveis para garantir que os seus dados pessoais sejam processados apenas pelo período mínimo necessário em relação com:

1. As finalidades estabelecidas na Política de Privacidade e de Proteção de Dados;
2. Quaisquer outras finalidades notificadas antes ou no momento da recolha dos dados pessoais relevantes ou no início do processamento relevante;
3. Conforme exigido ou permitido pela lei aplicável e, seguidamente, pela duração de qualquer período de limitação aplicável.

Resumindo, quando os dados pessoais deixarem de ser necessários, a Nestlé irá destruí-los ou apagá-los, de uma forma segura.

Embora os negócios e a tecnologia estejam constantemente a evoluir de uma forma separada e/ou conjunta, a Empresa Nestlé incentiva a continua utilização da Política RGPD na Empresa como também nas restantes, garantido com isso uma maior proteção de todos os dados pessoais.



Política de Cookies e Privacidade

Os *cookies* são arquivos ou ficheiros de texto que contêm pequenas quantidades de informações descarregadas e guardadas no dispositivo do utilizador, ou seja, num computador, smartphone ou tablet, pelo meio do seu *browser*, quando visita uma página da Web.

Os mesmos são essenciais para o funcionamento da Internet; não danificam o equipamento ou dispositivo do utilizador e, se estiverem ativados na configuração do navegador, ajudam a identificar e resolver possíveis erros na operação do *site*.

No decorrer da utilização, os cookies proporcionam uma melhor experiência, tornando-se, simultaneamente, mais simples. A informação retirada e armazenada nos cookies é utilizada, posteriormente, por serviços de organização de dados, como, por exemplo, o Google Analytics.

Acerca dos *cookies*, os mesmos podem ser categorizados face ao propósito que servem. Ao nível da Nestlé, SA, os mesmos subdividem-se em cinco categorias, como se pode observar pelo esquema abaixo, sendo cada um caracterizado individualmente posteriormente.





Em primeiro lugar, as **Cookies para funcionalidade do site**, são cookies que permitem a navegação através site e a utilização das respetivas funcionalidades, tais como, registo, início de sessão e lista de produtos favoritos. Contudo caso o utilizador desative efetivamente ou temporariamente estes cookies, certas partes do site deixarão de funcionar no dispositivo utilizado, como, por exemplo, adicionar artigos ao seu carrinho, finalizar a compra, entre outros.

Em segundo lugar, as **Cookies de análise do site** permitem medir e analisar como utiliza os websites da Nestlé, as aplicações e as plataformas móveis, para melhorar a funcionalidade destes e a sua experiência.

Acerca das **Cookies de preferência do cliente**, quando o utilizador navega pelos websites da Empresa, os cookies vão lembrá-lo das suas preferências, como também do seu idioma ou localização, assim como outras informações que opte voluntariamente por facultar, de modo que seja possível assistir a uma melhor experiência.

Relativamente às **Cookies publicitários ou de segmentação**, os mesmos são usados para disponibilizar anúncios considerados relevantes e importantes.

Esta categoria de cookies, por um lado, limita a quantidade de vezes que, neste caso, o utilizador observa o anúncio, auxiliando a Empresa a medir a eficácia das suas próprias campanhas de marketing. Enquanto, por outro lado, será possível usar as informações obtidas por meio destes cookies para posteriormente enviar-lhe publicidade que lhe seja relevante e, principalmente, do interesse de cada pessoa com base no próprio comportamento online.

Estas exclusivas informações, estão na posse não só da Nestlé Portugal como também em todos os seus parceiros. A divulgação de dados pessoais a terceiros só ocorre em certas circunstâncias e aos seguintes destinatários:

- Empresas do Grupo Nestlé: sempre que necessário para os interesses legítimos do Grupo ou com o consentimento do Consumidor;





- Terceiros contratados pela Nestlé para fornecer serviços, como a administração de websites, aplicações e serviços da Nestlé (por exemplo, funcionalidades, programas e promoções) disponíveis ao Consumidor, e sujeitos à proteção apropriada;
- Agências de relatórios de crédito/cobradores de dívidas, quando permitido por lei, e se a Nestlé necessitar de verificar a qualidade de crédito do Consumidor ou cobrar faturas em atraso;
- Agências públicas e autoridades relevantes, se exigido por lei ou por interesse comercial legítimo.

Por último, os **Cookies das redes sociais** são usados quando partilhamos determinadas informações pelo meio do botão de partilha nas redes sociais e no website.

Apesar de a Nestlé possuir diversas categorias de cookies, também detém direitos dos titulares perante os seus dados pessoais, dos quais são:

- **Direito de acesso:** O titular dos dados pessoais possui o direito de adquirir a informação e a declaração de que os dados pessoais que lhe digam respeito, estão corretamente guardados e preservados, e que podem a estes ter acesso, a todo o tempo, nos termos da legislação em vigor.
- **Direito à retificação:** O titular dos dados tem o direito de pedir, sem demora indevida, e a todo o tempo, a retificação dos seus dados pessoais, que sejam, imprecisos ou incompletos sobre si.
- **Direito à limitação do tratamento:** O titular dos dados tem o direito de possuir a limitação do tratamento do mesmo, impedindo que os mesmos possam ser tratados para efeitos que não pretende



- **Direito à portabilidade dos dados:** O titular dos dados tem o direito de conseguir que os dados pessoais que lhe digam respeito e tenha fornecido, quando este último utiliza meios automáticos para o respetivo processamento. Tal portabilidade e processamento será, num formato estruturado, de uso corrente e de leitura automática, e inclui o direito de transmitir esses dados a outro responsável pelo tratamento. Ao praticar o seu direito de portabilidade dos dados, o titular dos dados tem o direito a que os dados pessoais sejam transferidos diretamente entre os responsáveis pelo tratamento, permanentemente que tal seja tecnicamente possível.
- **Direito de oposição:** O titular dos dados tem o direito de contestar o tratamento dos seus dados pessoais, sobretudo quando o processamento for efetuado através do interesse legítimo da Empresa ou de terceiros, para marketing direto ou definição de perfis, com o qual o titular com tal tratamento não concordar. O mesmo termina o processamento do tratamento dos dados pessoais em caso de oposição, a menos que existam motivos legítimos e legais para o processamento que invalidam os interesses, direitos e liberdades do titular dos dados, ou para fundamentar o exercício ou a defesa de reivindicações legais.
- **Direito de retirar o consentimento:** Se o consentimento for legalmente imprescindível para o tratamento de dados pessoais, o titular dos dados tem o direito de retirar o consentimento em qualquer altura, ainda que esse direito não responsabilize a licitude do tratamento efetuado até então com base no consentimento previamente dado nem o tratamento posterior dos mesmos dados, fundamentado noutra base legal, como é o caso do cumprimento do contrato ou de obrigação legal.



Ou seja, consoante o direito do consumidor aplicado, sempre que a Nestlé solicitar qualquer dado pessoal, o consumidor será notificado, primeiramente da razão e também de como serão usados presente e futuramente. Os respetivos dados pessoais solicitados só serão processados para as finalidades estabelecidas na Política de Cookies e Privacidade, ou para quaisquer outras aplicações, que lhe serão devidamente transmitidas antes do início do processamento, tais como:

- Após a partilha de dados com a Nestlé, o consumidor terá direito de:
 1. Perguntar qual o motivo dessa solicitação;
 2. Pedir que seja realizado alterações;
 3. Solicitar para apagar os dados.
- Eleger quais as comunicações de marketing que quer receber ou alterar as suas preferências da sua conta;
- Para cookies e tecnologias semelhantes, pode gerir as suas preferências por meio da nossa Ferramenta de Consentimento de Cookies;
- Consegue solicitar a transferência dos seus Dados Pessoais para outra empresa;
- Pode opor-se ao processamento dos seus Dados Pessoais em circunstâncias específicas.

Caso o consumidor não deseje facultar nenhum dado pessoal, o mesmo, futuramente, poderá deixar de ter acesso a todos os serviços que a Nestlé pode presentear.

Em relação à transferência dos dados pessoais do consumidor, a Nestlé possui como direito processar os dados pessoais fora do país em que se encontra, incluindo todos os países, mesmo aqueles que estão fora do Espaço Económico Europeu. Contudo, durante a transferência, a Nestlé garante a todos os



Consumidores a proteção dos seus respetivos dados, por deter diversas medidas que garantem que as leis aplicáveis serão cumpridas.

Por fim, a nível da seguridade e retenção dos dados pessoais, a Nestlé utiliza uma variedade de medidas para manter os dados pessoais confidenciais e seguros, incluindo a restrição do acesso aos dados pessoais, segundo a necessidade de conhecimento e seguindo as normas de segurança adequadas para proteger os dados.

Para assegurar a seguridade, a Empresa criou diversas medidas razoáveis visando garantir aos utilizadores que os seus dados pessoais serão processados apenas pelo período mínimo necessário em relação com:

- As finalidades determinadas pela Política RGPD;
- Quaisquer outras finalidades notificadas antes ou no exato momento da recolha dos dados pessoais;
- Conforme exigido ou permitido pela lei aplicável; e, posteriormente, pela duração de qualquer período de limitação aplicável.

Ou seja, consoante as informações adquiridas, quando a Nestlé, SA deixar de necessitar dos dados pessoais dos utilizadores, a mesma irá, posteriormente, destruí-los ou apagá-los de uma forma segura.

A Empresa Nestlé permite a privacidade e a segurança dos dados pessoais dos seus clientes, que consiste em guardar e proteger todas as informações trocadas via Internet, assim se garantindo, nas soluções técnicas disponíveis, a segurança dos dados pessoais que nos são confirmados para o tratamento e no limite do consentimento para esse tratamento.



Análise Económica e Financeira



NESTLÉ PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA

CONSOLIDADO

BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018

(Montantes expressos em euros)

ATIVO	Notas	31 Dezembro 2018	31 Dezembro 2017
ATIVO NÃO CORRENTE:			
Ativos fixos tangíveis	6	99 403 672	92 564 080
Goodwill	8	299 405	449 107
Ativos intangíveis	8	365 791	393 429
Outros Investimentos financeiros	9	173 603	12 502
Clientes	10	628 791	835 624
Diferimentos	11	13 664 952	13 948 435
Ativos por impostos diferidos	12	2 387 189	5 082 342
Total do activo não corrente		116 923 402	113 285 520
ATIVO CORRENTE:			
Inventários	13	31 563 592	34 219 692
Clientes	10	80 487 505	79 455 890
Estado e outros entes públicos	14	-	-
Outros créditos a receber	10	3 461 136	2 119 252
Diferimentos	11	9 466 954	8 036 023
Ativos financeiros detidos para negociação	15	19 358	17 815
Ativos não correntes detidos para venda	7	-	6 525 947
Caixa e depósitos bancários	5	1 766 647	2 729 589
Total do ativo corrente		126 765 193	133 104 207
Total do ativo		243 688 595	246 389 727
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO:			
Capital subscrito	16	30 000 000	30 000 000
Prémios de emissão	16	13 732 757	13 732 757
Reservas legais	16	6 000 000	6 000 000
Outras reservas	16	(18 200)	(31 704)
Resultados transitados	16	16 566 124	17 941 370
Excedentes de revalorização	16	5 781 631	6 878 475
Ajustamentos / Outras variações no capital próprio	16	(3 775 006)	(3 485 730)
Resultado líquido do período		68 287 306	71 035 168
Total do capital próprio		24 162 908	15 175 262
		92 450 214	86 210 430
PASSIVO:			
PASSIVO NÃO CORRENTE:			
Provisões	17	2 899 881	3 543 460
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	18	4 297 292	3 498 257
Passivos por impostos diferidos	12	2 997 526	3 135 338
Outras dívidas a pagar	19	312 670	898 373
Total do passivo não corrente		10 507 370	11 075 429
PASSIVO CORRENTE:			
Fornecedores	20	77 237 876	73 496 511
Estado e outros entes públicos	14	14 979 046	13 035 522
Financiamentos obtidos	5 / 20	19 569 684	32 427 629
Outras dívidas a pagar	19	28 919 643	27 317 457
Passivos financeiros detidos para negociação	15	24 761	300 801
Passivos não correntes detidos para venda	7	-	2 525 947
Total do passivo corrente		140 731 010	149 103 868
Total do passivo		151 238 380	160 179 297
Total do capital próprio e do passivo		243 688 595	246 389 727

O anexo faz parte integrante do balanço em 31 de Dezembro de 2018.

Linda-a-Velha, 21 de maio 2019

O Contabilista Certificado
Jorge Manuel Carvalho Pinho

A Gerência
Jacques Alexandre Reber
Paolo Fagnoni
Carla Duarte Parreira
Jorge Olalde Betoño
Luís Filipe Cardoso Rodrigues
Miguel Serra Heras

NESTLÉ PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA
CONSOLIDADO
BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

(Montantes expressos em euros)

ATIVO	Notas	31 Dezembro 2019	31 Dezembro 2018
ATIVO NÃO CORRENTE:			
Ativos fixos tangíveis	6	99 556 542	99 403 672
Goodwill	8	149 702	299 405
Ativos intangíveis	8	399 434	365 791
Outros Investimentos financeiros	9	282 647	173 603
Clientes	10	464 823	628 791
Diferimentos	11	14 612 384	13 664 952
Ativos por impostos diferidos	12	2 646 994	2 387 189
Total do activo não corrente		<u>118 112 527</u>	<u>116 923 402</u>
ATIVO CORRENTE:			
Inventários	13	38 116 417	31 563 592
Clientes	10	90 355 274	80 487 505
Estado e outros entes públicos	14	269 080	-
Outros créditos a receber	10	1 891 330	3 461 136
Diferimentos	11	9 323 262	9 466 954
Ativos financeiros detidos para negociação	15	-	19 358
Caixa e depósitos bancários	5	1 392 405	1 766 647
Total do ativo corrente		<u>141 347 767</u>	<u>126 765 193</u>
Total do ativo		<u><u>259 460 294</u></u>	<u><u>243 688 595</u></u>
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO:			
Capital subscrito	16	30 000 000	30 000 000
Prémios de emissão	16	13 732 757	13 732 757
Reservas legais	16	6 000 000	6 000 000
Outras reservas	16	(44 535)	(18 200)
Resultados transitados	16	18 546 481	16 566 124
Excedentes de revalorização	16	994 700	5 781 631
Ajustamentos / Outras variações no capital próprio	16	(4 772 908)	(3 775 006)
		<u>64 456 495</u>	<u>68 287 306</u>
Resultado líquido do período		17 010 770	24 162 908
Total do capital próprio		<u><u>81 467 265</u></u>	<u><u>92 450 214</u></u>
PASSIVO:			
PASSIVO NÃO CORRENTE:			
Provisões	17	2 616 860	2 899 881
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	18	5 756 065	4 297 292
Passivos por impostos diferidos	12	1 087 268	2 997 526
Outras dívidas a pagar	19	508 168	312 670
Total do passivo não corrente		<u>9 968 360</u>	<u>10 507 370</u>
PASSIVO CORRENTE:			
Fornecedores	20	86 818 532	77 237 876
Estado e outros entes públicos	14	15 654 716	14 979 046
Financiamentos obtidos	5 / 20	33 281 092	19 569 684
Outras dívidas a pagar	19	32 208 729	28 919 643
Passivos financeiros detidos para negociação	15	61 600	24 761
Total do passivo corrente		<u>168 024 668</u>	<u>140 731 010</u>
Total do passivo		<u><u>177 993 029</u></u>	<u><u>151 238 380</u></u>
Total do capital próprio e do passivo		<u><u>259 460 294</u></u>	<u><u>243 688 595</u></u>

Linda-a-Velha, 29 de maio 2020

O Contabilista Certificado
 Jorge Manuel Carvalho Pinho

A Gerência
 Jacques Alexandre Reber
 Paolo Fagnoni
 Carla Duarte Parreira
 Jorge Olalde Betoño
 Luis Filipe Cardoso Rodrigues
 Miguel Serra Heras

NESTLÉ PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA
CONSOLIDADO
BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020

(Montantes expressos em euros)

ATIVO	Notas	31 Dezembro 2020	31 Dezembro 2019
ATIVO NÃO CORRENTE:			
Ativos fixos tangíveis	6	101 427 001	99 556 542
Goodwill	7	-	149 702
Ativos intangíveis	7	106 912	399 434
Outros Investimentos financeiros	8	384 607	282 647
Clientes	9	330 336	464 823
Diferimentos	10	11 968 375	14 612 384
Ativos por impostos diferidos	11	2 438 685	2 646 994
Total do activo não corrente		<u>116 655 917</u>	<u>118 112 527</u>
ATIVO CORRENTE:			
Inventários	12	46 053 762	38 116 417
Clientes	9	84 977 940	90 355 274
Estado e outros entes públicos	13	64 533	269 080
Outros créditos a receber	9	4 363 728	1 891 330
Diferimentos	10	9 367 816	9 323 262
Ativos financeiros detidos para negociação	14	332 216	0
Caixa e depósitos bancários	5	2 090 054	1 392 405
Total do ativo corrente		<u>147 250 048</u>	<u>141 347 767</u>
Total do ativo		<u><u>263 905 964</u></u>	<u><u>259 460 294</u></u>
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO:			
Capital subscrito	15	30 000 000	30 000 000
Prémios de emissão	15	13 732 757	13 732 757
Reservas legais	15	6 000 000	6 000 000
Outras reservas	15	(61 972)	(44 535)
Resultados transitados	15	11 807 250	18 546 481
Excedentes de revalorização	15	995 708	994 700
Ajustamentos / Outras variações no capital próprio	15	(3 971 466)	(4 772 908)
Resultado líquido do período		58 502 278	64 456 495
Total do capital próprio		<u>78 554 370</u>	<u>81 467 265</u>
PASSIVO:			
PASSIVO NÃO CORRENTE:			
Provisões	16	3 096 613	2 616 860
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	17	4 218 852	5 756 065
Passivos por impostos diferidos	11	1 038 637	1 087 268
Outras dívidas a pagar	18	383 305	508 168
Total do passivo não corrente		<u>8 737 408</u>	<u>9 968 360</u>
PASSIVO CORRENTE:			
Fornecedores	19	88 536 399	86 818 532
Estado e outros entes públicos	13	12 799 248	15 654 716
Financiamentos obtidos	5 / 19	40 245 866	33 281 092
Outras dívidas a pagar	18	34 462 767	32 208 729
Passivos financeiros detidos para negociação	14	569 907	61 600
Total do passivo corrente		<u>176 614 187</u>	<u>168 024 668</u>
Total do passivo		<u>185 351 594</u>	<u>177 993 029</u>
Total do capital próprio e do passivo		<u><u>263 905 964</u></u>	<u><u>259 460 294</u></u>

O anexo faz parte integrante do balanço em 31 de Dezembro de 2020.

Linda-a-Velha, 27 de maio 2021

O Contabilista Certificado
Jorge Manuel Carvalho Pinho

A Gerência
Jacques Alexandre Reber
Paolo Fagnoni
Carla Duarte Parreira
Michel Fernandes
Luis Filipe Cardoso Rodrigues
Pierre Thomas François



Análise Gráfica do Balanço

Balanço						
Rubricas	2018	%	2019	%	2020	%
Ativo não Corrente	116 923 402,00 €	47,98	118 112 527,00 €	45,52	116 655 917,00 €	47,87
Ativo Corrente	126 765 193,00 €	52,02	141 347 767,00 €	54,48	147 250 048,00 €	60,43
Capital Próprio	92 450 214,00 €	37,94	81 467 265,00 €	31,40	78 554 370,00 €	32,24
Passivo não Corrente	10 507 370,00 €	4,31	9 968 360,00 €	3,84	8 737 408,00 €	3,59
Passivo Corrente	140 731 010,00 €	57,75	168 024 668,00 €	64,76	176 614 187,00 €	72,48
TOTAL	243 688 595,00 €		259 460 294,00 €		243 688 595,00 €	

Ano 2018		Ano 2019	
Ativo não Corrente	Capital Próprio 37,94%	Ativo não Corrente	Capital Próprio 31,40%
47,98%	Passivo não corrente 4,31%	45,52%	Passivo não corrente 3,84%
Ativo Corrente	Passivo Corrente 57,75%	Ativo Corrente	Passivo Corrente 64,76%
52,02%		54,48%	

Ano 2020	
Ativo não Corrente	Capital Próprio 29,77%
44,20%	Passivo não corrente 3,31%
Ativo Corrente	Passivo Corrente 66,92%
55,80%	

Figura 40- Balanço



No período de 2018, a repartição das massas patrimoniais da Empresa Nestlé está desequilibrada, pois, por um lado, o Passivo Corrente tem uma maior percentagem do que o Ativo Corrente, pois se a empresa recebesse de terceiros e vendesse os seus títulos não teriam capacidade de solver as suas dívidas.

No período de 2019, verifica-se que tem uma situação desfavorável e piorou sensivelmente, visto que em ambos os anos, o Ativo Corrente é inferior ao total do Passivo Corrente, tendo como diferença, em modo de percentagem, 10,28%.

Relativamente ao Ativo Corrente, o mesmo, no ano 2019, ainda não consegue cobrir na totalidade o Passivo Corrente, sendo desde logo possível afirmar que a Empresa desde o ano anterior, 2018, não tem uma situação financeira saudável.

Quanto ao último ano em estudo, mais uma vez ocorreu o mesmo nos últimos dois anos anteriores. Ou seja, no ano de 2020, o Ativo Corrente não consegue suportar o Passivo Corrente, apesar de ter tido uma pequena recuperação em comparação ao ano anterior.

Ou seja, é possível concluir que a repartição das massas patrimoniais dos três anos em análise está desequilibrada.



DOAF Simplificado

Ano de 2018/2019

DOAF Simplificado 2018/2019			
Origens		Aplicações	
Diminuição do Ativo		Aumento do Ativo	15 771 699,00 €
Aumento do Passivo	26 754 648,00 €	Diminuição do Passivo	
Aumento do Capital Próprio		Diminuição do Capital Próprio	(10 982 949,00€)
<i>Total</i>	<i>26 754 648,00</i>	<i>Total</i>	<i>26 754 648,00</i>

Figura 41- DOAF 2018/2019

Na tabela representada acima, contém-se o DOAF (**Demonstração de Origem e Aplicação de Fundos**), sendo o mesmo uma demonstração financeira que detém como principal objetivo a análise do equilíbrio financeiro, tendo uma determinada relevância na análise financeira.

Nos períodos de 2018 e 2019, observa-se, inicialmente, um aumento tanto no Ativo como no Passivo.

Acerca do Ativo, com a diferença entre 2019 e 2018 obteve-se 15 771 699,00 €, tendo sido o principal contributo para este resultado o Ativo Corrente, particularmente as Vendas.

Relativamente aos Diferimentos, cerca de 94% desta rubrica respeita ao diferimento das participações publicitárias pré-pagas aos clientes.

Os diferimentos são pagamentos realizados aos clientes, onde são posteriormente registados como diferimentos pela Nestlé no momento da assinatura do contrato e referente ao investimento inicial do respetivo cliente. Como consequência este diferimento é regularizado como desconto em vendas de café durante a duração do contrato de exclusividade realizado a cada cliente.

Em relação aos Outros Investimentos Financeiros, sendo outra rubrica que impactou, igualmente, o crescimento do Ativo Não Corrente de 2018 a 2019. Os



mesmos tiveram perdas de imparidade, mais especificamente, no Fundo de Compensação Segurança Social.

Em segundo lugar, no Ativo Corrente as rubricas que cooperaram para o respetivo acréscimo, foram os Inventários, os Clientes e os EOEP (Estados e Outros Entes Públicos).

Em relação aos Inventários, os mesmos aumentaram mais de 6 000 000,00€, uma vez que também se possui um aumento na sub-rubrica Matérias-primas, graças à implementação do projeto Starbucks em meados do ano de 2019 na Fábrica do Porto e da Avanca.

Sobre os Clientes, o valor estimado foi, por um lado, em função às estimativas de rappel, bónus e outros descontos comerciais a conceder aos mesmos, no âmbito dos acordos comerciais anuais e/ou pontuais, como também devido ao aumento da atividade da Empresa Nestlé.

Por último, quanto ao EOEP, a rubrica apresenta na sua composição a sub-rubrica Imposto de Valor Acrescentado, tendo sido o IVA, o item mais significativo registado nesta rubrica. O valor corresponde ao IVA de novembro e dezembro pago, respetivamente em janeiro e fevereiro do ano seguinte.

Em referência ao Capital Próprio, de um modo geral, houve um decréscimo do ano 2018 para 2019. Esta diminuição ocorreu devido ao contributo dos Excedentes de revalorização e às Outras Reservas.

Obteve-se uma redução nos Excedentes de revalorização, pois a Nestlé, de um ano para o outro, realizou a revalorização dos terrenos do edifício sede quando ocorreu a adoção do SNC e também quando se verificou um ajuste dos impostos diferidos.

Quanto às Outras Reservas, o decréscimo que ocorreu, passando de (18 200,00€) para (44 535,00€), correspondeu às mudanças verificadas do valor de mercado.



No que diz respeito ao Passivo, ocorreu a mesma situação que no Ativo, ou seja, obteve-se um aumento, apesar de 2018 para 2019, o Passivo Não Corrente ter diminuído ligeiramente.

Por um lado, acerca do Passivo Não Corrente, as rubricas que impactaram esse mesmo decréscimo foram as Provisões e os Passivos por impostos diferidos, enquanto o Passivo Corrente aumentou devido ao aumento excessivo das rubricas Fornecedores e Financiamentos Obtidos.

Os Financiamentos Obtidos impactaram de certa forma o Passivo Não Corrente, dado aos empréstimos obtidos por parte do Sistema Cash Pooling, apresentando, em consequência, um saldo credor para com a Empresa mãe.

Por fim, comparando os anos de 2018 para 2019, de um modo geral, regista-se um sólido crescimento em ano de forte partilha de valor com os portugueses.



Ano de 2019/2020

DOAF Simplificado 2019/2020			
Origens		Aplicações	
Diminuição do Ativo		Aumento do Ativo	4 445 670,00 €
Aumento do Passivo	7 358 565,00 €	Diminuição do Passivo	
Aumento do Capital Próprio		Diminuição do Capital Próprio	(2 912 895,00€)
<i>Total</i>	7 358 565,00	<i>Total</i>	7 358 565,00

Figura 42- DOAF 2019/2020

A tabela acima evidencia contém o DOAF Simplificado dos anos de 2019 e 2020, tendo por um lado as Origens e, por outro lado, as Aplicações.

Comparativamente o quadro acima com o quadro do DOAF Simplificado analisado anteriormente dos anos 2018 e 2019, de uma forma geral, ambos tiveram aumentos no Ativo e no Passivo e diminuições no Capital Próprio.

Entre os anos 2019 e 2020, dentro da rubrica do Ativo, a sub-rubrica Ativo Não Corrente obteve uma diminuição, uma vez que os Ativos Intangíveis e os Diferimentos impactaram de certa forma para esse resultado.

Quanto aos Ativos Intangíveis, a mesma contém sensivelmente licenças de CO₂ e programas de computador, sendo posteriormente cada um destes ativos amortizados, estando esse mesmo registo na rubrica do Balanço “Gastos de depreciação e de amortização”.

Acerca dos Diferimentos, cerca de 89% desta sub-rubrica respeita ao diferimento das participações publicitárias pré-pagas aos clientes, sendo os pagamentos realizados pelos clientes, onde é posteriormente registado como diferimento pela Nestlé.

Ao contrário do Ativo Não Corrente, o Ativo Corrente cresceu de um ano para o outro, devido aos Inventários e aos Outros créditos a receber. Sobre os Inventários, o aumento da rubrica das matérias-primas, retrata o crescimento de





volume em mais do que uma fábrica situa em Portugal. Fora isso, continuaram-se projetos que já tinham sido iniciados em 2018, como, por exemplo, Projeto POP UP, Projeto Cevada e Projeto Starbucks.

Relativamente aos Outros créditos a receber, mais uma vez deveu-se ao facto das quantias registadas serem deduzidas das estimativas de rappel, bónus e outros descontos comerciais.

Em relação ao Capital Próprio, o mesmo diminui, em consequência, do decréscimo da sub-rubrica Outras Reservas. A alteração verificada corresponde às alterações do valor de mercado na parte.

O Passivo apresentou um crescimento de um ano para outro, contudo o mesmo foi gerado com uma maior contribuição, por um lado no Passivo Não Corrente, pela sub-rubrica Outras dívidas a pagar, Responsabilidade por benefício pós-emprego.

Por um lado, as Outras dívidas a pagar incluem todos os registos dos encargos referente a gastos com o pessoal, mais especificamente, sobre as férias e subsídio de férias e bónus e também sobre a segurança social. Fora isso, a diminuição observada, foi ao facto de também diminuírem os gastos referentes a marketing, energia, serviços de consultoria e transporte.

Enquanto, por outro lado, a Responsabilidade por benefício pós-emprego subdivide-se numa componente de Contribuição definida com rentabilidade mínima garantida, exclusivamente para os colaboradores ativos da Empresa e outra componente de Benefício definido, para os beneficiários do fundo, ou seja, deteve um aumento de 0,5% desde o ano de 2019 para 2020 tanto na taxa de aumento salarial como na taxa de aumento pensões.

Por último, o Passivo Corrente teve um aumento, tendo tido como principal contribuição a sub-rubrica Financiamentos Obtidos, pois deteve um financiamento para o Sistema Cash Pooling.





Assim sendo, é plausível afirmar que a Empresa Nestlé, mais uma vez, demonstrou a capacidade de gerar resultados positivos em linha com os próprios objetivos definidos, mantendo sempre a qualidade dos diversos produtos existentes, garantindo, simultaneamente, a boa prestação de serviços aos clientes, transmitindo cada vez mais uma maior confiança para com a Empresa.

Por último, no ano de 2020, a situação financeira foi bastante semelhante ao ano 2019, contudo houve ainda um maior aumento quer no Ativo como no Passivo e tendo, igualmente, os maiores contributos, o Ativo Fixo Tangível para o total do Ativo e os Fornecedores para o total do Passivo.

Em relação ao Capital Próprio, apesar de o mesmo ainda se encontrar numa diminuição, o valor deteve uma melhoria, pois diminui o mesmo, devido ao decréscimo das rubricas Outras Reservas, os Resultados Transitados e, por fim, pelos Ajustamentos/Outras Variações no Capital Próprio.



Fundo de Maneio Líquido

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Ativo Corrente	126 765 193,00	141 347 767,00	147 250 048,00
Passivo Corrente	140 731 010,00	168 024 668,00	176 614 187,00
Fundo de Maneio Líquido	- 13 965 817,00	- 26 676 901,00	- 29 364 139,00

Figura 43- Fundo de Maneio Líquido

Nos presentes anos, de 2018 a 2020, a Empresa Nestlé por um lado no Ativo Corrente apresenta um aumento constante ao longo dos anos, já que em 2018 tinha como valor **126 765 193,00 €**, em 2019 **141 347 767,00 €** e em 2020 **147 250 048,00 €**, contudo evidencia-se um maior acréscimo de 2018 para 2019 do que de 2019 para 2020.

Por outro lado, no Passivo Corrente identifica-se de imediato igualmente um aumento, pelo facto de no ano de 2018 **140 731 010,00 €**, em 2019 **168 024 668,00 €** e em 2020 **176 614 187,00 €**.

Apesar dos valores ao longo dos anos terem-se modificado, a Empresa sustenta um Fundo de Maneio em que todos os anos apresentam resultados negativos, vindo em cada ano piorar a margem de segurança da Empresa Nestlé, apresentado de facto um desequilíbrio financeiro, devido ao facto de o Ativo Corrente ser menor ao Passivo Corrente.



Rácios de Estrutura

Rácio de Autonomia

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Capital Próprio	92 450 214,00	81 467 265,00	78 554 370,00
Ativo Total	243 688 595,00	259 460 294,00	263 905 964,00
Rácio de Autonomia	37,94%	31,40%	29,77%

Figura 44- Rácio de Autonomia

Nos presentes anos, de 2018 a 2020, a Nestlé apresenta uma diminuição do Capital Próprio ao longo dos anos, passando de **92 450 214,00 €** em 2018 para **78 554 370,00 €** em 2020, porém evidencia-se um maior decréscimo de 2018 para 2019 do que de 2019 para 2020.

Por outro lado, no Ativo Total distingue-se do total do Capital Próprio pelo facto que entre os anos de 2018 a 2020, a Nestlé obteve sempre um acréscimo no valor de ano para ano, tendo tido em 2018 um valor de **243 688 595,00 €** enquanto em 2020 na junção de Ativos Correntes e Ativos Não Correntes um valor de **263 905 964,00 €**.

A autonomia financeira da Empresa diminui nos três anos em análise, consequentemente diminui a sua capacidade de suportar qualquer investimento através de capitais próprios. No entanto podemos afirmar que no ano de 2020 ainda tem uma boa autonomia financeira para realizar qualquer investimento.



Rácio de Solvabilidade

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Capital Próprio	92 450 214,00	81 467 265,00	78 554 370,00
Passivo Total	151 238 380,00	177 993 029,00	185 351 594,00
Rácio de Solvabilidade	61,13%	45,77%	42,38%

Figura 45- Rácio de Solvabilidade

No que diz respeito ao Capital Próprio verifica-se uma diminuição nos três anos em análise. No ano de 2018 obteve **92 450 214,00 €**, diminuindo **10 982 949,00 €** em 2019 e em 2020 deteve novamente uma redução no valor em comparação ao ano de 2019, atingindo cerca de **78 554 370,00 €**.

Em contrapartida com o total do Capital Próprio, o total do passivo total manteve um aumento nos três anos em estudo, tendo atingido no último ano, o ano de 2020, o valor de **185 351 594,00 €**.

Contudo, apesar das diferentes oscilações dos valores das diferentes componentes referidas anteriormente, o Rácio de Solvabilidade sobre a Empresa Nestlé tem decrescido ao longo dos anos a capacidade de solver os seus compromissos perante terceiros na data de vencimento enquanto Empresa. Contudo, de uma forma geral, foi no ano de 2018 que a Nestlé apresentou uma maior percentagem, sendo a mesma de **61,13%** como se pode observar no quadro acima, de Rácio de Solvabilidade.



Rácio de Endividamento

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Passivo Total	151 238 380,00	177 993 029,00	185 351 594,00
Ativo Total	243 688 595,00	259 460 294,00	263 905 964,00
Rácio de Endividamento	0,62	0,69	0,70

Figura 46- Rácio de Endividamento

De uma forma generalizada, como foi analisado anteriormente, tanto o total do passivo total como o total do Ativo Total, ambas as rubricas do Balanço da Empresa Nestlé alcançaram um crescimento ao longo dos três anos.

No estimado período, o total do Passivo passou de **151 238 380,00 €** em 2018 para 185 351 594,00 € em 2020, enquanto o total do Ativo apresentou em 2018 **243 688 595,00 €** para **263 905 964,00 €**.

Em resultado da divisão destas rubricas, o Rácio de Endividamento teve um aumento desde 2018, sendo a mesma um balanço negativo, pois com isso a Empresa cada vez mais tem mais dependência em relação a terceiros. Ou seja, no ano de 2018 tinha uma dependência apenas de **0,62**, em 2019 **0,69** e, por último, em 2020 **0,70**, contudo apesar de ter um acréscimo a nível do rácio de endividamento ao longo dos anos, a Nestlé continua com um rácio inferior a 1, sendo positivo financeiramente.



Rácios de Liquidez

Liquidez Geral

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Ativo Corrente	126 765 193,00	141 347 767,00	147 250 048,00
Passivo Corrente	140 731 010,00	168 024 668,00	176 614 187,00
Liquidez Geral	0,90	0,84	0,83

Figura 47- Liquidez Geral

Tanto a rubrica do Ativo Corrente como o Passivo Corrente, ambas aumentaram desde o ano de 2018, uma vez que, por um lado, como se pode observar na tabela acima, o Ativo Corrente aumentou **14 582 574,00 €** de 2018 para 2019 e **5 902 281,00 €** de 2019 para 2020, enquanto o Passivo Corrente do ano de 2018 para 2019 **27 293 658,00€** e do ano de 2019 para 2020 **8 589 519,00€**.

Contudo, apesar de ambas as rubricas terem aumentando em todos os anos, como foi referido anteriormente, os aumentos eram mais significativos do ano de 2018 para 2019 do que do ano de 2019 para 2020.

Assim sendo, consegue-se verificar que o ano de 2018 teve uma capacidade de **0,90** face às obrigações a curto prazo, enquanto o ano de 2019 tem apenas **0,84** e em 2020 em **0,83**, tendo havido pequenas diminuições ao longo do período.

A Empresa não consegue ter toda a capacidade face a todas as obrigações a curto prazo.



Liquidez Reduzida

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Ativo Corrente	126 765 193,00	141 347 767,00	147 250 048,00
Inventário	(31563592,00€)	(38116417,00€)	(46053762,00€)
Passivo Corrente	140 731 010,00	168 024 668,00	176 614 187,00
Liquidez Reduzida	0,68	0,61	0,57

Figura 48- Liquidez Reduzida

Após a análise dos três anos, representados acima, acerca da Liquidez Reduzida é possível concluir que todas as rubricas, ou seja, o Ativo Corrente, o Inventário e o Passivo Corrente detiveram um acréscimo desde o ano de 2018 a 2020.

Contudo apesar de ter existido aumentos por parte de todas as rubricas, a Liquidez Reduzida sofreu uma constante diminuição de resultados, pois no ano de 2018 deteve **0,68**, no ano de 2019 **0,61** e, por último, no ano de 2020 possuiu **0,57**.

Concluindo, os stocks têm um peso significativo na atividade da Empresa.



Rácios de Rendibilidade

Rendibilidade do Ativo Total

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Resultado Líquido	24 162 908,00	17 010 770,00	20 052 092,00
Ativo Total	243 688 595,00	259 460 294,00	263 905 964,00
Rendibilidade do Ativo Total	9,92%	6,56%	7,60%

Figura 49- Rendibilidade do Ativo Total

Consoante o quadro, é possível analisar que o Resultado Líquido da Empresa Nestlé tem vindo a ser plenamente inconstante, pois no ano de 2018 obteve **24 162 908,00 €**, em 2019 **17 010 770,00 €** e no ano de 2020 **20 052 092,00 €**.

Ao mesmo tempo em que ocorria o decréscimo e o acréscimo do Resultado Líquido, o Ativo Total continuava a aumentar no mesmo período, ou seja, no ano de 2018 detinha cerca **243 688 595,00 €**, no ano de 2019 **259 460 294,00 €** e no ano de 2020 **263 905 964,00 €**.

Devido ao resultado das componentes referidas e explicitas nos parágrafos anteriores, como resultado, a Rendibilidade do Ativo Total, em cada 100€ investidos, a Nestlé obteve um lucro de 9,9€ em 2018, mas em contrapartida, nos restantes anos, o lucro deteve uma diminuição, porém consegue sempre obter algum lucro com o dinheiro investido.



Rendibilidade dos Capitais Próprios

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Resultado Líquido	24 162 908,00	17 010 770,00	20 052 092,00
Total Capital Próprio	92 450 214,00	81 467 265,00	78 554 370,00
Rendibilidade dos Capitais Próprios	26,14%	20,88%	25,53%

Figura 50- Rendibilidade dos Capitais Próprios

De acordo com a tabela demonstrada, é exequível observar que, na Empresa Nestlé, o Resultado Líquido possui certas oscilações ao longo do período, uma vez que no ano de 2018 obteve **24 162 908,00 €**, em 2019 **17 010 770,00 €** e no ano de 2020 **20 052 092,00 €**.

Simultaneamente em que sucedia as diversas oscilações do Resultado Líquido, o Total do Capital Próprio prosseguia no aumento do valor de um ano para o outro, dado que no ano de 2018 detinha cerca **243 688 595,00 €**, no ano de 2019 **259 460 294,00 €** e no ano de 2020 **263 905 964,00 €**.

Em virtude da divisão das rubricas referenciadas a Rendibilidade dos Capitais Próprios deteve um decremento. Ou seja, por cada 100€ de Capitais Próprios investidos, obtém-se uma rendibilidade em 2018 de **26,14€**, em 2019 de **20,88€** e, por último, em 2020 de **25,53€**.



Análise de Demonstração de Resultados por Naturezas

	DR				
	Ano 2018	%	Ano 2019	%	Ano 2020
Vendas e Serviços Prestados	494 454 435,00 €	6,70	529 947 434,00 €	5,57	561 221 572,00 €
CMVMC	245 638 768,00 €	7,89	266 665 831,00 €	12,21	303 771 243,00 €
FSE	126 625 767,00 €	9,79	140 364 323,00 €	-6,46	131 845 835,00 €
Gastos com o Pessoal	72 108 578,00 €	8,75	79 020 130,00 €	5,54	83 658 693,00 €
Depreciões	12 874 388,00 €	6,24	13 730 486,00 €	7,44	14 834 485,00 €
RAI	35 357 889,00 €	-41,26	25 030 435,00 €	8,26	27 284 124,00 €
RLP	24 162 908,00 €	-42,04	17 010 770,00 €	15,17	20 052 092,00 €

Figura 51- DR



NESTLÉ PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA
CONSOLIDADO
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS
DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018

(Montantes expressos em euros)

RENDIMENTOS E GASTOS	Notas	2018	2017
Vendas e serviços prestados	21	494 454 435	484 451 576
Subsídios à exploração	22	-	111 321
Variação nos inventários da produção	13	(629 347)	1 183 124
Trabalhos para a própria entidade	6/8	961 244	456 043
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	13	(245 638 768)	(242 560 194)
Fornecimentos e serviços externos	23	(126 625 757)	(127 091 921)
Gastos com o pessoal	24	(72 108 578)	(70 845 484)
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	13	93 826	(153 414)
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	10	(473 041)	(270 773)
Provisões (aumentos / reduções)	17	(1 019 254)	(1 735 792)
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	7	656 151	(9 961 891)
Outros rendimentos	25	7 431 420	8 445 335
Outros gastos	26	(8 676 220)	(8 390 946)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		48 426 109	33 636 984
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	27	(12 874 388)	(13 262 869)
Imparidade de investimentos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	6	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		35 551 722	20 374 115
Juros e rendimentos similares obtidos	28	259	939
Juros e gastos similares suportados	28	(194 092)	(260 477)
Resultado antes de impostos		35 357 889	20 114 577
Imposto sobre o rendimento do período	12	(11 194 981)	(4 939 315)
Resultado líquido do período		24 162 908	15 175 262

O anexo faz parte integrante da demonstração dos resultados por naturezas do exercício findo em 31 de Dezembro de 2018.

Linda-a-Velha, 21 de maio 2019

O Contabilista Certificado
 Jorge Manuel Carvalho Pinho

A Gerência
 Jacques Alexandre Reber
 Paulo Fagnoni
 Carla Duarte Parreira
 Jorge Olalde Betoño
 Luis Filipe Cardoso Rodrigues
 Miguel Serra Heras

NESTLÉ PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA
CONSOLIDADO
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS
DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

(Montantes expressos em euros)

RENDIMENTOS E GASTOS	Notas	2019	2018
Vendas e serviços prestados	21	529 947 434	494 454 435
Variação nos inventários da produção	13	(230 808)	(629 347)
Trabalhos para a própria entidade	6/8	1 071 247	961 244
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	13	(266 665 831)	(245 638 768)
Fornecimentos e serviços externos	22	(140 364 323)	(126 625 757)
Gastos com o pessoal	23	(79 020 130)	(72 108 578)
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	13	(229 013)	93 826
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	10	(827 436)	(473 041)
Provisões (aumentos / reduções)	17	(607 077)	(1 019 254)
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	7	-	656 151
Outros rendimentos	24	11 540 515	7 431 420
Outros gastos	25	(15 656 831)	(8 676 220)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		38 957 747	48 426 109
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	26	(13 730 486)	(12 874 388)
Imparidade de investimentos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	6	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		25 227 260	35 551 722
Juros e rendimentos similares obtidos	27	3	259
Juros e gastos similares suportados	27	(196 828)	(194 092)
Resultado antes de impostos		25 030 435	35 357 889
Imposto sobre o rendimento do período	12	(8 019 665)	(11 194 981)
Resultado líquido do período		17 010 770	24 162 908

O anexo faz parte integrante da demonstração dos resultados por naturezas do exercício findo em 31 de Dezembro de 2019.

Linda-a-Velha, 29 de maio 2020

O Contabilista Certificado
 Jorge Manuel Carvalho Pinho

A Gerência
 Jacques Alexandre Reber
 Paolo Fagnoni
 Carla Duarte Parreira
 Jorge Olalde Betoño
 Luis Filipe Cardoso Rodrigues
 Miguel Serra Heras

NESTLÉ PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA
CONSOLIDADO
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS
DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020

(Montantes expressos em euros)

RENDIMENTOS E GASTOS	Notas	2020	2019
Vendas e serviços prestados	20	561 221 572	529 947 434
Variação nos inventários da produção	12	498 844	(230 808)
Trabalhos para a própria entidade	6/7	724 150	1 071 247
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	12	(303 771 243)	(266 665 831)
Fornecimentos e serviços externos	21	(131 845 835)	(140 364 323)
Gastos com o pessoal	22	(83 658 693)	(79 020 130)
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	12	174 794	(229 013)
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	9	(1 033 743)	(827 436)
Provisões (aumentos / reduções)	16	(1 222 284)	(607 077)
Outros rendimentos	23	12 574 713	11 540 515
Outros gastos	24	(11 296 311)	(15 656 831)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		42 365 965	38 957 747
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	25	(14 834 485)	(13 730 486)
Imparidade de investimentos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	6	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		27 531 480	25 227 260
Juros e rendimentos similares obtidos	26	-	3
Juros e gastos similares suportados	26	(247 356)	(196 828)
Resultado antes de impostos		27 284 124	25 030 435
Imposto sobre o rendimento do período	11	(7 232 032)	(8 019 665)
Resultado líquido do período		20 052 092	17 010 770

O anexo faz parte integrante da demonstração dos resultados por naturezas do exercício findo em 31 de Dezembro de 2020.

Linda-a-Velha, 27 de maio 2021

O Contabilista Certificado
 Jorge Manuel Carvalho Pinho

A Gerência
 Jacques Alexandre Reber
 Paolo Fagnoni
 Carla Duarte Parreira
 Michel Fernandes
 Luis Filipe Cardoso Rodrigues
 Pierre Thomas François



A Demonstração dos Resultados por naturezas (DRN), de elaboração obrigatória, é a demonstração financeira que apresenta os resultados das operações de uma empresa durante um determinado período em que os rendimentos e gastos são classificados consoante as respetivas naturezas.

A Nestlé no fim de cada ano divulgou, em relação às Vendas, entre os anos de 2018 e 2020 sempre um acréscimo. Na DRN, as Vendas são apresentadas líquidas de todos os descontos/pagamentos a clientes, reduções de preço ao consumir.

Ainda sobre as Vendas, de 2018 para 2019, as vendas de bens aumentaram cerca de 7%, em consequência, da boa atividade de, por exemplo, Cafés, Nestlé Health Science, Nutrição Infantil, Petcare, entre outros.

Enquanto de 2019 para 2020, as vendas detiveram um acréscimo de 5,57%. A percentagem diminuiu comparativamente ao ano de 2018 para 2019, devido à pandemia da Covid-19, contudo, no final, o resultado foi significativamente melhor do que os anos anteriores, pois os resultados da Dairy, Petcare, Cereais de pequeno-almoço e NHS (Nestlé Health Science) impactaram de forma positiva como também pela constante escolha de segmentos de Escolhas Saudáveis pelos portugueses.

Na conta CMVMC, o mesmo está diretamente relacionado com as Vendas, pois, dado que as mesmas aumentaram do ano de 2018 para 2020, impactaram de imediato a rubrica CMVMC, tendo aumentado também durante os três períodos fiscais. Ou seja, de 2018 para 2019, o CMVMC aumentou 7,89%, enquanto de 2019 para 2020 12,21%.

Relativamente aos FSE (Fornecimentos e Serviços Externos), do ano de 2018 para 2019 houve um aumento de 9,79%, influenciado maioritariamente pelo aumento dos Royalties, enquanto do ano de 2019 e 2020 houve uma redução de 6,46% devido aos Royalties.

Na rubrica dos Gastos com o Pessoal houve um crescimento de 8,75% de 2018 para 2019 e 5,54% de 2019 para 2020, em virtude das Remunerações do





Pessoal e dos Encargos sobre remunerações, em todos os anos, visto que ocorreu um aumento de 1.864 colaboradores de 2018 para 2019 e 1.951 colaboradores de 2019 para 2020. Em consequência do aumento dos colaboradores na Nestlé, sucederam-se os aumentos salariais e o aumento das indemnizações pagas.

A respeito das depreciações, é possível, através do quadro, observar que houve sempre um aumento em todos os anos, ou seja, o ano de 2018 teve 12 874 388,00€, o ano de 2019 13 730 486,00€ e, por último, em 2020, obteve 14 834 485,00€, conforme os Investimentos efetuados.

Em termos percentuais, em relação às depreciações, do período fiscal de 2018 para 2019, houve um crescimento de 6,24% e de 2019 para 2020 7,44%.

Sobre o RAI, Resultado Antes de Imposto, durante os três anos fiscais, foi inconstante, pois em 2018 obteve 35 357 889,00€, em 2019 adquiriu 25 030 435,00€ e no ano de 2020 reteve 27 284 124,00€. Ou seja, comparando 2018 e 2019 com 2019 e 2020, a nível percentuais, deteve- entre o ano de 2018 e 2019 houve - 41,26% e entre 2019 e 2020 8,26%.

Por fim, na Demonstração de Resultados por Naturezas, o RLP, Resultado Líquido do período, diminui sensivelmente de um ano para o outro, tendo obtido em 2018 24 162 908,00€, em 2019 17 010 770,00 e em 2020 20 052 092,00€.

Ao nível das taxas de crescimento da rubrica RLP, entre os períodos de 2018 e 2019, como adquiriu uma diminuição, a percentagem foi negativa, tendo sido cerca de -42,04%, contudo entre os anos de 2019 e 2020, deteve um aumento, tendo aumentado, em termos percentuais, 15,17%.

Tendo sido exequível realizar uma análise detalhada, avaliando o desempenho económico, evidenciando a formação dos resultados através da síntese proveitos e custos.



Valor Acrescentado (na ótica da produção)

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Rendimentos	495 527 752,00	542 328 388,00	575 019 279,00
Gastos	453 049 323,00	501 707 115,00	530 572 082,00
Valor Acrescentado	42 478 429,00	40 621 273,00	44 447 197,00

Figura 52- Valor Acrescentado

Antes de mais, o Valor Acrescentado é designado pela diferença entre o valor dos bens produzidos e os custos dos bens intermédios, ou seja, os bens utilizados no processo de produção, como por exemplo, as matérias-primas.

Além de utilizado para medir a produção acrescentada por uma Empresa, o valor acrescentado é também utilizado para medir a produção de bens finais de uma determinada Economia.

Em primeiro lugar, o ano de 2018, na componente de rendimentos detém como valor **495 527 752,00€**, tendo sido a aglomeração do valor das vendas e serviços prestados, a variação do inventário, os trabalhos para a própria entidade e os outros rendimentos. Contudo nesta mesma componente, das quatro rubricas indicadas anteriormente, por um lado, a variação do inventário apresentou valor negativo e para contrabalançar, a rubrica com o valor mais elevado foi as vendas e serviços prestados desse mesmo ano.

Ainda sobre o ano de 2018, na componente Gastos, a rubrica com um valor mais alto foi o Custo de Mercadorias Vendidas e Consumidas, enquanto a com um valor mais baixo foi os Outros Gastos.

Com a diferença das rubricas Rendimentos e Gastos, o Valor Acrescentado do ano de 2018 foi de 424 478 429,00€.



Em segundo, com o ano de 2019 é possível observado que o Valor Acrescentado diminui comparativamente ao ano de 2018.

Esta diminuição ocorreu uma vez que na componente Rendimentos o valor aumentou, de um modo geral, porém a rubrica que evidenciou esse aumento, foi as Vendas e os Serviços prestados, pois aumentou igualmente.

Relativamente aos Gastos de 2019, o mesmo também possuiu um acréscimo em relação ao ano anterior, tendo sido o Custo de Mercadorias Vendidas e Mercadorias Consumidas, o valor que evidenciou ainda mais o acréscimo da componente Gastos. Ou seja, novamente, com a diferença das componentes, o Valor Acrescentado do ano de 2019 foi de 40 621 273,00€, menos 1 857 156,00€ do que o ano de 2018.

Por último, no ano de 2020, tanto os Rendimentos e os Gastos voltaram a deter um acréscimo em comparação aos dois anos anteriores, o ano de 2018 e 2019. A componente Rendimentos teve cerca de 575 019 279,00€ e na componente Gastos 530 572 082,00€, tendo ambos o valor mais alto em comparação aos anos de 2018 e 2019.

De um modo geral, acerca do Valor Acrescentado, no ano de 2018 a Nestlé teve a capacidade de gerar riqueza, devido ao valor arrecado, 42 478 429,00€. De 2018 para 2019, a riqueza criada diminuindo de 42 478 429,00€ para 40 621 273,00€, enquanto de 2019 para 2020, recuperou a capacidade tida em 2018.



Futuro da Empresa Nestlé

A visão estratégica ganha constantemente mais importância, uma vez que as Empresas se tornam mais competitivas.

A projeção para o futuro, alcança não só as pequenas e médias Empresas (PME), como também as grandes Empresas. Devido a isso, a Nestlé definiu que o futuro se baseará sobretudo no meio ambiente e na inovação, melhorando, em consequência, os produtos, de forma a relacionar com as diversas tendências de consumo.

A nível ambiental, a Nestlé tenciona definir metas ambiciosas de sustentabilidade para a saúde do planeta progredir, incluindo nesse processo, o crescimento do sistema alimentar sustentável e saudável.

Para o futuro, a Companhia tem como missão 2050 a nível ambiental, assegurar de forma eficaz a neutralidade carbónica, ajudando a sistemática luta das alterações climáticas, através do impacto ambiental zero.





A Nestlé considerada que a luta contra as alterações climáticas também é uma prioridade para a mesma. Futuramente, pretende acelerar as tomadas de decisão de forma a determinar ações de combate às alterações climáticas.

O compromisso de zero emissões líquidas de gases com efeito de estufa até 2050, impacta de certa forma em cadeia, pois afeta tanto os colaboradores como todas as pessoas envolvidas na Empresa.

Contudo apesar de se deter um grande compromisso com o futuro sustentável e saudável, uma das mudanças mais desafiantes é ao nível das matérias-primas. Dessa forma, terão de obrigatoriamente de transformar os produtos já existentes em produtos low carbon, ou seja, todas as matérias-primas utilizadas terão uma baixa pegada carbónica.

Posto isso, o impacto ambiental zero está agregado com o objetivo da Nestlé, tendo cada setor da sociedade um papel fundamental, ativo e uma função a executar. É este o desafio da Nestlé para o futuro: **Preservar o futuro com base no respeito pelas Pessoas, pelas Comunidades e pelo Planeta.**



Figura 53- Publicidade Ambiental

Acerca da inovação tecnológica, sendo a mesma uma temática que se encontra na ordem do dia, a Nestlé visa fornecer alimentos mais saudáveis e sustentáveis com a ajuda das novas tecnologias.

Embora a Nestlé já aplique diversas tecnologias no funcionamento e desenvolvimento, a Empresa acredita que se retirar o máximo partido da inovação



tecnológica, criará uma Empresa líder na criação da transformação necessária, proporcionando ainda mais uma vida e uma alimentação melhor aos consumidores.

No começo, a Nestlé para implementar a nova era tecnológica investirá na aquisição de novas máquinas para a produção de novos produtos ou para o melhoramento dos existentes.

Com a produção de novos produtos, a Nestlé irá realizar futuramente um upgrade na parte criativa, uma vez que a criatividade é um elemento fundamental e obrigatório nos tempos que decorrem e, principalmente, no futuro.

Por último, enquanto Empresa, a inovação tecnológica é crucial para garantir a competitividade das empresas, mas o processo de conversão da ciência desenvolvida em inovação tecnológica empresarialmente competitiva é longo e bastante complexo.

Se a Nestlé deu já passos importantes no âmbito da inovação, no futuro, tenciona fortalecer a inovação-empresa, para que os recursos e capacidades que Nestlé detém possam ser utilizados em toda a sua potencialidade.

No entanto, a Companhia irá manter a sua identidade, mantendo sempre o seu foco no bem-estar, na nutrição e na saúde hoje e em gerações futuras.



Proposta Final

Como todos sabemos, vivemos numa nova era, onde dois países encontram-se em guerra e devido a essa situação, consegui identificar uma estratégia aplicável face à dependência de mercados oriundos de países como a Rússia e a Ucrânia.

Esta estratégia seria, nomeadamente, a Nestlé deixar de estar dependente de mercados vulneráveis, ou seja, explorar novos mercados para fornecimento de matérias-primas para os diversos produtos das inúmeras marcas.

A Nestlé tem uma rede de parceiros de cereais, como se pode observar no tópico “Rede de Parceiros”, contudo apresenta uma maior percentagem de fornecimentos de matérias-primas em outros países, nomeadamente na Europa.

Os produtores de Cereais, a nível Europeu, são principalmente:

- **Espanha;**
- **Alemanha;**
- **França**

A Espanha e a França, são os países, na Empresa Nestlé, que dispõem de uma maior percentagem no fornecimento de Cereais, tendo cerca de 60%, significando uma grande dependência em relação a outros países.

Com esta excessiva dependência, não é possível garantir, com a segurança, o fornecimento das matérias-primas, caso aconteça em algum momento outro acontecimento mundial.

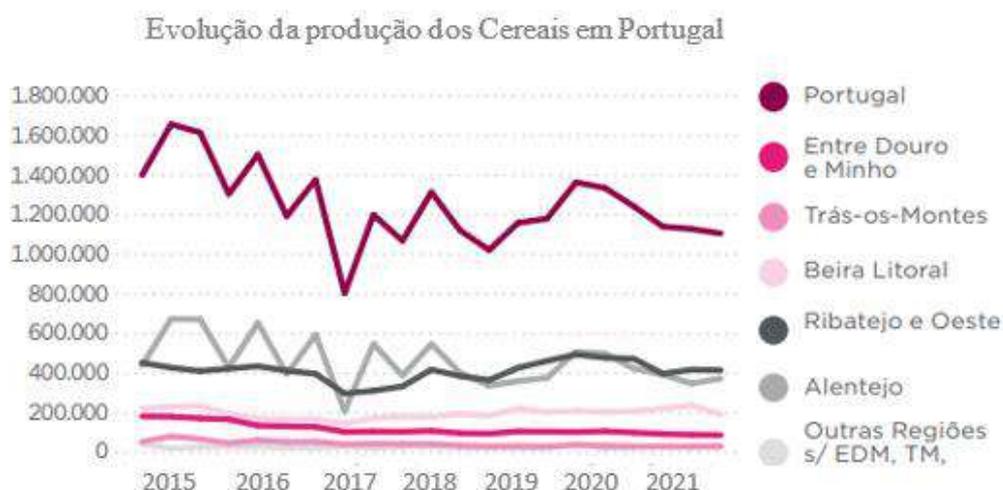
De modo a finalizar a Prova de Aptidão Profissional, proponho para a Empresa Nestlé, que detenha como prática, de uma forma mais consciente, adquirir o máximo possível de matérias-primas, materiais de embalagem a fornecedores tanto de Portugal Continental como nos Arquipélagos dos Açores e da Madeira,



contudo, esta finalidade, não colocaria em causa os princípios gerais da Nestlé, ou seja, qualidade e segurança extrema dos demais produtos.

A realização desta estratégia criará partilha de valor para com a população portuguesa, de forma a dar mais notoriedade a Empresas Nacionais, através dos conhecimentos aprendidos da cadeia de valor por parte dos consumidores, como também o aumento do número de Empresas fornecedoras e por sua vez o aumento da população empregada do país.

Para fundamentar a proposta, apresento o seguinte gráfico:



A partir do gráfico, é possível observar que Portugal produz uma grande quantidade de cereais no Sul e no Centro, maioritariamente, no Alentejo, no Ribatejo e Oeste, respetivamente.

Desta forma, pode-se evidenciar que Portugal, de uma forma geral, tem capacidade de produção, para ajudar, a fornecer Entidades como a Nestlé.

No entanto, 90% dos cereais são importados, visto que os preços praticados em Portugal são mais elevados comparativamente a outros países. Porém, com o impacto da guerra na Europa, pode-se observar que é preferível pagar um preço mais elevado do que estar dependente de outros países do mundo.



Ou seja, é vantajoso tanto para a Nestlé como para Portugal ocorrer esta grande mudança.



Conclusão

Após a realização da Prova de Aptidão Profissional considero que os principais objetivos foram completamente alcançados. No decorrer deste trabalho, elaborei um estudo a uma Empresa real, onde abordei diversas temáticas como a sua Caracterização da Atividade Empresarial, tendo a atenção às diversas Estruturas e Formas de Gestão e ao Enquadramento Económico, tendo incluindo também o Apuramento de Resultados Financeiros, analisando assim, por último, o impacto de novos paradigmas e abordagens económicas modernas na Gestão Empresarial.

A elaboração da Prova do Curso Profissional Técnico de Gestão, possibilitou-me o desenvolvimento de inúmeras competências pessoais e profissionais, visto que me permitiu o melhoramento das tomadas de situações, da comunicação, do pensamento criativo, como também a compreensão do modo de funcionamento de uma grande Empresa e de conceitos e técnicas inerentes à natureza do respetivo Curso e da respetiva Empresa.

Acerca do tema primordial da PAP, o mesmo foi extremamente importante para reconhecer a nova era que o mundo empresarial atravessa e os desafios que ainda terá de superar ao nível do **“Reimaginar o EX (*Employee Experience*) - o desafio dos novos tempos”**.

A realização da PAP, foi, para mim, em apenas uma palavra, desafiante. Ao longo do processo, do início ao fim, detive algumas dificuldades, sendo, por um lado, estipular apenas a informação pertinente e necessária, pois como a Empresa em estudo é uma grande Empresa, senti certas dificuldades em alguns momentos. E, por outro lado, senti dificuldade, no início do projeto, na escolha da Empresa, que após o apoio dos professores, acabei por escolher a Nestlé, SA.

A Nestlé, de modo geral, representa, desde a sua origem, uma Empresa que se destaca ao nível da nutrição e da qualidade de vida dos consumidores. Enquanto Empresa líder em Nutrição, Saúde e Bem-Estar, a mesma posiciona-se em garantir a ter um papel ativo no desenvolvimento e otimização dos produtos e serviços, indo





segundo as necessidades dos consumidores da Nestlé, fazendo jus ao próprio slogan **“Good Food, Good Life”**.

Com a escolha da Nestlé como Empresa de estudo foi igualmente possível estudar todos os Setores Económicos, mais especificamente o Setor Secundário e o Setor Alimentar, a própria história da Empresa e simultaneamente a sua atividade empresarial, como analisar todo o marketing e o mercado envolvido, os sistemas de gestão, as diversas Políticas que a Empresa detém e, por último, a análise das demonstrações financeiras que a Empresa disponibiliza no próprio site online.

A execução desta Prova serviu para realizar um upgrade nas minhas competências pessoais, como obter uma maior autonomia e responsabilidade como também nas competências profissionais, como adquirir e/ou fortalecer conhecimentos do mundo empresarial, dado que me possibilitou entrar em contacto com um contexto de estudar uma grande Empresa e, juntamente, participar na realidade vivida em contexto empresarial, obtendo certas competências e habilidades durante o desenvolvimento do Projeto.



Conclusion

After carrying out the Professional Aptitude Test, I believe that the main objectives were completely achieved. In the course of this work, I carried out a study of a real company, where I approached several themes such as its Characterization of Business Activity, paying attention to the different Structures and Forms of Management and the Economic Framework, also including the Calculation of Financial Results, analyzing thus, finally, the impact of new paradigms and modern economic approaches on Business Management.

The elaboration of the Test of the Professional Technical Course in Management, enabled me to develop numerous personal and professional skills, as it allowed me to improve in situations taking, communication, creative thinking, as well as an understanding of the way in which a large Company and concepts and techniques inherent to the nature of the respective Course and the respective Company.

Regarding the main theme of PAP, it was extremely important to recognize the new era that the business world is going through and the challenges that it still has to overcome in terms of “Reimagining the EX (Employee Experience) - the challenge of the new times”.

The realization of the PAP was, for me, in just one word, challenging. Throughout the process, from start to finish, I faced some difficulties. On the one hand, stipulating only the pertinent and necessary information, because as the Company under study is a large Company, I felt certain difficulties at times. And, on the other hand, it was difficult to choose the Company, which after the advice of the teachers, I ended up choosing Nestlé, SA.

Nestlé, in general, represents, since its inception, a company that stands out in terms of nutrition and quality of life for consumers. As a leading company in Nutrition, Health and Wellness, it is positioned to ensure that it plays an active role in the development and optimization of products and services, meeting the needs of Nestlé consumers, living up to its slogan “Good Food , Good Life”.





With the choice of Nestlé as the study company, it was also possible to study all the Economic Sectors, more specifically the Secondary Sector and the Food Sector, the Company's own history and simultaneously its business activity, such as analyzing all the marketing and the market involved, the management systems, the various Policies that the Company has and, finally, the analysis of the financial statements that the Company makes available on its online site.

The execution of this Test served to upgrade my personal skills, such as obtaining greater autonomy and responsibility, as well as professional skills, like strengthening knowledge of the business world and enabled me study a large Company so as to participate in the reality experienced in a business context, obtaining certain skills and abilities during the development of the Project.



Webgrafia

[Hábitos de consumo mudaram com o Covid-19 | Accenture | Accenture Portugal](#)

[Entrevista com Pedro Queiroz, Diretor-geral da FIPA - iAlimentar - Informação profissional para a indústria alimentar portuguesa](#)

[Economia de Portugal: impacto da pandemia e previsão para 2022](#)

[\(eurodicas.com.br\)](#)

[COVID-19 e o setor agroalimentar: Questões e respostas \(oecd.org\)](#)

[Tendências de inovação e consumo no setor agroalimentar em 2021 -](#)

[PortugalFoods](#)

[O que pensam os Portugueses da Alimentação e da Indústria Alimentar?](#)

[\(imvf.org\)](#)

[FIPA debate futuro do setor](#)

[Tendências de inovação e consumo no setor agroalimentar em 2021 -](#)

[PortugalFoods](#)

[Entrevista com Pedro Queiroz, Diretor-geral da FIPA - iAlimentar - Informação profissional para a indústria alimentar portuguesa](#)

[COVID-19 e o setor agroalimentar: Questões e respostas \(oecd.org\)](#)

[Hábitos de consumo mudaram com o Covid-19 | Accenture | Accenture Portugal](#)

[Economia de Portugal: impacto da pandemia e previsão para 2022](#)

[\(eurodicas.com.br\)](#)

[Impacto do Covid-19 no Desperdício Alimentar \(ahresp.com\)](#)

[Covid-19 - Impacto na economia portuguesa \(fronteirasxxi.pt\)](#)





<https://www.accenture.com/us-en/insights/industry-x-0/automotive>

https://www.crowe.com/pt/insights/revolucao_industrial

<https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-e-Sustentabilidade/Reindustrializacao.pdf.aspx>

<http://www.agronegocios.eu/noticias/industria-alimentar-inovacao-aumenta-o-desafio-para-a-analise-de-riscos/>

<https://www.accenture.com/br-pt/services/consumer-goods-services/food-sector>

<http://www.tecnoalimentar.pt/noticias/tecnologia-7-grandes-avancos-na-industria-alimentar/>

<https://www.panitec.com.br/blog/tecnologia-na-industria-de-alimentos-o-que-voce-precisa-saber/>

<https://gobacklog.com/blog/foodtech-o-desenvolvimento-tecnologico-no-setor-de-alimentos/>

<https://blog.neoprospecta.com/inovacao-tecnologica-industrias-alimentos-bebidas/>

<https://www.sage.com/pt-pt/blog/a-transformacao-digital-na-industria-alimentar-e-das-bebidas-estudo-idc/>

<https://gepea.com.br/tecnologias-no-setor-alimenticio/>

<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-industrial-products/articles/industria-4-0-.html>

<https://www.portugalfoods.org/noticias/tendencias-de-inovacao-e-consumo-no-setor-agroalimentar-em-2021/>

<https://www.imvf.org/2021/01/26/o-que-pensam-os-portugueses-da-alimentacao-e-da-industria-alimentar/>





<https://www.publico.pt/2021/06/18/estudiop/noticia/industria-50-novo-paradigma-transformacao-digital-sector-manufacturing-1966918>

