



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS I
RELAÇÕES PÚBLICAS**

ÍCARO LIMA BULHÕES

**NESTLÉ, CONDOTA E REPUTAÇÃO: UM ESTUDO SOB A LENTE
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Salvador - Bahia
2025

ÍCARO LIMA BULHÕES

**NESTLÉ, CONDUTA E REPUTAÇÃO: UM ESTUDO SOB A LENTE DAS
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade do Estado da Bahia – Departamento de
Ciências Humanas Campus I, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador (a): Prof. Ricardo Caribé Cavalcante

Salvador - Bahia
2025



CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Projeto Experimental – Trabalho de Conclusão de Curso

ATA DE BANCA EXAMINADORA

Trabalho:

**Nestlé, conduta e reputação:
um estudo sob a lente das Relações Públicas**

Autor:

Ícaro Lima Bulhões

No dia 11 de dezembro de 2025, no auditório da Pós-graduação do Campus I da UNEB, reuniram-se o professor Doutor Heitor Marback (professor convidado externo) e o professor Mestre Ricardo Caribé (professor orientador), munidos de parecer escrito emitido pela terceira integrante da banca, Professora Doutora Maria do Carmo Araújo, ausente por motivo de força maior, documento este pelo qual se fez representar na **sessão de apresentação pública do trabalho de conclusão de curso de Ícaro Lima Bulhões**, iniciada às 14:50h e finalizada às 15:30h, que foi prestigiada por diversos alunos, professores e familiares ali reunidos.

Após a apresentação, o professor Ricardo Caribé fez a leitura do parecer escrito e assinado pela professora Maria do Carmo Araújo, passando em seguida a palavra ao estudante Ícaro Lima Bulhões para suas considerações; Em seguida, foi dada a palavra ao professor Doutor Heitor Marback, que fez as suas considerações ao trabalho, também com direito a réplica do concludente; por fim, o professor orientador fez ele mesmo as considerações sobre o trabalho ora apresentado, assegurando também o direito à manifestação do aluno.

Por fim, os professores Heitor Marback e Ricardo Caribé se reuniram reservadamente, munidos da manifestação por escrito da terceira integrante da banca, de modo a deliberar pelo resultado final do exame, concluindo pela aprovação do trabalho mediante ajustes finais, com atribuição de nota 8,0 (oito).

A essa Ata juntam-se as manifestações assinadas pelos três membros da banca.

Salvador, 11 de dezembro de 2025

Prof. Me. Ricardo Caribé Cavalcante

Prof. Dr. Heitor Ferrari Marback



PARECER

Parecer sobre o Trabalho de Conclusão de Curso: "Nestlé, conduta e reputação: um estudo sob a lente das Relações Públicas", de autoria de Ícaro Lima Bulhões, sob orientação do Prof. Ricardo Caribé Cavalcante.

Inicialmente, parabenizo o autor por empreender uma pesquisa que busca, através de dados secundários, tentar compreender o funcionamento de uma indústria de porte multinacional, a Nestlé, elegendo-a para objeto de estudo.

Como se sabe, a escolha de um objeto para estudo, não é isento de interesse, alcançar sua compreensão, quase sempre envolve diversos campos, que vão do econômico, político e social, daí exigir rigor, clareza e firmeza na sua percepção.

Dessa forma, no campo da Comunicação, mais especificamente na área das Relações Públicas, o rigor na análise é fundamental para compreender as nuances envolvidas nos dados que se mostram, mas escondem interesses, nem sempre meritórios, como os apresentados pela multinacional Nestlé, ao longo da sua história e gestão operacional, elencados pelo autor.

Como demonstra Ícaro Lima Bulhões, a indústria surge num momento de prenúncio de grandes transformações sociais, meados do século XIX, para o XX. Ao mesmo tempo de revoltas no campo laboral, como a tomada de consciência da luta de classes, simultaneamente a certa forma de sofisticação/ocultamento da exploração do trabalho, com muitos disfarces, daí propicia também do surgimento de profissões, como a de Relações Públicas.

Como exemplo, não se pode esquecer do personagem/caso paradigmático, conhecido por todas as pessoas que estudam e atuam na área de RP, o do considerado "pai fundador" da profissão, Ivy Lee, assessor do industrial Rockefeller, na sua destreza de manipular a opinião pública numa estratégia de "humanizar" a

imagem do patrão na relação com a classe trabalhadora. Assim como, referência mais cruel, sua aproximação com o regime nazista.

Note-se assim, apenas citando dois exemplos, ser crucial observar as semelhanças no que se refere ao modo de agir e interesses entre dois campos antagônicos, trabalho e capital, tendo o segundo, como objetivo primordial a obtenção de lucros em sua máxima medida, independente dos danos que possam provocar. Embora seja importante observar, é claro, o contexto histórico, social, político e geográfico de existência de cada uma e os produtos lançados aos mercados, um industrial, estradas de ferro e petróleo (Rockefeller) e outro alimentício (Nestlé).

Assim, para compreensão crítica das RRPP, ambas tem como núcleo suas construções de imagens para captura da opinião pública e formação dos seus respectivos "públicos", amenizando os respectivos conflitos em detrimento de interesses maiores, especialmente da classe trabalhadora.

Não se pode esquecer que as práticas de gestão da Nestlé, ao longo da sua existência, se foram atenuadas em determinadas ocasiões, de certa forma, ainda permanecem: se em seus primórdios "conquistava" profissionais da saúde para legitimar a qualidade e eficiência dos produtos colocados no mercado ante seus potenciais consumidores, comprometendo ou anulando a alimentação natural para recém-nascidos, chegando a desvirtuar memórias coletivas, em relação ao aleitamento materno, outros modos de convencimento existem, como praticidade dos produtos e seus usos, especialmente com o crescimento da mão de obra feminina.

Além disso, hoje, quiza por outros caminhos, há permanência disto, vide a presença de Rodrigo Santoro, artista reconhecido e respeitado por diversos públicos, para dar legitimidade a campanha da UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância), e sensibilizar a sociedade civil a fazer doações contribuindo na compra de alimentos industrializados para crianças ao redor do mundo, especialmente países africanos e em massacres, como Gaza, quando se sabe que o problema da fome no mundo é a super e desumana concentração de riqueza detida por alguns arqui-trilionários.

Ao revelar uma visão panorâmica da Nestlé em diversos países, sem uma compreensão consistente dos seus interesses, articulados aos dos seus governantes/classes dirigentes locais, perde-se a compreensão da sua presença nos países do "Terceiro Mundo", ao fomentar a maravilha do leite e derivados e outros posteriormente desenvolvidos, com baixa qualidade nutritiva. Vide, a exemplo local, a experiência da "Aliança para o Progresso", no nordeste do Brasil e outras regiões.

Também é relevante observar o processo de construção do texto. Tratando-se de um trabalho baseado em dados secundários, obtidos especialmente via internet e IA, cabe um olhar criterioso de ligar os elementos que sejam necessários e

articulados ao objeto de estudo, sabendo ligar o todo ao particular, compreendendo suas intersecções e conexões, mas elegendo o imprescindível, para que não se caia numa descrição de dados sem maior significância e desarticulados, visto que não é possível abarcar a totalidade.

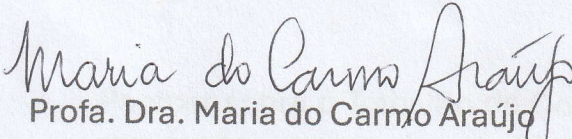
Compreendo que os comentários sobre um trabalho, em qualquer instância, especialmente os de conclusão de curso, não são impositivos, mas remete a compreensão da/do leitora/leitor a quem foi solicitada a leitura. Assim, nesse sentido, além do acima exposto, que apenas pretende apresentar breves contribuições, acrescento as seguintes observações:

1. Muito prolixo a dedicatória apresentada. Embora se compreenda o afeto aos colegas e pessoas que compõem a vida durante o percurso na Universidade, pode ser dispensado o excesso de eloquência;
2. Contradição entre os personagens eleitos na dedicatória do trabalho, ao mesmo tempo que afirma estar ao "lado dos pobres, oprimidos". Embora esses personagens tragam contribuições no avanço das tecnologias da comunicação, todos são muito bem alinhados ao sistema dominante. Ainda que o autor deste TCC se afirme como defensor do meio ambiente, louva a IA (que não é artificial, é produzida pela mediação da inteligência humana), uma indústria das que mais absorve a riqueza hídrica;
3. Deixar mais claro os conceitos de opinião pública e de público e, em que medida, pode se considerar que foram respeitados pela indústria Nestlé objeto de estudo;
4. Sugiro que redimensione a importância da biografia do Henry Nestlé, sua vida pessoal, em certa medida, não é exatamente extraordinária. Foi um "empreendedor" muito bem sucedido, inteligente para o crescimento da trajetória da indústria, sabendo captar as oportunidades apresentadas à época, tanto econômicas, quanto políticas;
5. Articular de forma mais precisa os dados apresentados, para que não se constitua de forma consistente a análise do estudo;
6. Refletir sobre a importância e contradições do exercício profissional das Relações Públicas no contexto de sociedades capitalistas;
7. Recomendo rever a articulação dos dados apresentados e coerência discursiva entre a sequência dos parágrafos;
8. Reitero que é fundamental a revisão do texto, respeitando a Língua Portuguesa e a necessidade de adequação às normas da ABNT, quanto à apresentação das fontes e referências utilizadas no estudo;
9. Por fim, ainda insisto na necessidade de revisão textual (gramatical e normativa), numa leitura geral e criteriosa do trabalho, por sua importância

enquanto um documento que fica para a vida do Curso de Comunicação Social -RRPP e da Universidade do Estado da Bahia. Da mesma forma, enquanto portador para possível sequência da vida acadêmica, caso queira segui-la e também como apresentação no mundo do trabalho.

Considero que o trabalho deve ser aprovado. Sugiro a nota 7 (sete).

Salvador, 12 de dezembro de 2025


Profa. Dra. Maria do Carmo Araújo

Universidade do Estado da Bahia

“[...] E, eu visto pelos milhares que morreram,
Acreditando que o Senhor estava do lado deles,
Eu visto pelos outros milhares que morreram,
Acreditando que todos nós estávamos do lado deles[.]”
Johnny Cash, 1971

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Ricardo Caribé Cavalcante por acreditar em mim e no meu projeto, não ter medos ou receios de estabelecer uma parceria sincera e respeitosa e de me chamar atenção quando necessário, além de sempre por minha cabeça e sentimentos no lugar sempre que eu ia descarrilhar. Agradeço à Universidade do Estado da Bahia que publica e plural nunca se negou a acolher e dar oportunidades para um paraibano vindo do interior em busca de educação. Agradeço ao Estado da Bahia por colaborar na minha permanência estudantil e segurança alimentar com políticas públicas visando os estudantes. Agradeço à minha mãe Isis Lima, minha tia Silvia Daniela Lima, minha Avó Genilza Gouveia Alves, meu pai Watson Alves Bulhões, minha amiga Patrícia Ramalho e todos ao redor deles que me ajudaram a me manter tão longe de casa e claro especialmente à Marisa, Marlene e Yasmin Gesteira por serem minha rede de apoio e estarem sempre pra mim nessa cidade que cheguei sem conhecer nem uma rua. Agradeço também à minha companheira Maria Vitoria Santos Valente não somente pelo apoio me dado durante o processo com ajudas na pesquisa, discussões e opiniões, mas também por me auxiliar na correção e formatação deste texto. Preciso agradecer a dois dos maiores gênios da humanidade que foram injustiçados em vida e que fizeram esse trabalho ser possível, Nikola Tesla pela sua corrente alternada que possibilitou a difusão de energia a longas distancias e que por buscar democratizar suas invenções, morreu pobre no ostracismo e Alan Turing que se suicidou após castração química pela sua sexualidade e que sem o seu trabalho não so os nazistas poderiam ter vencido a segunda guerra mundial mas também não existiria este computador em que estou digitando os agradecimentos e que usei ao longo de toda a minha pesquisa. Seria leviano eu deixar de agradecer à Tim Berners-Lee pela invenção da World Wide Web, Larry Page e Sergey Brin por desenvolverem o mecanismo de buscas GOOGLE sem o qual essa pesquisa seria impossível, também não posso deixar de mencionar Jimmy Wales e Larry Sanger por criarem a Wikipedia que mesmo com todo o preconceito me ajudou e indexou muitas fontes e informações que foram necessárias para a construção desse texto. E por fim quero agradecer à inteligência artificial generativa da Google chamada Gemini cuja a qual eu não teria encontrado diversas fontes em idiomas que não falo e países que não pensaria em procurar, provando que o uso ético das inteligências artificiais é sim benéfico para a produção científica.

DEDICATORIA

Dedico este trabalho a todos que ao longo de minha vida contribuíram, em uma muito longa cadeia de eventos caótica e milagrosa, para que eu tenha alcançado o local que estou, que eu tenha me mantido nele ou que tenha criado as possibilidades para isso, e espero que meus amigos, professores e familiares não pulem para os parágrafos onde foram citados ou achem que os esqueci.

Dedico esse texto primeiramente ao primeiro átomo de hidrogênio que escolheu lutar contra a solidão e começou a festa da matéria; Às Supernovas que explodiram dramaticamente para que o ferro do meu sangue e o carbono deste papel existissem; e ao Sol, por garantir que nós não congelássemos no vácuo. Ao Planeta Júpiter, nosso grande protetor celestial, por ter engolido asteroides que certamente teriam inviabilizado esta monografia, e ao campo magnético terrestre, por nos proteger da radiação solar enquanto eu digitava.

Ao primeiro ser vivo multicelular, ao primeiro peixe que em um momento de insensatez ou genialidade teve a rebeldia e audácia de sair da água e rastejar na terra (parcialmente culpado por eu ter que trabalhar, mas eu o perdooo); e claro ao asteroide K-pg por gentilmente ter retirado os dinossauros da equação dando chance para que os pobres mamíferos prosperassem.

Ao primeiro homem das cavernas que dominou o fogo, não somente pelos churrascos feitos ao longo dessa pesquisa, mas também pela evolução cerebral, ao inventor das roupas de couro que buscando se proteger da era do gelo possibilitou que eu encarasse os frios ar condicionados da UNEB com muito estilo e aos corajosos que desbravaram o mundo, seja atravessando o estreito de Bering ou navegando pelo pacífico sul, e chegaram às américas muito antes de qualquer Dracar ou Caravela.

Aos pilares da civilização que estruturaram o ocidente onde vivo: O mesopotâmico anônimo que criou a escrita, Platão e Aristóteles por inventarem o debate e a ética (tão importantes para essa pesquisa), Alexandre O Grande por ter sempre defendido o conhecimento (vide a biblioteca de Alexandria) e espalhado o helenismo pelo mundo, aos inúmeros imperadores romanos que pavimentaram (metafórica e literalmente) as estradas tanto pro conhecimento ocidental e sua noção de direitos, quanto para as cadeias de suprimentos de mega corporações; Johannes Gutenberg por democratizar a escrita e a leitura e claro D. Pedro II pelo fomento da ciência nessas terras tropicais.

À Steve Wozniak, Steve Jobs e Bill Gates cujos quais não existiriam computadores pessoais ou editores de texto que fizeram o mundo se conectar e fizeram eu agora tirar dias para adequar um texto à ABNT e não só o escrever a mão com minha péssima caligrafia.

Dedico a Shigeru Miyamoto por salvar a indústria de jogos que possibilitou que eu não surtasse no processo; ao inventor do energético e a empresa Bally que com seu energético de maçã verde foi essencial para que eu passasse as longas noites acordado pesquisando e escrevendo. Aos poetas rebeldes Lemmy Kilmister, Chico Science e Jello Biafra por me ajudarem a moldar minha rebeldia e inconformismo, ao velho safado Charles Bukowski que me ensinou a ver beleza e resistência na sarjeta e no caos, a Raul Seixas que me mostrou que eu posso (e às vezes devo) ser o maluco beleza que eu tentei tanto controlar e a Johnny Cash que após tudo que me ensinou além de dedicatória deixou meu compromisso de me manter usando preto de luto por todos que sofrem e morrem todo dia, pelo menos até o mundo ser colorido e brilhante, até lá eu serei o homem de preto.

À Minha base, meu sangue, meu coração: à minha Mãe Isis Lima que sempre foi e sempre será a pessoa que mais me apoia nesse mundo, ao meu Pai Watson Bulhões por me ajudar a moldar um caráter e um senso críticos cruciais para essa pesquisa, ao meu Padrasto Gustavo Brasil por me ensinar sobre as injustiças do mundo e me mostrar que não podemos ficar parados diante delas, à Patrícia; ao meu Tio Zé, às minhas Tias Celi, Nanci, Daniela, Gracy e Wedna e ao meu Tio Aldo; ao meu avô Nelson que descanse em paz e às minhas Avós Jaidê e Genilza, mães e raízes desta árvore, e a minha amada Bisa Zeca, a matriarca que fez eu e toda a minha família ser como somos. Aos meus primos Naty, Enzo, Gabriel e Hewerton que sempre foram meus amigos, meus cúmplices e meus confidentes, sei que posso contar com vocês a vida toda, à minha Irmã Cecília e minha prima Alice as quais apesar de não parecer eu tenho muito carinho e estarei sempre lá para elas e a toda a minha família estendida que infelizmente não caberia toda aqui, os de sangue e os de coração. Um agradecimento especial à minha companheira, Vitoria Valente pelo amor, paciência e suporte diário, espero que você me aguente por muitos anos e lhe agradeço pelo belo par de sogros que você me deu que me acolheram como família e me ajudaram quando a saudade de casa apertava.

Aos meus muitos companheiros de quatro patas, ao meu cachorro Logan que está no céu dos cachorros ao lado do Jesus dos cachorros ou o equivalente pra ele, por me ensinar lealdade amizade e companheirismo como nenhuma pessoa jamais fez, às minhas gatas Liz e Taz que sempre me fizeram companhias nas noites de insônia do pequeno Ícaro ao jovem Ícaro e ao adulto Ícaro, aos meus gatos Johnny Cash e Christopher Lee que me fizeram companhia e me deram apoio durante toda a escrita da pesquisa, eu os perdoo por passarem em cima do teclado e ficarem miando pra eu abrir a porta, ao cachorro Dean que mesmo não estando aqui sempre me fez companhia e me deu apoio, ao coelho Luís que pulando pela casa e pedindo

carinho me tranquilizou em momentos de estresse e a Cigana que pulando tanto quanto o coelho e latindo mais que todos os outros juntos me fez dar bastante risada.

A forças maiores que regem e observam tudo isso: A Deus por me dar maravilhosos amigos cristãos como Yuri Conceição e Evelyn Bispo; à Oxalá pelos meus amigos Rafael Toshi, Yasmin Creazola e Alerandro Muniz; e a algo misterioso no meio que não me arrisco a mencionar (talvez uma entidade esquecida perdida no inconsciente humano) por todo o resto. Aos meus amigos que tornaram a caminhada mais leve Guilherme “Catatau” que nunca fugira desse apelido, Yasmin Creazola minha irmã de alma sempre pronta pra me socorrer (e que como bons irmãos não nos falamos direito de longe), Guilherme Augusto e Claudio Raykil por terem sido os primeiros a me acolherem como amigo e por continuarem até hoje em meu coração, a Vitor kruel que mesmo com suas diferenças eu sei que é um amigo de verdade, a Alerandro Muniz que além de ser incrível ficaria muito chateado tendo sido citado so uma vez lá no exemplo, Rafael Brasileiro um amigo pra toda hora, Mur (que é o máximo que sou permitido revelar do nome dele) por ser um dos meus melhores amigos um cara que confio a minha vida mesmo sem termos nos encontrado pessoalmente, Juan Carlos, meu parceiro de todo trabalho e amigo pra toda hora que sempre esteve lá quando eu precisava e Kalea meu baixista asiático que sempre atende aos chamados dos amigos, meus cúmplices da UNEB com quem compartilho as melhores historias que vivi adulto, ao meu amigo Toshi e meu amigo Atila que são pessoas com quem sempre posso contar, seja pra um conselho seja pra uma mudança de casa, aos meus amigos Yuri Conceição, Caio Cunha e Raildo Araújo que mesmo sendo tão diferentes de mim nunca me renegaram pelo que sou, sempre viram meu potencial e sempre me ensinaram muito, a Hemylle Nunes e Evelyn Bispo por serem minhas amigas e além de me ensinarem sobre comunicação me ensinaram muitas coisas da vida, a minha amiga Thay que sempre esteve lá por mim e por todos e me ajudou a reacender a chama da inconformidade, aos meus amigos José Carlos, Jose Gabriel e Lucas que mesmo com suas esquisitices são parceiros para toda hora e ao meu mais novo amigo Peris por tornar os momentos no estagio mais leves e divertidos. E estender essa dedicatória à toda a instituição Mesa de Pedra que me apoiou e acolheu e me proporcionou as melhores coisas da faculdade como apoio mútuo e amizade, vocês eu levo pra vida.

Dedico aos meus heróis do cotidiano que sempre estiveram lá pra mim e me salvaram, e que normalmente as pessoas esquecem de sua importância: Seu João, Danilo e Jamile da cantina do DCH I que me salvaram da leve fome cotidiana dos estudantes de ensino superior várias vezes e me fizeram dar boas risadas, à Sérgio da segurança por não só proteger eu e meus amigos mas por ter sido parceiro quando precisamos, Sisnando e Anderson das distribuidoras que pude

comprar meu refrigerante e energético até mesmo nas longas madrugadas de escrita, pereira por seus espetinhos que me foram a fonte de combustível para chegar em casa várias vezes, ao pessoal do pirão do colinas e da batataria crazy que muitas vezes foram meu lanche de um dia que cheguei feliz ou jantar em um dia que cheguei exausto e a Claudia Macedo, Edson “Alemão” e Paulo “Gago” que durante toda a minha infância e adolescência fizeram esse papel de me alimentar, hidratar e ensinar muitas coisas, quase como pais e tios que a rua me deu. Aos mestres que mesmo vendo meus transtornos, mentais ou de comportamento, nunca desistiram de mim e sempre lutaram para que eu pudesse me tornar este que sou hoje, Help Gilberto, Helder Tanaka, Cristiano Raykil e João Veridiano Neto, todos lutaram para me ensinar, mesmo quando eu não queria e que acreditaram em mim mesmo quando eu não acreditava.

Àqueles que além de me ensinar (quase) tudo que sei de comunicação e RP, acreditaram em mim e viram meu potencial, Lidiane S. Lima Pinheiro por tornar as teorias menos chatas e ter paciência para ensinar o maluco prático que sou, Luiz Carlos Teodoro por me mostrar que comunicação podia ser muito mais do que eu pensava e ter me dado uma segunda chance quando eu tava na pior, Ricardo Freitas por ver meu potencial e ter me proporcionado riquíssimas experiências dentro e fora da aula e a professora Marta Cardoso que no pouco tempo em que lecionou para minha turma me ensinou coisas que eu jamais imaginei, me tirou dúvidas que eu não sabia que tinha e me fez ter a confiança de que escolhi o curso certo, além de como todos na lista, ter acreditado em mim e no meu potencial. A Nalu Miranda sem a qual eu sequer conseguiria estar onde estou no tempo em que estou e que sempre me ajudou ao longo do curso. Não sei se posso, mas quero também além de agradecer, dedicar essa pesquisa ao meu orientador Ricardo Caribé, não como meu orientador, mas como meu professor que me ensinou muito, me apoiou e foi inspiração para essa pesquisa muito antes de me orientar.

A alguns dos nomes que construíram o campo das Relações Pública: ao casal Kusch por terem me auxiliado com os conceitos mais importantes da profissão, a Ivy Lee e Edward Berneys (mesmo com seus muitos problemas da época) por terem sido pioneiros na profissão que me apaixonei e pretendo seguir a vida e até mesmo a John D. Rockefeller Jr, por ser tão difícil a ponto de criar a necessidade da nossa profissão.

A Syed Aamir Raza, Mike Muller, Danis Tanović, ao Senador Edward Kennedy, à INFACT, à IBFAN e a todos os ativistas que dedicam suas vidas a tentar tornar o mundo melhor.

Dedico a mim mesmo por todo meu esforço e por nunca ter desistido de mim.

E por fim dedico a todos aqueles que dedicam sua vida a lutar contra os males deste mundo e aos que morreram por esses males sem ter tido a chance de lutar.

RESUMO

O presente trabalho analisa a complexa relação entre conduta corporativa, ética e reputação sob a perspectiva das Relações Públicas, utilizando como objeto de estudo a multinacional Nestlé. O objetivo central é investigar o possível paradoxo existente entre o histórico recorrente de crises éticas da companhia, abrangendo desde o escândalo da fórmula infantil na década de 1970 e a colaboração com regimes totalitários, até denúncias contemporâneas de trabalho análogo à escravidão na cadeia do cacau e formação de cartéis, e a sua inabalável liderança financeira e cultural global. A metodologia adota o estudo de caso descritivo e analítico, fundamentado teoricamente nos conceitos de Públicos de Grunig, Comunicação de Marketing por Kotler e Keller e nas práticas contemporâneas de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e CSV (*Creating Shared Value*). A pesquisa examina a dissonância entre o discurso institucional de sustentabilidade e a realidade operacional da empresa, questionando se a organização utiliza as Relações Públicas como instrumento de diálogo ético ou ferramenta defensiva de gestão de crise e inteligência corporativa. Os resultados discutem a aplicação prática de conceitos como o CSV frente a acusações de *greenwashing* e analisam os mecanismos históricos e estruturais que sustentam a "imunidade" reputacional da Nestlé no mercado. Por fim, o estudo propõe uma reflexão crítica sobre a validade da conduta moral como pré-requisito para a sobrevivência econômica no contexto das megacorporações, debatendo os limites dos atuais mecanismos de controle reputacional frente à onipresença de mercado.

Palavras-chave: Relações Públicas. Reputação Corporativa. Gestão de Crise. Ética Empresarial. Nestlé. ESG.

ABSTRACT

This paper analyzes the complex relationship between corporate conduct, ethics, and reputation from the perspective of Public Relations, using the multinational Nestlé as a case study. The central objective is to investigate the potential paradox existing between the company's recurring history of ethical crises—ranging from the infant formula scandal in the 1970s and collaboration with totalitarian regimes to contemporary allegations of labor analogous to slavery in the cocoa supply chain and cartel formation—and its unwavering global financial and cultural leadership. The methodology adopts a descriptive and analytical case study, theoretically grounded in Grunig's concepts of Publics, Marketing Communication by Kotler and Keller, and contemporary ESG (Environmental, Social, and Governance) and CSV (Creating Shared Value) practices. The research examines the dissonance between the institutional discourse of sustainability and the company's operational reality, questioning whether the organization uses Public Relations as an instrument of ethical dialogue or as a defensive tool for crisis management and corporate intelligence. The results discuss the practical application of concepts such as CSV regarding accusations of greenwashing and analyze the historical and structural mechanisms that sustain Nestlé's reputational 'immunity' in the market. Finally, the study proposes a critical reflection on the validity of moral conduct as a prerequisite for economic survival in the context of megacorporations, debating the limits of current reputational control mechanisms in the face of market omnipresence.

Keywords: Public Relations. Corporate Reputation. Crisis Management. Business Ethics. Nestlé. ESG.

LISTRA FIGURAS

FIGURA 1 - HENRI NESTLÉ AO LADO DE SEU <i>KINDERMEHL</i>	24
FIGURA 2 - CARTAZ DA ANGLO-SWISS CONDENSED MILK COMPANY DO FIM DO SÉCULO XIX.....	26
FIGURA 3 - ILUSTRAÇÃO DA SEDE LONDRINA DA RECÉM FORMADA NESTLÉ & ANGLO-SWISS CONDENSED MILK COMPANY.....	27
FIGURA 4 - TENDA DA NESTLÉ DURANTE A PRIMEIRA GUERRA MUNDIAL.....	28
FIGURA 5 - MÉDICO TRATANDO CRIANÇA DESNUTRIDA.....	32
FIGURA 6 - CRIANÇA SOFREDO DE KWASHIORKOR DURANTE A GUERRA CIVIL NIGERIANA.....	32
FIGURA 7 - CRIANÇA NIGERIANA DESNUTRIDA.....	36
FIGURA 8 - EXEMPLO MODERNO DE FOGÃO DE TRÊS PEDRAS NO PIAUÍ.....	37
FIGURA 9- MAMADEIRAS USADAS COMO SÍMBOLO DE BOICOTE A NESTLÉ.....	38
FIGURA 10 - CAPA DA PRIMEIRA EDIÇÃO DO RELATÓRIO.....	42
FIGURA 11 - CARTAZ DO BOICOTE DA NESTLÉ DE 1978.....	43
FIGURA 12 - CÓDIGO INTERNACIONAL DE MARKETING PARA FÓRMULA INFANTIL.....	44
FIGURA 13 - CARTAZ DA SEGUNDA FASE DO BOICOTE.....	45
FIGURA 14 - PRATELEIRAS DE LEITE E IOGURTE VAZIAS NA CHINA APÓS ESCÂNDALO DO LEITE COM MELAMINA.....	50
FIGURA 15 - NESQUIK-RUSCISTA NAS MANIFESTAÇÕES DE 2015.....	53

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 1 - AS 10 MARCAS DE ALIMENTOS MAIS VALIOSAS DO MUNDO EM 2024.....	54
GRAFICO 2 - GRÁFICO COM INFORMAÇÕES DA NESTLÉ DE 30/09/2025.....	55
GRAFICO 3 – INFOGRAFICO DE MARCAS DA NESTLÉ BRASIL.....	57
GRAFICO 4 - INFOGRAFICO DE ALCANCE NESTLÉ FEITO POR GRUPO DE BOICOTE INTERNACIONAL.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Tema.....	15
1.2 Objeto.....	15
1.3 Objetivo.....	16
1.4 Fundamentação Teórica.....	16
1.4.1 Relações Públicas.....	16
1.4.2 Público.....	17
1.4.3 Gestão de Reputação.....	17
1.4.4 Comunicação de Marketing.....	18
1.4.5 Posicionamento.....	19
1.4.6 ESG (Environmental, Social and Governance)	19
1.4.7 CSV (Creating Shared Value)	21
1.5 Metodologia	22
2 O CASO	23
2.1 Origens e Consolidação da Nestlé.....	24
2.1.1 Henri Nestlé.....	24
2.1.2 A Fundação da Anglo-Swiss Condensed Milk Company e da Empresa de Henri Nestlé.....	24
2.1.3 A Expansão Global No Século XX e Fusão.....	26
2.1.4 Primeira Guerra Mundial e o Nascimento de um gigante global.....	27
2.1.5 Segunda guerra mundial e a consolidação do gigante.....	28
2.1.6 O papel da Nestlé no baby boom e o pós-guerra.....	30
2.2 Expansão e Polemica.....	31
2.2.1 A Entrada e Expansão da Nestlé no sul global.....	31
2.2.2 Contexto Internacional nas décadas de 1960 e 1970: Crise e Novos Mercados.....	33
2.3 O escândalo do leite em pó e suas repercussões.....	34
2.3.1 A crise da formula.....	34
2.3.2 Práticas de marketing controversas: Distribuição de amostras, Promotoras vestidas de enfermeiras e Parcerias medicas.....	38
2.3.3 O relatório The baby killer (1974) e o processo judicial.....	41
2.3.4 O boicote internacional (1977) e suas consequências.....	43

2.3.5 Retomada do boicote em 1988.....	45
2.4 Do embate à reconstrução da imagem.....	45
2.4.1 O fortalecimento das estratégias de comunicação institucional nos anos 2000, A virada para a linguagem de sustentabilidade e Responsabilidade social.....	45
2.4.2 O caso Syed Aamir Raza e o filme Tigers (2014)	46
2.5 A Nestlé no século XXI: Controvérsias contemporâneas.....	47
2.5.1 Acusação de trabalho forçado análogo a escravidão.....	47
2.5.2 Acusações sobre segurança alimentar e Contaminações.....	50
2.5.3 Práticas de mercado e Política internacional.....	51
2.5.4 O paradoxo da reputação: Liderança de mercado e Confiança do público apesar de controvérsias.....	54
3 ANÁLISE DO CASO.....	58
3.1 Qual é o conceito de "públicos" que parece orientar a Nestlé, naquele momento histórico? Há indícios de invisibilidade de públicos? Racismo? O consumidor não era considerado público pela Nestlé?	58
3.2 Qual a avaliação possível de ser feita, sobre a conduta ética da Nestlé? E sobre a conduta estratégica de marketing da Nestlé, incluindo aí seu posicionamento de marca?	60
3.3 À luz das práticas empresariais contemporâneas - CSV, ESG - e das boas práticas de relações públicas (tudo aquilo que é recomendado se fazer em gestão de imagem e reputação, pela literatura e pelas empresas éticas e sustentáveis), como apreciar a conduta da Nestlé?	62
3.4 Como avaliar a preocupação da Nestlé com sua imagem e reputação? Havia essa preocupação? Ou o conceito era seletivo? Qual a mentalidade da Nestlé em relação a esses conceitos?	65
3.5 Como avaliar a evolução da imagem e da reputação da Nestlé, ao longo de todos esses anos? Quais incógnitas ou contradições podem ser identificadas - ou mesmo, quais novas questões podem ser levantadas - nesse caso da Nestlé.....	68
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS.....	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

O presente trabalho tem como tema, e foco principal, a conduta ética, ética apontada por Elaine Cristina Arantes que segundo Sá (2003, p. 15) “estuda os fenômenos morais, as morais históricas, os códigos de normas que regulam as relações e as condutas dos agentes sociais, os discursos normativos que identificam, em cada coletividade, o que é certo ou errado fazer”. E analisando-a nós buscaremos entender e analisar como a conduta de uma multinacional afetou a opinião pública sobre a mesma.

A Opinião Pública é do ponto de vista social, como apontado por Maria João Silveirinha, “um termo remete para uma forma de nos relacionarmos com os outros, através de uma espécie de “horizonte da sociabilidade”, normalmente traduzido pela expressão “o que os outros pensam” uma dimensão que, mesmo sem significar necessariamente a interiorização de expectativas dos outros, significa pelo menos uma forma de nos posicionarmos face a uma comunidade mais vasta com a qual partilhamos interesses que vão para além do nosso”, e ela é o ponto focal de qualquer crise de imagem, e de todo o campo das Relações Públicas, que busca ajustar o discurso e conduta de uma organização para que a pressão causada pelos públicos de interesse não afeta tão profundamente a imagem ao nível de danificar a reputação.

O trabalho então trata-se de um trabalho de Relações Públicas, esse tema se faz presente por ser de uma notória abrangência de conteúdos que serão tratados a seguir, visto que Relações Públicas como apontado por Kunsch é uma atividade estratégica que busca criar, fortalecer e manter relacionamentos mutuamente benéficos entre organizações e público, sendo então uma função organizacional essencial para o bom funcionamento da comunicação de uma organização e justificando a importância de um estudo nessa área tão vital para a comunicação e administração organizacional.

1.2 Objeto

Primariamente o objeto dessa pesquisa consiste na intrínseca relação entre a conduta de uma megacorporação global; suas práticas de comunicação mercadológica e institucional; e a reputação dessa empresa, visando entender a relação de causalidade entre um e outro e buscando entender como essa relação pode criar anomalias ao senso comum que pressupõe que condutas negativas geram uma reputação negativa. Para entendermos essa relação será utilizado o caso envolvendo a gigante alimentícia suíça Nestlé e suas práticas ao longo, mas não se restringindo

a somente, do sul global no chamado “terceiro mundo” contendo discussões sobre a privatização de água, marketing agressivo no continente africano, passando por questões de maquiagem de preços e políticas internacionais (inclusive seu envolvimento com guerras mundiais e nazismo) e indo até ao suposto genocídio que teria sido cometido intencionalmente e propositalmente no continente africano, onde a empresa teria levado centenas de milhares de crianças à desnutrição e a contaminação por bactérias fortes e letais em busca de lucro.

1.3 Objetivo

Analisar, sob a perspectiva das relações públicas a relação entre a conduta de uma megacorporação global; suas práticas de comunicação mercadológica e institucional; e a reputação dessa empresa, visando entender a relação de causalidade entre um e outro e buscando entender como essa relação pode criar anomalias ao senso comum que pressupõe que condutas negativas geram uma reputação negativa, tendo como objeto empírico o caso da multinacional alimentícia Nestlé.

1.4 Fundamentação Teórica

Para que a análise de caso da atuação da Nestlé no século XXI serão necessários que alguns conceitos, presentes no arcabouço das relações públicas, se façam presentes sendo eles: O conceito chave de o que é relações públicas, o conceito de público, a definição de reputação e sua gestão, comunicação de marketing, a ideia de posicionamento de marca e os conceitos de ESG (Environmental, Social and Governance) e CSV (create shared value) apropriando-me dos pensamentos e teorias de Waldemar Luiz Kunsch, Margarida Kunsch, James E. Grunig, Paul A. Argenti, Charles J. Fombrun, Timothy Coombs, Augustine Pang, Yan Jin, Philip Kotler, Kevin L. Keller, Al Ries & Jack Trout, Irigaray & Stocker, Calderan e os outros além de Porter & Kramer.

1.4.1 RELAÇÕES PÚBLICAS

O conceito de Relações Públicas, amplamente discutido e debatido, tem se modificado e te como usualmente aceito início em 1906 pela agência Parker & Lee onde Ivy Lee e George Parker deram início à atividade de relações públicas moderna sob o nome de “serviço de imprensa” como trouxe Waldemar Luiz Kunsch (2009, p.9) em seu texto “*Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil*”, onde o mesmo também aponta Edward Bernays como um dos possíveis pais da profissão por ter sido o primeiro pesquisador a esquematizar essa nova profissão de relações públicas que se

diferenciava dos agentes de imprensa e dos publicistas da época por ser “mais ético e dotado de maior responsabilidade social, usando conhecimentos gerados pelas ciências sociais para entender a opinião pública, a motivação do público e as técnicas de relações públicas” (W. Kunsch, 2009, p.10).

Margarida Kunsch também traz o conceito de Relações Públicas, sendo ele uma área que detém responsabilidade, junto à de marketing de “Administrar estrategicamente a comunicação nas organizações com os diferentes públicos envolvidos [...] por meio de um projeto global e com definição de políticas” (M. KUNSCH, 2009 p.204) e que seria vista então como uma função estratégica e de confiança ligada diretamente à gestão das organizações, diferente da visão leiga que a vê somente como uma área da comunicação.

1.4.2 PÚBLICO

Um dos mais importantes conceitos para qualquer um que busque analisar algo sob a lente das relações públicas, como esse texto se propõe, é o conceito de público. O público, de acordo com James E. Grunig (2009), é um conceito chave para a atuação de um relações públicas, como visto em *Relações Públicas nos processos de gestão estratégica* página 73, pois os públicos têm impacto direto e interesses na organização visto que “Os públicos consistem em grupos sociais que respondem às consequências que as organizações exercem sobre eles e que, por sua vez, tentam *participar* das decisões que sirvam aos seus interesses”, ou seja uma organização tem como público aqueles que tem interesses e influências diretas nas suas ações e decisões, diferente do mercado consumidor onde a organização tem “indivíduos que adquirem bens e serviços” e não tem impacto nas decisões e nem reações à organização.

1.4.3 GESTÃO DE REPUTAÇÃO

A gestão de reputação é um componente central das relações públicas, especialmente em tempos de crise, para entendermos reputação, pelo menos de acordo com a visão de Argenti, são imagem e identidade sendo a identidade “A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, material impresso, uniformes e de todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos.”(ARGENTI, 2014 p.89) ou seja uma criação da organização que é passada ativamente para um público que a recebe e formam percepções e inevitavelmente às comparam com a realidade buscando consistências ou não.

Imagem, também segundo Argenti, é conceito de vetor oposto, vindo do público para a organização sendo aquela percepção supracitada, sendo um reflexo da organização de acordo com a visão de cada um de seus públicos e “Dependendo do público envolvido, uma

organização pode ter diversas imagens”(ARGENTI, 2014 p.89) e esses conceitos juntos servem como um processo de etapas para a formulação e, no nosso caso, o entendimento da reputação, essa que é um conceito já bastante discutido na área das relações públicas e de acordo com Argenti (2014, p.108) diferencia-se da imagem por ser um processo que ocorre ao longo do tempo, um processo diferente do da imagem que é feito dentro de um determinado recorte de tempo, também se diferencia da identidade por ser um processo externo à organização, alheio aos seus desejos e interesses mas sim como um reflexo dessa tão importante relação entre identidade e práticas.

Além disso, de acordo com Fombrun (1996), a reputação corporativa é um ativo valioso, cuja construção e preservação dependem da eficácia das estratégias de comunicação adotadas pelas organizações. Em momentos de crise, essas estratégias visam não apenas mitigar danos, mas também restaurar a confiança do público e proteger o valor da marca. A literatura sobre gestão de crises, como abordado por Coombs (2007), destaca que uma resposta eficaz requer a adoção de um planejamento estratégico que considere as especificidades do contexto e as expectativas dos diferentes públicos.

Adicionalmente, a evolução das tecnologias de comunicação, particularmente com o advento das redes sociais, transformou profundamente as práticas de gestão de crises e a comunicação organizacional. Como aponta Pang et al. (2006), as redes sociais ampliaram a velocidade com que informações sobre crises se espalham, exigindo uma resposta mais ágil e transparente das empresas. A adaptação a esse novo cenário é crucial para as multinacionais, que precisam equilibrar as demandas de um público global cada vez mais exigente e informado.

1.4.5 COMUNICAÇÃO DE MARKETING

No livro *Administração de Marketing*, Philip Kotler e Kevin L. Keller, discutem os pontos para a aplicação do modelo de Marketing em organizações e nele é trazido o conceito de Comunicação de Marketing como “O meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir, e lembrar os consumidores — direta ou indiretamente — sobre os produtos e as marcas que comercializam” (p.512) sendo então essa forma de comunicação a “voz da empresa”, porém a comunicação de marketing não tem somente esse papel de colaborar com a empresa, exercendo também uma função em que “colabora com os consumidores ao mostrar como e por que um produto é usado, por quem, quando e onde.” ajudando o consumidor e a marca a se conectarem e que o consumidor tenha a marca associada a outras memórias.

Para que entendamos a comunicação de marketing é necessário que conheçamos os 8 modos de atuação da comunicação de marketing sendo o primeiro modo a propaganda, entendida como qualquer forma paga e não pessoal de promoção em mídias de massa ou

expositivas. Em seguida, tem-se a promoção de vendas, que se utiliza de incentivos de curto prazo, como amostras grátis e cupons de desconto, para estimular a experimentação imediata, temos também eventos e experiências, focados em patrocinar ações que gerem interações diárias ou especiais com a marca, além das relações públicas e publicidade, que, sob a ótica do marketing, funcionam como programas para promover ou proteger a imagem corporativa e de seus produtos. A estratégia se expande ainda para o marketing direto e o marketing interativo, o primeiro sendo voltado para a comunicação sem intermediários via canais como e-mail ou telefone, e o segundo focado no envolvimento online dos clientes.

Por fim, Kotler e Keller apontam o marketing boca a boca, baseado na comunicação orgânica entre indivíduos sobre suas experiências de consumo, e as vendas pessoais, caracterizadas pela interação presencial e direta com compradores potenciais para apresentação e venda. Entendendo esses 8 modos de comunicação de marketing que Kotler e Keller nos forneceram podemos então visualizar melhor algumas das decisões tomadas pela multinacional numa lógica mercadológica.

1.4.6 POSICIONAMENTO

Outro conceito que se faz necessário para a análise do caso da Nestlé é o conceito de posicionamento que como o nome sugere é o ato da marca se colocar em determinados lugares buscando ocupar a mente do consumidor e, como descrito por Al Ries e Trout, o foco não está no produto, mas sim na percepção que o público tem dele pois “Posicionamento não é o que você faz com o produto. É o que você faz com a mente do cliente[...]” (RIES; TROUT, 1981, p.5) então o posicionamento nada mais é, como citado no livro *Posicionamento a batalha pela sua mente*, essa batalha citada no título, uma batalha por uma “posição” de destaque na mente de um consumidor que vive e existe em um mercado super comunicado.

No contexto desse estudo então o posicionamento de marca não é compreendido apenas como o esforço para ocupar um lugar na mente do consumidor, mas sim como a construção de uma “legitimidade afetiva” que protege a marca de críticas e ataques por uma “boa vontade” do público. O posicionamento histórico da Nestlé como uma entidade humanista que ajuda em tempos de crise, como nas guerras, criou uma forma de “voto de confiança”. Como o posicionamento se alicerça em valores primordiais como segurança alimentar e sobrevivência infantil, ele deixa de ser tática de venda e se torna um componente da identidade cultural do público. Essa profunda relação explica porque, mesmo diante de dissonâncias graves entre o discurso e a conduta, a marca consegue manter sua hegemonia, sendo então o posicionamento um filtro perceptivo que minimiza informações negativas e protege a imagem comercial.

1.4.7 ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE)

A idealização do conceito de sustentabilidade corporativa contemporânea se inicia nos primeiros anos do século XXI, especificamente com a publicação do relatório “who cares wins” no ano de 2005, uma iniciativa do Pacto Global da ONU (Organização das Nações Unidas) sendo a oficialização do acrônimo ESG (Environmental, Social and Governance), propondo uma ruptura da forma como o mercado financeiro a época avaliava o desempenho das companhias, integrando variáveis além das financeiras para a análise de risco e valor. Apesar da sigla só ter sido cunhada em 2005, Irigaray e Stocker trazem que ela é uma evolução dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e que “Autores seminais de responsabilidade corporativa como William Frederick (1960), Joseph W. McGuire (1963) e Archie B. Carroll (1999) já postulavam que as empresas deveriam assumir certas responsabilidades perante a sociedade, as quais se estendem para além de suas obrigações legais e econômicas.” (Irigaray; Stocker, 2022, p.1) o que deixa explicitado que conceitos de responsabilidade já existiam nos primeiros recortes de conduta desta pesquisa e que, mesmo sem a formalização da sigla, as companhias já tinham conhecimento destes ideais, sendo uma escolha provavelmente consciente de não aderir.

O pilar E (Environmental) transcende o mero cumprimento de legislações ambientais e foca na gestão de riscos físicos e eficiência de uso de recursos finitos. É o pilar que busca avaliar como organizações lidam com “Mudanças climáticas e riscos relacionados; a necessidade de reduzir as emissões tóxicas e resíduos; nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços; Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, transparência e responsabilidade, levando a riscos de reputação se não gerenciado corretamente; Mercados emergentes para serviços ambientais e produtos ecológicos” (GLOBAL COMPACT, 2004 *apud* CALDERAN *et al.*, 2021, p. 3). Nesse sentido o desempenho ambiental deixa de ser atributo de imagem e adequação às normas legislativas para se configurar como imperativo de continuidade operacional visto que má gestão de recursos pode prejudicar, e até inviabilizar, a própria cadeia produtiva da organização.

O pilar S (Social) volta-se para a qualidade das relações das empresas com seus diversos públicos, analisando os impactos de sua operação sobre a força de trabalho e a comunidade. É um eixo que se baseia em vigiar “Saúde e segurança no local de trabalho; Relações Comunitárias; Questões de direitos humanos na empresa e fornecedores/instalações dos contratados; Relações com o governo e a comunidade no contexto das operações em países em desenvolvimento; Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, transparência e responsabilidade, levando a riscos de reputação se não gerenciado corretamente” (GLOBAL COMPACT, 2004 *apud* CALDERAN *et al.*, 2021, p. 3). A gestão

desses fatores se torna essencial para a manutenção da relação dos públicos e seu apoio às operações da organização. Nesse contexto, violação de direitos humanos, precarização do trabalho e impacto em sociedades locais não geram apenas ações jurídicas, mas também crises reputacionais capazes de minar uma marca perante o público.

A Governança por sua vez atua como o alicerce que sustenta a credibilidade dos demais pilares, lidando com ética, transparência e conformidade da gestão. Diferente dos outros pilares que são focados em públicos externos a governança é um combate enérgico a más práticas internas tendo que lidar com “Estrutura e responsabilidade do conselho; Práticas de contabilidade e divulgação; Estrutura do comitê de auditoria e independência dos auditores; Remuneração executiva; Gestão de questões de corrupção e suborno” (GLOBAL COMPACT, 2004 *apud* CALDERAN *et al.*, 2021, p. 3), sendo quem estabelece as regras do jogo íntegro e garante que elas sejam seguidas com seus mecanismos sólidos de *compliance* e auditoria sem os quais as iniciativas socioambientais perdem validade e passam a ser vistas como manipulações de mercado.

1.4.8 CSV (CREATING SHARED VALUE)

O último conceito que se faz necessário para a presente análise é o conceito de CSV (Creating Shared Value) que pode ser definido como a busca por Criar Valor Compartilhado o qual consiste em “Políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto simultaneamente promovem avanços sociais e econômicos nas comunidades em que opera” (PORTER; KRAMER, 2011, p.6).

Como os autores apontam o conceito de valor compartilhado se diferencia de responsabilidade social, filantropia e até mesmo da sustentabilidade, sendo “uma nova forma de alcançar sucesso econômico. Não está na margem do que as companhias fazem mas sim no centro.” (PORTER; KRAMER, 2011, p.6).

Trata-se, portanto, de um pensamento de alta gestão, do núcleo da atuação daquela companhia e tem três principais formas de fazer isso “reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e desenvolver clusters industriais de apoio nas localidades da empresa” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 7). Em suma, esse conceito busca estabelecer um ciclo virtuoso onde o lucro corporativo advém diretamente da resolução de problemas sociais, e não a despeito deles.

No contexto desta pesquisa é importante analisar a adesão da Nestlé ao CSV sob uma ótica crítica: investigar se de fato o valor compartilhado atua efetivamente como o motor de desenvolvimento social que se propõe, ou como uma ferramenta de Relações Públicas para blindar a reputação corporativa contra as crises de imagem decorrentes de sua própria conduta.

Essa fundamentação teórica proporciona a base necessária para a análise do caso da Nestlé, permitindo compreender as estratégias adotadas pela empresa na crise de 1970 e

comparar com as abordagens contemporâneas, especialmente no que se refere à evolução das ferramentas de comunicação e ao impacto das redes sociais nas práticas de gestão de reputação.

1.5. Metodologia

Para fazermos essa análise foi escolhido como método o Estudo de Caso para embasar nossa investigação de forma mais aprofundada, o estudo de caso de acordo com Prodanov e De Freitas (2013), o estudo de caso tem uma metodologia de pesquisa aplicada e consiste na busca e análise de informações sobre determinado grupo e sendo uma pesquisa tanto qualitativa quanto quantitativa ligada à vida real em um recorte (ou poucos recortes) de organização, pessoal, geografia e tempo delimitado(s) para se entender um contexto que seja considerado pelo pesquisador de suma importância para o entendimento do todo e considerando a complexidade do ocorrido em questão e a riqueza de informações disponíveis.

Se dando pelo longo período de tempo passado entre o ocorrido inicial, da atuação da Nestlé no continente Africano, na década de 70 do século 20, e a confecção dessa pesquisa na década de 20 do século 21, sendo praticamente cinquenta anos de relatos, registros e fontes para serem analisadas, e como apontou Gil (2008, P.50) a escolha de um método de pesquisa perpassa por diversos fatores que precisam ser levados em consideração para que seja selecionado o método que melhor condiz com os fatores da pesquisa e de pesquisador, visto que “Considerando que há muitas possibilidades de testar hipóteses, surge grande variedade de delineamento próprio, peculiar, determinado pelo objeto de investigação, pela dificuldade na obtenção de dados, pelo nível de precisão exigido e pelos recursos materiais de que dispõe o pesquisador”, então tendo isso em mente, como supracitado, foi escolhido o estudo de caso que consiste em um “Estudo profundo e exaustivo de um ou de pouco objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (Gil, 2008. p.58), visto que o caso Nestlé se encaixa nessa necessidade por ser um caso passado e que dispõe de muito material para ser analisado e estudado requerendo então um nível de aprofundamento que não seria possível com a escolha de outra metodologia na pesquisa.

Após a decisão pelo estudo de caso é preciso manter em mente que, como apontou Yin (2005, p.32), “O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade” o que especialmente nesse caso se faz de suma importância pois, como será melhor abordado durante o estudo do caso, a situação da Nestlé não pode passar por anacronismos, não podemos ver como uma empresa de conduta negativa que flutua no vácuo,

e sim entender que era o modelo de negócio da época em que ela se encontrava, ao longo da história, buscando a maximização do lucro. além disso Yin ainda diz que o estudo de caso é utilizado quando “as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” dois pontos importantes nessa questão Nestlé pois seria impossível a realização dessa pesquisa sem o uso de inúmeras fontes dos mais variados meios e origens para compor, embasar e justificar as afirmações feitas neste presente texto.

Dada a natureza internacional e a longa extensão temporal do objeto de estudo, os procedimentos para a coleta de dados e localização de fontes foram alicerçados por um levantamento documental e bibliográfico focado na obtenção de dados públicos que estavam disponíveis em variados idiomas e variadas localizações. Por limitação de indexação das ferramentas de busca online tradicionais foi-se utilizado, em determinados momentos, o suporte de plataformas de Inteligência Artificial, mais especificamente o Gemini Pro 3 do Google, para a localização de fontes primárias e secundárias de difícil acesso como o dicionário alimentício de Oxford que apesar de estar em inglês é um livro nichado e de difícil acesso, o dicionário suíço de termos técnicos que além de também ser uma publicação nichada ainda estava em francês um idioma menos dominado que o inglês, além de arquivos da Nestlé Austrália e registros de imprensa em idiomas como russo, paquistanês, ucraniano, indiano e chinês, sendo o Gemini importante para essa busca que foge do modelo tradicional de indexação dos mecanismos de busca online.

O uso da ferramenta estendeu-se à tradução de certos trechos, quando de língua francesa, ou correção da tradução para melhor adequação gramatical dos trechos em língua inglesa que foram primariamente traduzidos manualmente, este emprego buscou garantir fidelidade aos dados históricos.

Foi também consultado repositórios especializados como o acervo do Instituto de Medicina Integral Professor Fernando Figueira (IMIP) para a obtenção do relatório “The Baby Killer” necessário para embasar a discussão sobre a crise da fórmula infantil e as políticas de aleitamento. Já em material audiovisual foi-se analisado o filme *Tigers* (2014) viabilizado por repositórios online de entusiastas de filmes do sudeste asiático que fizeram a gentileza de legenda-lo por completo.

CAPITULO 2 - O CASO

2.1. Origens e Consolidação da Nestlé

2.1.1 Henri Nestlé

A história da Nestlé começa na cidade de *Frankfurt am Main*, capital e principal centro financeiro do estado alemão de *Hesse*, onde em 10 de agosto 1814 nasceu o décimo primeiro dos 14 filhos do casal Johann Ulrich Matthias Nestlé (NESTLÉ BRASIL, 2009), de uma família tradicional do ofício que “por mais de cinco gerações esta profissão foi passada de pai para filho” (WIKIPEDIA, 2025) e Anna-Maria Catharina Ehemann, chamado Heinrich Nestlé.

Após anos de estudos e a sua qualificação como farmacêutico Heinrich mudou a grafia de seu nome para o equivalente francês, Henri Nestlé, teria tomado essa decisão por razões políticas, buscando se adaptar melhor à pequena cidade de Vevey (WIKIPÉDIA, 2025), no Cantão de Vaud, região oeste da Suíça, onde residia e que seria de suma importância nos anos seguintes.

FIGURA 1 - HENRI NESTLÉ AO LADO DE SEU *KINDERMEHL*



FONTE: NESTLÉ, 2025

2.1.2 A fundação da Anglo-Swiss Condensed Milk Company e da empresa de Henri Nestlé

Em 1843, com os fundos adquiridos como Farmacêutico, Henri Nestlé comprou “uma das indústrias mais versáteis e progressistas da região na época, especializada na produção de colza. Ele também se envolveu na produção de óleos de nozes (usado para abastecer lâmpadas de óleo), licores, cachaça, absinto e vinagre. Também começou a fabricação e venda de água

mineral gaseificada e limonada. Em 1857 ele começou a se concentrar na iluminação a gás e fertilizantes.” (WIKIPEDIA, 2025). Já em 1867 Henri Nestlé, inspirado pela alta mortalidade infantil, não só no continente mas em sua própria família pois 7 de seus irmãos não chegaram a idade adulta (WIKIPEDIA, 2025) e sua esposa que era filha de médica e interessada no tema, usou seu conhecimento de farmacêutico para criar a primeira versão da farinha láctea (*farine lactée*), que consistia em leite de vaca, farinha de trigo e açúcar e podia ser utilizado como substituto para o leite materno para crianças que não podiam aceitar o leite da mãe. Ele então se juntou ao seu amigo e cientista em nutrição humana Jean Balthasar Schnetzer, para remover o ácido e o amido da farinha de trigo já que esses eram de difícil digestão pelos bebês (WIKIPEDIA, 2025), criando assim o produto que foi posteriormente foi considerado a primeira fórmula infantil do mundo (SHUBBER, 1998, p.4).

Do outro lado do Atlântico o vice cônsul comercial dos Estados Unidos, Charles Page em Dixon - Illinois, conheceu o leite evaporado em latas durante a guerra civil americana e devido sua atuação comercial viajou para a Suíça onde “Os irmãos norte-americanos Charles e George Page ajudam a criar a Anglo-Swiss Condensed Milk Company. Utilizando o leite fresco abundante na Suíça, aplicam o conhecimento adquirido em seu país natal para estabelecer a primeira fábrica de leite condensado” (NESTLÉ BRASIL, 2025) o mesmo leite evaporado após ser adoçado, que era vendido com o nome *Milchmädchen* (que seria a origem do nome Leite Moça no Brasil, vindo do nome em inglês *Milk Girl*) (WIKIPEDIA). A empresa foi tão bem sucedida que gerou inúmeros concorrentes e imitadores, tendo em 1872, apenas 6 anos após a fundação da Anglo-Swiss Condensed Milk, aberto 25 novas empresas de leite evaporado e/ou condensado que acabaram por incentivar os irmãos Page a abrir novas fábricas e adquirir outras empresas, buscando eliminar outras empresas pela técnica de aquisição de concorrentes.

FIGURA 2 - CARTAZ DA ANGLO-SWISS CONDENSED MILK COMPANY DO FIM DO SÉCULO XIX



FONTE: NESTLÉ, 2025

Em 1875 Henri Nestlé, focado em fornecer leite para seu vizinho Daniel Peter poder pesquisar e desenvolver o primeiro chocolate ao leite, vende sua fábrica para três empresários locais que se focaram em expandir a produção e as vendas por meio da contratação de químicos e trabalhadores e em 1878 a Nestlé sob nova direção começa a produzir e vender o leite condensado invadindo o mercado da Anglo-Swiss que em retaliação cria sua linha de farinha láctea e cereais infantis acirrando ainda mais a rivalidade que perduraria pelas décadas seguintes.

2.1.3 Expansão global no século XX e fusão

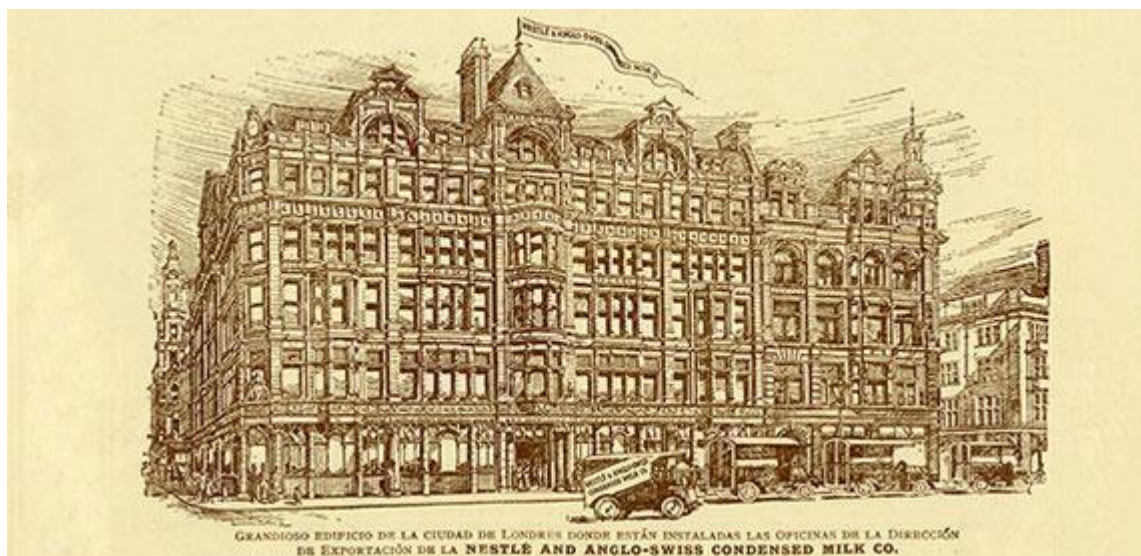
No final do século XIX, a Anglo-Swiss Condensed Milk Co. já era uma expressiva força global. Em 1882 a empresa iniciou suas operações nos Estados Unidos da América, operação esta que durou 20 anos em solo Americano, quando ela decidiu vender toda sua estrutura no continente.

No ano de 1904, a Nestlé começa a distribuir o que viria a ser um de seus mais famosos produtos: o Chocolate ao Leite, resultado daquela parceria de fornecimento entre Henri Nestlé e Daniel Peter, que levou à criação da Peter&Kholer que teria seus produtos exportados pela vasta rede de distribuição da Nestlé que viria a adquirir a companhia em 1929.

O evento que possibilitou a fusão das companhias foi a morte de George “O General” Page em 1899. A Nestlé descreve a importância do acontecimento, afirmando que "George Page, que havia se oposto a um acordo nesses termos, morreu em 1899. Em 1905, o acordo foi

assinado" (NESTLÉ AUSTRÁLIA, 2018, tradução nossa). A ausência do líder patriarcal da Anglo-Swiss, que se opunha radicalmente à união, abriu caminho para a fundação da Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Company.

FIGURA 3 - ILUSTRAÇÃO DA SEDE LONDRINA DA RECÉM FORMADA NESTLÉ & ANGLO-SWISS CONDENSED MILK COMPANY



FONTE: NESTLÉ, 2025

A nova empresa já contava com mais de 20 fábricas pelo mundo e se aproveitando do desenvolvimento da *Belle Époque* pra continuar crescendo e expandindo, A Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk manteve duas sedes diferentes na suíça, uma em Vevey e uma em Cham, além de um escritório em Londres para lidar com os processos de exportação dos seus produtos (NESTLÉ BRASIL), que se diversificar cada vez mais, como a criação do leite condensado sem açúcar e a venda de leite esterilizado.

2..1.4 Primeira guerra mundial e o nascimento de um gigante global

Apesar do desenvolvimento e aparente paz da *Belle Époque*, o mundo se aproximava do seu período mais violento, as potências europeias, ligadas por laços familiares de realeza e pactos e alianças, se fortalecem e criavam rivalidades, todas ansiando por uma oportunidade de exibir sua força e caçar glória. Esse momento chegou quando em 1914 em Sarajevo capital da província da Bósnia-Herzegovina, parte do império Austro-húngaro, Gavrilo Princip, nacionalista sérvio, assassinou o herdeiro do Imperio Austro-Húngaro, o Arquiduque Francisco

Ferdinando da Áustria e sua esposa, o que serviu como “desculpa” para que as potências, ressentidas e infladas pelo crescente nacionalismo, utilizassem de suas alianças militares, a Tríplice Aliança e a Tríplice Intente, e dessem início ao maior conflito que o mundo havia visto.

Nesse período a Nestlé, sediada na Suíça, teve sua produção e distribuição prejudicada pelo movimento das tropas e cercos às cidades importantes, além das trincheiras que atravancava a linha de distribuição da empresa, porém esse período também trouxe à Nestlé grandes contratos governamentais que precisavam dos seus produtos lácteos para as tropas e os cidadãos em dificuldade pelo conflito. (NESTLÉ BRASIL) Como seu principal produto, o leite condensado, era de fácil transporte e longa duração, impérios começam a fornecer para seus soldados na linha de frente os produtos da Nestlé, aumentando ainda mais a fama e prestígio da companhia que servia como “um momento de alívio” das ruins rações militares, começando a surgir no imaginário popular, principalmente militar, um apreço pela companhia e seus produtos. Essa alta demanda faz a empresa precisar diversificar ainda mais seus produtos, o que a levou a adquirir em 1916 a *Egron*, uma empresa Norueguesa que havia patenteado o processo de fabricação do leite em pó (NESTLÉ BRASIL, 2025).

FIGURA 4 - TENDA DA NESTLÉ DURANTE A PRIMEIRA GUERRA MUNDIAL



FONTE: NESTLÉ, 2025

Mesmo com esse movimento, a demanda somente crescia e a escassez de leite europeu por causa da guerra, forçou a Nestlé a fornecer suas reservas no continente para a população afetada nas cidades e vilas além de comprar fábricas norte-americanas e firmar contratos com companhias australianas que seriam adquiridas no futuro.

Apesar do período de guerra ter sido um período de grandes expansões para a Nestlé, a destruição de boa parte de sua infraestrutura europeia, a morte de diversos clientes e colaboradores na guerra, e os gastos da reconstrução pós guerra (diminuindo o poder de compra da população e dos estados europeus) fizeram a empresa enfrentar uma grande crise em 1921, onde a Nestlé teve seu primeiro e único déficit, levando à contratação do banqueiro Louis Dapples como gestor de crise que decidiu por contratar administradores profissionais para a empresa e centralizar as pesquisas no laboratório de Vevey .

Após o período de reconstrução começado em 1921 para a Nestlé, outro golpe econômico foi sofrido pela empresa: o *Crash* da bolsa de Nova Iorque em 1929, que abalou todo o mundo corporativo e danificou o seu mercado mais lucrativo e próspero do período. Porém esse período de dificuldades direcionou o laboratório em Vevey para buscar produtos pioneiros como o famoso Nescafé, criado com muita pesquisa a partir de um pedido do governo brasileiro para solucionar o excedente de café.

2.1.5 Segunda guerra mundial e a consolidação do gigante

Na década de 1930 as tensões causadas pela Grande Guerra e o Nacionalismo Nazifascista crescem exponencialmente, em parte por grandes mudanças no mapa geopolítico europeu como o fim dos impérios Austro-húngaro, Otomano e a tomada do império russo pelos bolcheviques. A perda de territórios também fora um fator que contribuiu para que as potências derrotadas (ou que se sentissem traídas) tivessem um sentimento de revanchismo e Irredentismo, que eram muito fortes na Alemanha que, tendo sido considerada a culpada da primeira guerra, perdeu vastas expansões territoriais.

A sutil e fina paz no continente europeu foi finalmente rompida quando, como aponta Evans, “em 1º de setembro de 1939, a primeira de um total de 60 divisões de tropas alemãs cruzou a fronteira do Terceiro Reich com a Polônia. Somando quase 1,5 milhão de homens” unidos ao estado cliente da Eslováquia que abriu as portas pro exército alemão poder invadir e anexar a Polônia (EVANS, 2008, p.2), um estado soberano e sem provocações, o que motiva o Reino Unido e a França a declarar guerra em 3 de setembro de 1939 (EVANS, 2008. P.3), dando início ao maior e mais mortal conflito militar da humanidade, com mais de setenta milhões de mortos e mudanças irremediáveis e de suma importância para o mundo nas décadas que se seguiram.

Nesse contexto a Nestlé começa a buscar formas de se adequar ao novo cenário de guerra, ainda se recuperando do baque da primeira guerra mundial, que ameaçava a estabilidade do estado Suíço que estava em constante ameaça de ser invadido pelas potências do Eixo. Essa preocupação com a estabilidade do seu estado sede causa a situação em que “a Nestlé & Anglo-Swiss desloca alguns gerentes para um novo escritório em Stamford, EUA, que funciona como a segunda sede da empresa durante a guerra” (NESTLÉ, 2025), e a dificuldade para exportar leite acaba por ser o incentivo que a Nestlé precisava pra começar a fornecer leite de outros locais como os Estados Unidos e Austrália para os mercados Latino-Americanos, Africanos e Asiáticos.

Com a entrada dos Estados Unidos na guerra a Nestlé se vê em uma posição complexa, pois de um lado os Americanos estavam comprando toneladas de Nescafé, que caiu no gosto das tropas (SMITH, 2004) e” no final da guerra, Nescafé também é incluído nos suprimentos de emergência da CARE no Japão e na Europa” (NESTLÉ, 2025), do outro “os nazistas gostavam bastante dos chocolates da Nestlé. A empresa suíça obteve lucros monumentais em contratos com os alemães. E, mais uma vez, com milhares de escravos em suas linhas de produção.” (Lima, 2014) e de acordo com o historiador suíço Jean François Bergier a matriz tinha total conhecimento dessas práticas.

Com a vitória aliada na Europa, os executivos da Nestlé voltam à Suíça com o foco de novamente se recuperarem do processo de guerra e buscando expandir a marca, como em 1947 “Nestlé & Anglo-Swiss se funde com a empresa suíça *Alimentana*, que produz as sopas, caldos e temperos *Maggi*, e a empresa é renomeada Nestlé *Alimentana*.” (NESTLÉ, 2025)

2.1.6 O papel da Nestlé no Baby Boom e o pós-guerra

Com o fim da guerra e o processo de reconstrução, a economia dos Estados Unidos está a todo vapor e o país não tem reconstruções para fazer em seu território. Isso atrai a atenção da Nestlé, que foca seus esforços no continente Americano lançando produtos que seriam sucessos de venda, como o *Nestea* da Nestlé *Alimentana*, um chá que podia ser servido frio ou quente, e o *Nesquik* que se torna campeão de vendas no território dos Estados Unidos.

A rápida expansão econômica, a alta quantidade de trabalhos surgindo por isso e a volta de soldados para casa ocasionou um efeito conhecido como “*Baby Boom*” que de acordo com a Encyclopædia Britannica se refere à “o aumento da taxa de natalidade entre 1946 e 1964 [..]”

(BRITANNICA, 2025, Tradução Nossa), onde mais bebês significam mais pais que podem comprar fórmula infantil, o que era de grande interesse da organização.

A Nestlé foi a principal fonte de alimentação infantil dos Estados Unidos das décadas de 40 a 60, diversificando seus produtos baseado principalmente na demanda norte americana, como quando com a expansão da venda de freezers fez a companhia começar sua própria linha de sorvetes quando “A Nestlé compra as marcas alemã *Jopa* e francesa *Heudebert-Gervais* para capitalizar esse crescimento, e adiciona a marca suíça *Frisco* em 1962” (NESTLÉ, 2025) e expandindo para outras áreas baseada nessa demanda de freezers como a aquisição da Findus, uma das primeiras empresas de venda de produtos congelados na Europa da década de 40, e segue para a compra de empresas de iogurte, água mineral e até mesmo quando “Pela primeira vez, a Nestlé diversifica além dos segmentos de alimentos e bebidas, tornando-se acionista minoritário da empresa de cosméticos global L’Oréal.” (Nestlé, 2025).

2.2 EXPANSÃO E POLÊMICA

2.2.1 A entrada e expansão da Nestlé no Sul Global

No pós segunda guerra mundial uma série de circunstâncias contribuiu para que fosse feita a aproximação da Nestlé com os médicos coloniais no continente africano (OXFORD, 2019 P.5), como exemplo dessas circunstâncias tem o programa colonial da década de 50 da França, Bélgica e Inglaterra que após o período de racismo apontado no regime do terceiro reich, ideais decoloniais começaram a se espalhar entre a população europeia, o que deixou as potências acuadas com poucas opções além de “cuidar melhor” de suas colônias, e a nutrição se tornou prioridade, o que culminou na abertura de portas para que a Nestlé pudesse firmar parcerias com os estados e se aproximar dos médicos que atuavam no continente africano.



FONTE: CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION, 1934

Kwashiorkor é o nome ganês para uma doença infantil causada pela deficiência de proteína decorrente do desmame onde as crianças saíam do rico leite materno para a dieta pobre das famílias (OXFORD, 2019, P.5) as revistas científicas estavam lotadas de artigos apontando a preocupação compartilhada de médicos e especialistas em nutrição colonial, o que era de interesse da Nestlé que usou essa questão da desnutrição para começar a se posicionar mais firmemente no continente no segmento de nutrição infantil visto que os tratamentos passavam por ingredientes simples como sardinha, carne crua, farinha de amendoim até mais complexos como a “terapia mineral complexa associada à reparação nitrogenada” testada por Jean Sèneçal em Dakar no Senegal, mas sempre incluíam o leite em pó que a Nestlé doava para os hospitais.

FIGURA 6 - CRIANÇA SOFREDO DE KWASHIORKOR DURANTE A GUERRA CIVIL NIGERIANA



FONTE: CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION

A principal forma utilizada pela Nestlé na introdução comercial de seus produtos no continente africano foram os chamados “*Clinical Trials*” onde um agente comercial ia até os médicos, farmacêuticos e hospitais, apresentando o produto (OXFORD, 2019, P.5) como está registrado a viagem de um representante da Nestlé de seis semanas pelas colônias francesas onde ele visitou 112 médicos, sessenta hospitais, cinquenta farmacêuticos, e organizou quarenta experimentos clínicos (OXFORD 2019, P.5)

2.2.2 Contexto internacional nas décadas de 1960 e 1970: crise e novos mercados

Em meados da década de 60 o *baby boom* acaba, com uma mistura de fatores como mudanças sociais e de papéis de gênero, com as mulheres começando a lutar com a cultura que se estabeleceu de casamento logo após o fim do ensino médio, fortemente vista na expressão “*HMS Degree*” , uma piada que se referia ao suposto hábito de mulheres que iam para as faculdades somente em busca de um bom marido (WIKIPEDIA, 2025), e também a adoção dos métodos de controle de natalidade, principalmente a pílula anticoncepcional, incentivada pelos movimentos de liberdade dos corpos e amor livre.

Além do fim do *baby boom*, a Nestlé teria nessa década que enfrentar alguns outros obstáculos para o seu principal mercado, a fórmula infantil. Enquanto nos seus outros setores a Nestlé seguia com boas vendas e altos faturamentos, a fórmula, no mercado norte americano e europeu, estava perdendo espaço para as ideias do movimento ambientalista derivado das ideias de Rachel Carson em seu livro Primavera Silenciosa que com seus ideais trouxe ainda mais a ideia de amamentação para as crianças e a diminuição do consumo de alimentos industrializados principalmente para bebês por questões como alto teor de açúcar e as origens químicas da produção de fórmula (KEKOA, 2024). Outro fator que também serviu como crise para os planos de venda de fórmula da Nestlé foi a super saturação do mercado que contava com centenas de outras fabricantes de fórmula, muitas inspiradas pela própria trajetória da Nestlé.

Esse cenário de competição acirrada e retração social foi agravado pela crise econômica global que marcou os anos 70. O choque do petróleo de 73 e a estagnação, ou recessão, das economias ocidentais fizeram cair ainda mais os lucros da Nestlé que viu a expansão para os mercados “virgens” de alto potencial do sul global não somente como uma oportunidade, mas uma necessidade para a sobrevivência da empresa.

2.3. O ESCÂNDALO DO LEITE EM PÓ E SUAS REPERCUSSÕES

2.3.1 A crise da fórmula

Ao fim da década de 60 e início da década de 70 se tornava claro para autoridades médicas locais, e ONGs internacionais, o aumento dos casos de desnutrição e de Kwashiorkor no continente africano, como apontado por Muller (1974/2023, p.49) “A expressão “diarreia no desmame” é aceita, agora, como a descrição mais pertinente do amplo espectro de doenças infantis, no mundo em desenvolvimento.” que demonstra a clareza da comunidade médica perante esse fato que estava sendo documentado por diversos países, e nesse período começa-se então o questionamento das práticas da Nestlé e outras empresas de fórmula, presentes desde os anos 40 no continente, e seus impactos nas sociedades da África Sub Saariana. É o começo de um movimento de análise dessas estratégias aplicadas ao contexto Africano.

O principal pilar do problema residia inevitavelmente na questão econômica que assolava os países africanos da década de 70, onde os custos de alimentação comprometeram a maior parte do salário da população, uma terrível dissonância entre o custo e a renda das famílias que é impossibilitava de consumir apropriadamente a fórmula vendida pela Nestlé, visto que por exemplo “Na Nigéria, custo da alimentação de um bebê de três meses é aproximadamente 30% do salário mínimo urbano. Quando o bebê tiver seis meses, o custo terá aumentado para um danificante 47%” (MULLER, 1974/2023, p.67) e isso se estendia por diversas partes do continente como também apresentado por Muller no “The baby killer”:

TABELA 1 - TABELA DE CUSTO DE ALIMENTAÇÃO EM ALGUNS PAÍSES E % DOS SALÁRIOS MÍNIMOS

CUSTO DA ALIMENTAÇÃO EM ALGUNS PAÍSES E % DOS SALÁRIOS MÍNIMOS					
País	Salário mínimo por semana	Custo por dia aos 3 meses		Custo por dia aos 6 meses	
		US\$	% Salário	US\$	% Salário
Reino Unido	39,20	0,84	2,1	1,30	3,3
Burma	5,01	0,53	10,6	0,81	16,2
Peru	5,60	0,84	15,0	1,30	23,2
Filipinas	9,69	1,67	17,2	2,59	26,7
Indonésia	5,60	1,05	18,8	1,62	28,9
Tanzânia	7,62	1,57	20,6	2,44	32,0
Índia	4,62	1,05	22,7	1,62	35,1
Nigéria	5,18	1,57	30,3	2,44	47,1
Afeganistão	2,80	1,05	37,5	1,62	57,9
Paquistão	5,18	2,09	40,3	3,23	62,4
Egito	4,09	1,67	40,8	2,59	63,3

FONTE: MULLER, 1977

como se torna perceptível após a análise da tabela, é notável que não era um fato isolado somente na Nigéria, se repetindo em países de todo o sul global que tinha a alimentação de um bebê custando pelo menos 10% do salário mínimo e piorando ainda em países como Paquistão e Egito onde o valor passa mais da metade do salário mínimo após os 6 meses.

Diante deste custo proibitivo para a maioria das famílias, aliado às práticas de promoção citadas anteriormente, não poderia culminar em outra coisa senão a inevitável diluição do produto para fazer a lata render mais conforme descreve o relatório “Mães pobres muitas vezes 'esticam' o leite que compram para fazê-lo render mais tempo [...] O resultado é a subnutrição que rapidamente evolui para a desnutrição” (MULLER, 1974/2023, p. 51). O ato de diluição era expressamente desaconselhado nos rótulos dos produtos, porém como aponta a investigação “a maioria das mães do Terceiro Mundo são analfabetas, mesmo em sua língua nativa. E os quatro desenhos simples, por si próprios, quase não têm significado.”(MULLER, 1974/2023, p.67), porém estes mesmos estavam impressos em línguas não nativas o que fazia com que mesmo as mães alfabetizadas não tivessem acesso às informações contra diluição do produto,

conforme descreve o relatório, A diluição era desaconselhada visto que diminuía também a quantidade de nutrientes presentes na fórmula que se faziam necessários para a alimentação saudável e suficiente para um recém-nascido levando à desnutrição e eventualmente à Kwashiorkor que era altamente letal.

FIGURA 7 - CRIANÇA NIGERIANA DESNUTRIDA



FONTE: CDC/ROBERT S. CRAIG, 1967

Outro ponto sensível no contexto africano era o chamado “fogão de três pedras”, um fogareiro que consiste em três pedras apoiando uma panela acima de fogo de lenha, forma de cozimento utilizada até hoje nos países africanos e sul-americanos.

FIGURA 8 - EXEMPLO MODERNO DE FOGÃO DE TRÊS PEDRAS NO PIAUÍ



FONTE: MORAES, 2008

O principal problema acarretado pela utilização do fogão de três pedras é o conflito com os padrões de higiene e assepsia requeridos para a utilização de fórmula infantil, como apontado no relatório, “Lave suas mãos cuidadosamente com sabão cada vez que você for preparar uma refeição para o bebê, assim começam as instruções sobre a alimentação com mamadeira, no Livro das Mães, da Nestlé” (MULLER, 1974/2023, p.66) o que era contrastante com dados como os trazidos por Muller que apontam que “66% das moradias não têm nenhuma facilidade de higiene. 60% não têm cozinha dentro da moradia” onde então as questões assépticas ficaram para segundo plano principalmente que pelo uso do fogão de três pedras, a fervura e esterilização da água para a mamadeira seria deixada de lado ou seria incompleta pois a mesma panela usada pra isso também era usada para preparar a refeição da família inteira. Isso colabora para que o uso de alimentação artificial para bebês fosse desaconselhado e perigoso no contexto africano, pois mesmo as mães que tinham condições financeiras, para comprar as quantidades adequadas para usar a fórmula sem diluição, não conseguiriam as condições sanitárias seguras como reiterado por Muller “mesmo que elas pudessem comprar leite suficiente seria improvável poderem preencher as condições mínimas para ministrá-lo ao bebê de modo seguro.” (MULLER, 1974/2023, p.68) fazendo com que crianças que não sofressem de desnutrição corressem o risco de sofrer de infecções bacterianas, muitas vezes fatais.

FIGURA 9- MAMADEIRAS USADAS COMO SÍMBOLO DE BOICOTE A NESTLÉ



FONTE: Schweizerisches Sozialarchiv, 2025

2.3.2 Práticas de marketing controversas: distribuição de amostras, promotoras vestidas de enfermeiras e parcerias médicas

O pilar das estratégias de marketing controversas da Nestlé era a utilização da infraestrutura estatal e da autoridade da ciência médica com objetivos comerciais. Como trazido no relato de um renomado pediatra atuando no continente africano no relatório *“the baby killer”*, “Em alguns lugares, as firmas empregam ‘enfermeiras de leite’ para fazerem visitas domiciliares e frequentarem clínicas a fim de promoverem ainda mais as vendas” (MULLER, 1974/2023, p.61). As *“Milk Nurses”*, como eram conhecidas, eram vendedoras, locais ou não, que se vestem de enfermeiras e as quais as companhias diziam que estavam fazendo uma função “educacional” de dar conselhos e informações nutricionais às mães e não vender o produto de sua companhia (MULLER, 1974/2023, P.61). Nos países de baixo desenvolvimento, os postos de saúde eram lotados e as mães se acostumaram a criar uma relação de confiança com as

enfermeiras, não uma profissional específica mas sim a classe, e a Nestlé junto de outras companhias usava disso para acessar mais facilmente as mães, os conselhos da enfermeira nunca citavam o produto diretamente, falava-se dos suplementos extras obrigatórios para bebês em amamentação, deixando implícito que um produto como o da companhia delas era para “evitar problemas desnecessários” (MULLER, 1974/2023 P.62). Outra crítica a esse modelo, também apontado na investigação da War on Want o “*the baby killer*” é o ponto das comissões que as enfermeiras recebiam pelas vendas dos seus produtos, incentivando ainda mais uma suposta manipulação, pois as mesmas, simples vendedoras, estavam também num sistema de metas e dispensas, como contou um industrialista na época “Algumas enfermeiras receberão uma comissão sobre os resultados das vendas em sua área. Algumas vezes, elas também são advertidas de que serão dispensadas se não atingirem aqueles objetivos” (MULLER, 1974/2023, P.82).

Outro ponto importante diz respeito aos números, visto que a Nestlé e outras empresas se colocavam como importante no mercado especialmente pelo fato de que mães não poderiam amamentar e precisam de fato de seus produtos, o que é verdade se não considerarmos a questão de que mesmo que a Nestlé aponte 5% das mães com problemas de amamentação, somente 1% das mães tinham problemas crônicos de não amamentação e 3% tiveram temporários como apontado pelo inquérito do Dr. David Morley (MULLER, 1974/2023, P.63). Esses dados são referentes à mães que por uma questão física não conseguiam amamentar, mas como o “reflexo de ejeção” é um mecanismo nervoso, que manda o leite para o mamilo, que é facilmente perturbado pelas alterações emocionais que as mães podem passar, o medo de não ter leite o bastante supostamente implantado pelas estratégias das empresas, faziam a mãe não conseguir expelir leite, levando também a compra de fórmula, causada pelo medo de precisar da forma, numa espécie paradoxo.

Outra ação apontada pelo relatório é a ideia de que a Nestlé se apoia na longa espera que as mães têm em postos de saúde para divulgar seus produtos, mesmo que indiretamente. As enfermeiras, que normalmente tem como função secundária deixar a experiência longa de espera das mães um pouco menos cansativa, aceitam de bom grado os cartazes educativos que a Nestlé produz, dados pelos representantes da companhia (MULLER, 1974/2023 P.74), que não fazem indicações de venda como apontado por Muller (1974/2023, P.74):

A Nestlé, por exemplo, lançou recentemente uma nova série de cinco cartazes. Um é sobre cuidados no pré-natal; outro sobre a maneira de limpar e vestir o bebê; um terceiro, sobre os modos de preparar os primeiros alimentos sólidos para o bebê; um quarto, sobre a amamentação. O último era acompanhado de um guia para a alimentação que foi transformado em um cartaz separado

Uma mãe pobre e analfabeta então se encantaria pela imagem do bebe limpo numa casa chique e elegante, mesmo isso estando além de seu alcance monetário, diferente da mamadeira, a mamadeira é algo possível, um cartaz simples em um posto de saúde conseguiu então nesse cenário incutir na mente de uma mãe pobre do terceiro mundo a ideia de que para ser rica e moderna, ela primeiro precisa dar uma mamadeira para o seu bebe, mesmo que sem necessidade real. O mesmo ocorrerá quando a mãe ver que no cartão da clínica, que ela desconhece o fato de ser fornecido pela companhia, tem estampado uma lata de *lactogen*, e como apontado por Miller “é quase certo que ela não sabe ler o texto em inglês que diz “Amamente seu bebê o maior tempo que você puder. O leite materno é o melhor para o bebê e lhe dá o melhor começo de vida...””.

Outro fator que também contribuiu para as críticas às estratégias da Nestlé foi o uso de divulgação em rádio e televisão, anúncios que atingiram grandes números de mães inclusive em comunidades pequenas como por exemplo quando em Ibadan foi feito um levantamento sobre alimentação e mostrou que 38% das 400 mães lembravam de algum anúncio de alimentos para bebe e “12% lembravam que segundo o anúncio, *Lactogen* dá ou restaura a força, a energia e o poder do bebê. Muito poucas lembravam que “é bom para os bebês, se o leite da mãe não foi suficiente”, e nenhuma, na verdade, tinha ouvido dizer que o leite materno era melhor do que **Lactogen!**” (MULLER, 1974/2023, P.78).

Ainda apontado no *The baby killer*, a Nestlé utilizou de produção de informativos e literatura educativa para convencer de forma inconsciente as mães a adotarem o uso da mamadeira como forma principal de alimentação mesmo sem uma real necessidade ou condição das famílias. Um exemplo fora do continente africano é o caso onde o Diretor de Saúde Pública de Papua-Nova Guiné trouxe uma denúncia sobre publicidade irregular como apontado por Muller (1974/2023, p.86):

“Foi descoberto um cartaz, em uma loja de Mount Hagen, mostrando uma mãe, um bebê com uma mamadeira e uma lata de *Lactogen*. O Departamento de Saúde não tolerará qualquer propaganda de mamadeiras. Favor informar ao Escritório Central o nome da loja, a origem do cartaz e a companhia, e o produto que está sendo anunciado em qualquer cartaz que mostre mamadeiras. Embora não tenhamos autoridade para remover anúncios censuráveis, os profissionais da saúde podem fazer todos os esforços para persuadir os donos de lojas a desistirem de tais cartazes. Devem-se aproveitar as ocasiões oportunas para falar com os donos das lojas e informá-los sobre o perigo das mamadeiras”

A questão apontada levantou preocupações para o continente africano onde essas políticas e indicações não se faziam vigente no território, onde por questões sanitárias, crianças que precisem de fórmula devem ser alimentadas por meio de xícara ou colher, visto que não havia

condições da mãe camponesa manter assepsia necessária para evitar todas as doenças relacionadas ao uso incorreto das mamadeiras. Um exemplo mostrado foi apontado por Muller “O Livro da Mãe, da Nestlé, para a África Oriental, ilustra somente alimentação com mamadeira. É difícil associar a intenção expressa pela companhia de cooperar com a profissão médica, com essa discrepância!”.

A Nestlé também foi contundentemente atacada por sua política de rótulos onde não há indicação de quantos dias dura uma lata do alimento e mesmo que a companhia afirmasse que não há como prever, vem nos rótulos indicações da quantidade por refeição e quantas refeições devem ser feitas, o que tornaria o cálculo de duração algo simplório (MULLER, 1974/2023, P.87-88).

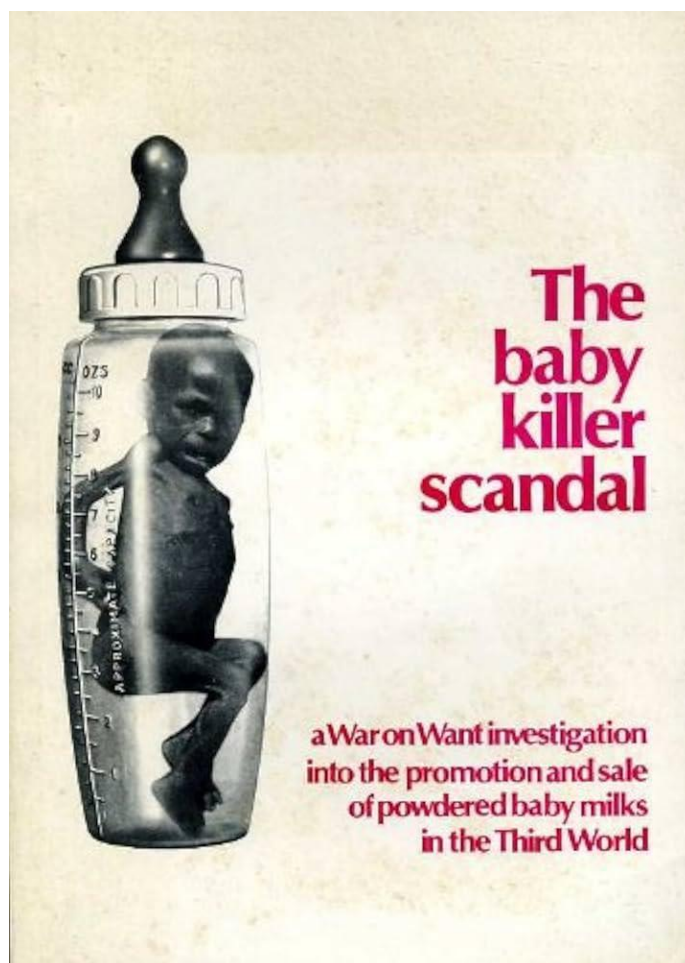
2.3.3 O relatório *The Baby Killer* (1974) e o processo judicial

O estopim da crise reputacional se deu em 1974 quando a ONG britânica War on Want lançou o relatório “*The Baby Killer*” como uma forma embasada de denunciar as práticas da Nestlé no continente africano e que como valor histórico “denunciou ao mundo as táticas inescrupulosas de corporações multinacionais, particularmente a Nestlé, na promoção agressiva de substitutos do leite materno.” (FIGUEIRA, MULLER, 2023). Diversos pontos foram apresentados no relatório sobre as motivações de empresas para a adoção das controversas, e por vezes antiéticas, políticas de marketing aplicadas no continente africano para a venda da fórmula infantil, mas a mais citada era uma busca por lucro, como o próprio autor do relatório, Mike Muller, reflete no prefácio da edição de 2023 “...os interesses fundamentais das empresas privadas permaneceram os mesmos: o seu negócio é gerar lucros para os seus acionistas e encontrar novas maneiras de o fazer” (MULLER, 2023, p. 33, tradução nossa).

O documento “*the baby killer*” foi um relatório publicado, originalmente em inglês no ano de 1974, pela War on Want, uma Organização não governamental britânica, pelo jornalista investigativo britânico Mike Muller. Ele foi estruturado buscando ser conciso e contundente, sendo de fácil leitura, dividido em curtos capítulos e tópicos que abordam os principais pontos da polêmica, como “Seios Versus Mamadeiras” onde discutia e apontava a superioridade do leite biológico, até capítulos mais específicos com tópicos mais específicos sobre as técnicas de marketing que viriam a ser o principal foco de acusação nos anos seguintes, como as “*milk nurses*” na parte “Vendedoras com uniformes de enfermeiras” e a “Manipulação por

assistência”. O relatório concluía com uma análise sobre a responsabilidade da indústria e o impacto dessas ações fora do contexto do terceiro mundo.

FIGURA 10 - CAPA DA PRIMEIRA EDIÇÃO DO RELATÓRIO



FONTE: AMAZON, 2025

A primeira reação da Nestlé então da publicação do relatório foi a de não debater os dados apresentados, mas sim a de entrar em batalha legal contra seus divulgadores, quando no ano de 1974 mesmo ela move uma ação legal contra o grupo suíço *Arbeitsgruppe Dritte Welt* (Grupo de Trabalho do Terceiro Mundo em português) que traduziu o relatório do inglês para o alemão e o publicou com o título provocador e afrontoso de “*Nestlé Tötet Babys*”. O processo correu no Tribunal Superior do Cantão de Berna e durou dois anos, até que em 1976 o juiz Jürg Sollberger proferiu a sentença em favor da companhia quanto à difamação, porém com uma frase histórica no momento que “advertiu a Nestlé de que devia mudar seus métodos de venda” (MULLER, 1974/2023, p. 42). A orientação do juiz repercutiu na mídia que viu como uma “vitória moral” (TIME, 1976/2025) para os ativistas e fez a Nestlé somente declarar que

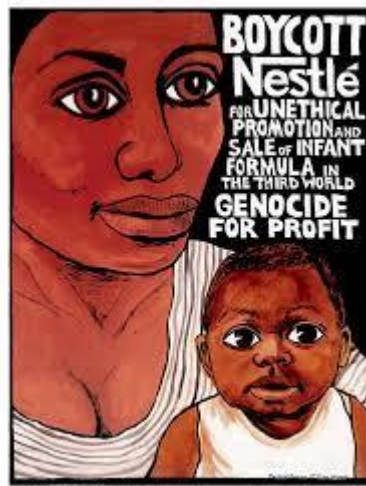
“Nossas técnicas de marketing estão constantemente evoluindo” (TIME, 1975/2025, TRADUÇÃO NOSSA).

2.3.4 O boicote internacional (1977) e suas consequências

Com a chamada “vitória moral”, como foi chamada pela TIME, dos ativistas a questão recebeu um novo fôlego que se estendeu além da mera publicação e divulgação do relatório “*the baby killer*”, culminando no boicote internacional de 1977 contra a Nestlé, iniciado na cidade de Minneapolis, no estado de Minnesota, Estados Unidos da América, pela INFACT (*Infant Formula Action Coalition*), que rapidamente se espalhou pela Europa, Austrália, Nova Zelândia e Canadá “à medida que mais e mais pessoas se preocupavam com as práticas de marketing da Nestlé para promover a fórmula infantil em detrimento do leite materno, especialmente no mundo em desenvolvimento.” (WIKIPEDIA, 2025).

A dimensão que o boicote tomou motivou que o senado dos Estados Unidos a realizar um inquérito em maio de 1978 onde “Oswaldo Ballerin, presidente da Nestlé brasil, responde ao senador Edward Kennedy sobre a responsabilidade da Nestlé sobre o uso de fórmula em zonas de pobreza. Ballerin diz que a Nestlé não pode ter essa responsabilidade[...]” (BABYMILKACTION, 2018).

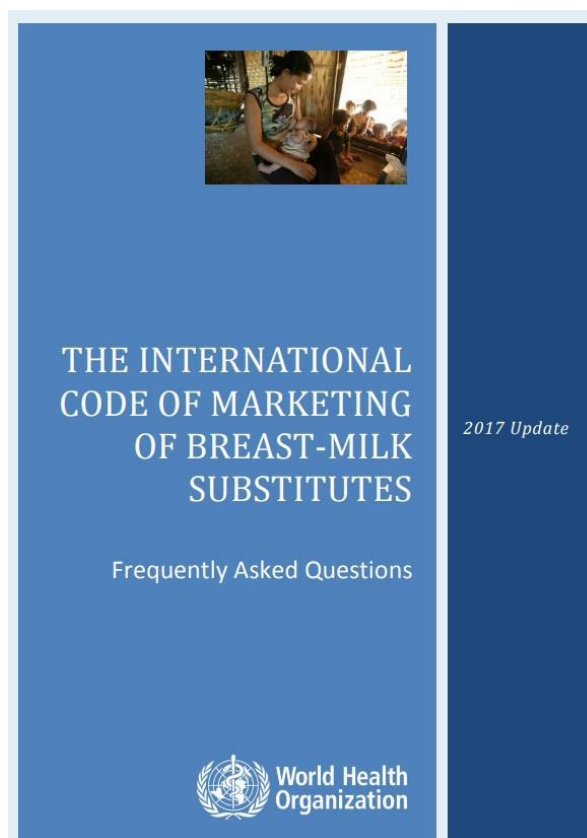
FIGURA 11 - CARTAZ DO BOICOTE DA NESTLÉ DE 1978



(ROMERO, SAN FRANCISCO POSTER BRIGADE, 1978)

Após o inquérito do senado americano em 78, em 1979 foi a vez da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO) e da UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância) que “organizaram uma reunião internacional que pedia o desenvolvimento de um código internacional de marketing, bem como ações em outras frentes para melhorar as práticas de alimentação infantil e na primeira infância. A Rede Internacional em Defesa do Direito de Amamentar (IBFAN) foi formada por seis dos grupos ativistas nesta reunião.” (WIKIPEDIA, 2025), sendo o ponto de virada nas práticas da Nestlé em todo o mundo a criação do “*International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes*”, também conhecido como WHO CODE, em vigor desde 1981.

FIGURA 12 - CÓDIGO INTERNACIONAL DE MARKETING PARA FÓRMULA INFANTIL



FONTE: (OMS, 2015)

2.3.5 Retomada do boicote em 1988

Em 1984 forças internacionais que comandavam o boicote “se reuniram com a Nestlé, que concordou em criar uma agência independente, a Comissão de Auditoria da Fórmula Infantil da Nestlé (IFAC, na sigla em inglês), e em assinar um acordo no qual se comprometeram a implementar integralmente o Código.” (NESTLÉ, 2025) o que tranquilizou os ânimos e fez o boicote ser suspenso até o ano de 1988, quando o IBFAN (International Baby Food Action Network) retomou o boicote internacional devido a supostas provas de que o WHO CODE não estava sendo implementado em todo o mundo e onde estava, não estava sendo seguido decentemente

FIGURA 13 - CARTAZ DA SEGUNDA FASE DO BOICOTE



FONTE: (BABYMILKACTION, 1988)

2.4. DO EMBATE À RECONSTRUÇÃO DA IMAGEM

2.4.1 O fortalecimento das estratégias de comunicação institucional nos anos 2000, a virada para a linguagem de sustentabilidade e responsabilidade social

Passado o período do boicote e das grandes polêmicas públicas, a Nestlé começou uma mudança interna e externa no alinhamento de suas estratégias de gestão e comunicação institucional, seguindo pela abordagem de CSV (Creating Shared Value) que como apontado no “*Nestlé Creating Shared Value Report 2011*” “incentiva as empresas a criar valor económico e social simultaneamente, concentrando-se nas questões sociais que elas têm uma capacidade única de resolver.” (NESTLÉ, 2011, P.1, tradução nossa) sendo então em 2006 a primeira

companhia a adotar essa abordagem com foco em três áreas: nutrição, água e desenvolvimento rural, onde a mesma realizou algumas ações como no ano de 2011 alguns dos pontos altos foram o compromisso firmado com programas da ONU para a saúde materno-infantil, o recebimento do Prêmio *Stockholm Industry Water* pela sua gestão hídrica e a criação de parcerias com organizações como a *Fair Labor Association* para supervisionar a cadeia de suprimento de cacau.(NESTLÉ, 2011, P. 9)

Porém em contraponto a aparente mudança apresentada pela companhia em documentos como o relatório tratado anteriormente, diversas acusações foram feitas sobre os mesmos pontos apontados no CSV da Nestlé, como na questão de privatização de aquíferos como apontado por Muir (2013) “Nestlé e outras empresas com interesse financeiro de controlar a água potável do mundo, conseguiram que o acesso a ela fosse oficialmente rebaixado de um “direito” para uma mera “necessidade”“, e isso foi somente uma das controvérsias envolvendo questão hídrica na gestão século XXI da Nestlé, outro caso nesse tema *Bhati Dilwan*, pequeno vilarejo paquistanês, e de San Bernardino, reserva indígena do povo *Morongo*, que acompanharam suas reservas hídricas esvaziando desde a instalação das plantas da Nestlé e que, no caso do povo paquistanês, viu suas crianças adoecendo pela água contaminada que eles são obrigados a consumir (MUIR, 2013)

Outra questão importante nas acusações de *Greenwashing* da Nestlé é a das águas engarrafadas, pois como apontado em reportagens dos anos 2000, a Nestlé fez uma campanha publicitária defendendo que “ "A maioria das garrafas de água evita aterros sanitários e é reciclada", "Nestlé Pure Life é uma escolha saudável e ecológica" e "Água engarrafada é o produto de consumo mais ambientalmente responsável do mundo" “ (CBC NEWS, 2008), que gerou reações em grupos que apontaram que relatórios da própria Nestlé diziam que boa parte das suas garrafas acabava no caminho comum de descarte de lixo sólido e que não havia nada que sustentasse a afirmação de que as garrafas eram de fato reciclada e de que os produtos da Nestlé eram de alguma forma mais sustentáveis que as outras alternativas do mercado (POLARIS, 2008).

2.4.2 O caso Syed Aamir Raza e o filme Tigers (2014)

No ano de 2014 o premiado diretor Danis Tanović (Terra de Ninguém, Morte em Sarajevo) e o produtor Andy Paterson, estrearam no Festival Internacional de Cinema de Toronto (TIFF), e posteriormente lançaram para o grande público no serviço de streaming indiano ZEE5, o filme *Tigers*, uma dramatização da suposta história da batalha de Syed Aamir

Raza Hussain, renomeado no filme como Ayan, contra a Nestlé, chamada de Lasta no filme, que supostamente era um representante farmacêutico da empresa no Paquistão na década de 90, vinte anos após o caso da companhia no continente africano, e que descobriu que a questão da fórmula que levou ao boicote de 1977 estava se repetindo e seu país e teria supostamente matado milhares de criança por causa da desnutrição causada pelo produto diluído, consequência das péssimas condições financeiras da população paquistanesa da época.

O filme buscou mostrar a ferocidade da companhia Lasta ao reagir às denúncias de Raza, que teria ido até a diretoria e denunciado as práticas somente para ser ignorado, mostrando técnicas como ameaças, intimidação e suborno, que segundo o filme era a forma mais comum da Lasta firmar parcerias de receita com médicos locais, ao ponto em que Raza, sua família e o Dr. Diamond Emmanuel, que apontou para Syed as consequências em custo humano de suas ações (HUSSAIN, 2014) e que teria, tal como ele, recorrido à agentes internacionais para poder se proteger da suposta resposta violenta da Lasta, inclusive tendo uma cena no filme demonstrando agentes da empresa seguindo de forma literal um carro onde Syed estava. Syed Aamir Raza “fugiu” com a ajuda da “*The Network for Consumer Protection*”, uma organização não governamental focada na saúde pública. (GQINDIA, 2018) e que é o braço paquistanês da IBFAN (*International Baby Food Action Network*), a alemã AGB e a *Baby Milk Action*, sendo a parte britânica. (BABYMILKACTION, 2025)

A Nestlé então declarou publicamente que não tomaria nenhuma medida legal contra o filme e que ele seria “uma grave má interpretação dos fatos.” (BABYMILKACTION, 2025, tradução nossa).

2.5. A NESTLÉ NO SÉCULO XXI: CONTROVÉRSIAS CONTEMPORÂNEAS

2.5.1 Acusações de trabalho forçado análogo a escravidão

O século XXI foi, como visto anteriormente, simultaneamente um período de mudança do posicionamento da Nestlé e do aumento das acusações de práticas abusivas da companhia ao redor do mundo, algumas ligadas à práticas de mercados, outras à suas condições de trabalho, e também seu posicionamento na política internacional e sua relação com o meio ambiente.

A maior e mais importante acusação que a companhia sofreu entre o fim do século XX e início do XXI foi quando em 2000 a BBC (*British Broadcast Company*), televisão estatal britânica, pôs no ar o documentário “*Slavery: A Global Investigation*”, onde “Os multi premiados documentaristas Kate Blewett e Brian Woods - que produziram os filmes inovadores *The Dying Rooms, Innocents Lost e Eyes of a Child* - viram essa terrível exploração com seus próprios olhos. O resultado é um filme absolutamente devastador.” (TRUEVISION, 2025, tradução nossa) que buscou investigar as questões da escravidão moderna e acabou se deparando com um caso muito sério de tráfico infantil e escravidão relacionada a produção de cacau principalmente na Costa do Marfim.

O documentário trata o pressuposto de que 27 milhões de pessoas estão em situação análoga a escravidão, isto é “Não pagas, trancafiadas e controladas por meio da violência” (TRUEVISION, 2025, tradução nossa) e que boa parte desses escravizados, especialmente crianças que eram enganadas, sequestradas e vendidas a \$30 a unidade (HAWKSLEY, BBC NEWS, 2001, tradução nossa) estão nas fazendas de cacau do continente africano, o que as liga diretamente à Nestlé e outras fabricantes de chocolate que compravam desses produtores sem fiscalizar decentemente as práticas aplicadas em suas fazendas. O ponto apontado na época era de que pelo menos 15 000 crianças de Mali haviam sido traficadas para Costa do Marfim (HAWKSLEY, BBC NEWS, 2001, tradução nossa) para trabalhar escravizadas onde “As crianças têm que trabalhar tão duro que acabam adoecendo e morrendo” (HAWKSLEY, BBC NEWS, 2001, tradução nossa) como foi dito pelo chefe de polícia local de “Sikasso, uma pequena vila no Mali” (HAWKSLEY, BBC NEWS, 2001, tradução nossa) e que estava preocupado com essa questão.

A crise reputacional nesse caso se intensificou quando a Costa do Marfim “culpou as multinacionais por manterem os preços baixos e fazendeiros na pobreza, fazendo alguns deles usarem trabalho forçado” (HAWKSLEY, BBC NEWS, 2001, tradução nossa) e que o problema havia começado muito antes quando, como acusou o primeiro ministro Pascal Affi N’Guessan da época, as “multinacionais encorajaram mais e mais países a plantar cacau” (HAWKSLEY, BBC NEWS, 2001, tradução nossa), o que inevitavelmente fez que, graças a lei de oferta e demanda, os preços caíssem cada vez mais, o que ficou gritante quando o valor apresentado por N’Guessan, do que seriam os custos da produção de cacau sem escravidão infantil, ultrapassaram dez vezes o valor pago pelas companhias na época. A primeira reação da indústria foi se abster de culpa e alegar que não poderiam garantir que seus chocolates eram produzidos sem o uso de trabalho infantil, visto que dada a complexidade da cadeia de cacau é praticamente impossível que se rastreie todo fornecimento as fazendas onde por exemplo “Mars, produtora

do M&M e do Milk Way, consegue rastrear somente 24 por cento de seus cacaus de volta para as fazendas; Hersheys [...] menos da metade e a Nestlé consegue rastrear 49 por cento de sua cadeia global de cacau de volta para as fazendas.” (WHORISKEY, SIEGEL, THE WASHINGTON POST, 2019, tradução nossa).

O que inegavelmente seria um problema pro enfrentamento dessa crise e levou algumas das maiores empresas de chocolate, dentre elas a Nestlé, à se unirem para tratar dessa questão, onde despenderam mais de 150 milhões de dólares em 18 anos na busca por melhorar a situação, mesmo que o faturamento anual da indústria seja de 103 bilhões de dólares (WHORISKEY, SIEGEL, THE WASHINGTON POST, 2019, tradução nossa). A Nestlé então afirmou que

"O trabalho infantil não tem lugar em nossa cadeia de suprimentos e nos opomos a todas as formas de exploração infantil. Estamos combatendo isso por meio de um Sistema pioneiro de Monitoramento e Remediação do Trabalho Infantil na Costa do Marfim e em Gana... No entanto, reconhecemos que, enquanto o trabalho infantil ainda existir nas fazendas de cacau, há mais a ser feito." (WHORISKEY, SIEGEL, THE WASHINGTON POST, 2019, tradução nossa)

afirmação essa que se uniu à assinatura do Protocolo Harkin-Engel, ação da indústria que buscava acabar com as piores formas de escravidão até 2005, e a ajuda na criação do “*Child Labour Monitoring and Remediation System in Côte d’Ivoire and Ghana*” que tem sido adotado por outras Empresas. Apesar desse posicionamento a Nestlé a indústria como um todo perdeu o prazo de 2005 do Protocolo Harkin-Engel o que levou o *International Labor Rights Forum* (Fórum internacional dos direitos do trabalho) a entrar com uma ação contra a empresa que foi se estendendo até chegar na suprema corte americana que negou-se a ouvir o recurso da Nestlé (KENDALL, THE WALL STREET JOURNAL, 2016) o que pareceu ter encerrado a questão, até que no ano de 2019 o The Washington Post apontou que além de perder o prazo de 2025, a indústria perdeu o de 2008 e o de 2010 e que dificilmente conseguiria no prazo de 2020 (WHORISKEY, SIEGEL, THE WASHINGTON POST, 2019).

Outra questão envolvendo problemas de práticas de trabalho da Nestlé foi quando, após investigação interna, a mesma veio a público apontar que a indústria de frutos do mar tailandesa utilizava de trabalho forçado para poder manter suas margens de lucro e que além dela, que comprava principalmente para abastecer a purina sua linha de comida para gatos, a indústria com essa prática acaba por “ Expor todas as empresas Americanas e Europeias que compram frutos do mar ao “epidêmico risco” de ter esses problemas atrelados a sua cadeia de suprimentos” (URBINA, New York Times, 2015). Esse episódio em específico chamou atenção por não ser prática comum que gigantes multinacionais venham a público apresentar e assumir denúncias sobre as próprias práticas sem que haja pressão pública para tal. A empresa então se

comprometeu a ensinar aos capitães das embarcações que a supriam sobre direitos humanos e contratar auditores para verificar o cumprimento das novas normas.

2.5.2 Acusações sobre segurança alimentar e contaminações

Em 2008 a Nestlé se viu no centro de um escândalo de segurança alimentar quando, em Hong Kong, seis bebês morreram com danos renais devido à produtos lácteos da Nestlé, fabricados na China, terem sido adulterados com Melamina. Além dos seis bebês mortos, 296 000 ficam doentes graças a uma negligência do grupo Sanlu que fabricava o leite em pó, a questão se arrastou até o ano de 2009 quando 700 toneladas de leite em pó foram recolhidas, O Grupo Sanlu é declarado falido por um tribunal de Shijazhuang, a ex presidente do grupo é condenada a prisão perpetua além de Zhang Yujun e Geng Jinping que condenados por produzir e vender o leite contaminado são condenados a pena de morte e executados. (BBC NEWS, 2010). Em 2014 a Nestlé abre em Pequim o Nestlé Food Safety Institute (NFSI) buscando fortalecer políticas de segurança alimentar e qualidade de seus produtos com parcerias com universidades locais (Nestlé global, 2014).

FIGURA 14 - PRATELEIRAS DE LEITE E IOGURTE VAZIAS NA CHINA APÓS ESCÂNDALO DO LEITE COM MELAMINA



FONTE: (CHIJS, 2008)

No mesmo período da questão chinesa, em 2009, nos Estados Unidos, a massa de biscoitos congelada *Toll House* da Nestlé foi causadora de um surto de E. Coli após, em uma fábrica na Virgínia, o uso de farinha contaminada para a produção da massa. Ao menos 50 pessoas em 30 estados ficaram doentes e 30 000 caixas foram recolhidas, tornando o processo de tratar quimicamente a massa, a fim de matar qualquer contaminação, o padrão de suas fábricas. (NEUMAN, NY TIMES, 2010)

Em 2015 uma enorme polêmica ocorreu em outro grande centro do sudeste asiático quando, em Utar Pradexe na Índia, onde amostras do macarrão instantâneo Maggi tinham 17 vezes mais chumbo que o seguro para consumo humano o que poderia “danificar excessivamente o sistema nervoso” (BIHAR PHRABA, 2015), essa questão fez com que em 3 junho de 2015 Nova Deli proibisse a comercialização de macarrão Maggi em seu território, o que acabou se expandindo e culminando que em 5 de junho a Autoridade de Segurança e Normas Alimentares da Índia (FSSAI) proibisse e recolhesse todas as 9 variantes do macarrão instantâneo Maggi comercializadas no território nacional, considerando que “tendo sido considerado inseguro e perigoso para o consumo humano, e determinando a imediata suspensão da produção, do processamento, da importação, da distribuição e da venda do referido produto.” (FSSAI, FIRST POST BUSINESS, 2015) o que além de afetar o território nacional fez governos e ONGs a buscar a suspensão da venda destes produtos, que foram proibidos indefinidamente no Nepal e removido por cadeias de supermercados em Uganda, Quênia, Tanzânia, Ruanda e Sudão do Sul, após um pedido da Federação de Consumidores do Quênia (BBC NEWS, 2015). No território indiano os produtos Maggi só puderam retornar às prateleiras em novembro de 2015 juntos com uma imensa campanha buscando recuperar a confiança dos consumidores. Diferente das Filipinas onde o macarrão maggi foi proibido indefinidamente por suspeita de salmonela em 2011 e nunca retornou às prateleiras, mesmo que a Nestlé continue comercializando os temperos Maggi lá.

2.5.3 Práticas de mercado e política internacional

No Brasil dos anos 2000 Nestlé começou uma política que se manteria, e causaria problemas, até os dias de hoje: a “Maquiagem de Produtos”, pratica que consiste em reduzir o peso ou volume de um produto sem a redução do preço, atitude feita muitas vezes sem comunicar com os consumidores o que, de acordo com o Código de Defesa do Consumidor e a

Portaria 81/02 do Ministério da Justiça, é ilegal e pode gerar sanções e multas como foi o caso da multa de R\$ 591 mil aplicada à Nestlé em 2007 pelo Departamento de Defesa do Consumidor (SOBRAL, 2007).

Outro momento foi quando em 2007 o *Federal Competition Bureau* do Canadá executou uma investigação nos escritórios da Nestlé e de outras concorrentes (Hersheys Canada e Mars Canada) em busca de provas de uma conspiração para a fixação de preço (GRAY, THE GLOBE AND MAIL, 2012), pratica ilegal onde valores são acordados entre concorrentes para maximizar os lucros entre as empresas o que caracteriza a formação de um cartel, pratica ilegal em todo o mundo pois danifica a ideia de competição e livre mercado, prejudicando principalmente a entrada de novos concorrentes na competição e enganar os consumidores. O bureau afirmou também que os executivos se reuniram em congressos, restaurantes e cafeterias onde apresentavam seus preços e discutiam a formação desse cartel, inclusive apontando que Robert Leonidas, CEO da Nestlé Canadá na época, teria entregado um envelope contendo dados sobre os preços da Nestlé para um concorrente afirmando que “Quero que você ouça da alta direção – eu levo meus preços a sério.” (GRAY, THE GLOBE AND MAIL, 2012), após ser feito publica as investigações do Bureau, foram abertos inquéritos buscando a prisão de Leônidas, e ações coletivas que levaram a Nestlé a aceitar um acordo onde pagou 9 milhões de dólares e assumiu a culpa. Uma ação coletiva em massa continua em vigor nos estados unidos (GRAY, THE GLOBE AND MAIL, 2012), o que veio a se repetir nos anos seguintes como quando em 2024 a Audiência Nacional da Espanha decidiu por multar a Nestlé na cifra próxima ao caso Cadence, 6,86 milhões de euros, pela formação de um cartel com outras empresas de laticínios visando evitar concorrência na compra de leite dos produtores espanhóis entre 2000 e 2013. (Obelleiro, El diario, 2024) o que deixa aberto para que os produtores espanhóis busquem uma ação coletiva como a americana e deixa em suspenso o quanto a empresa terá que pagar na totalidade do caso do chamado “Cartel de la Leche” (GRAY, THE GLOBE AND MAIL, 2012).

Em 2002 a Etiópia sofria de uma grave seca que causou uma grande fome onde “Autoridades locais dizem que até 500 mil pessoas tiveram de deixar suas casas na região em busca de comida e água.” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2002), além de uma terrível recessão. foi nesse período que a Nestlé decidiu cobrar uma dívida de 6 milhões de dólares com o governo Etíope, o que gerou uma reação da sociedade, onde mais de 8000 pessoas reclamaram por e-mail com a companhia que, acuada, decidiu por reinvestir todo o dinheiro etíope no país (DENNY, THE GUARDIAN, 2002). Posteriormente a companhia aceitou um acordo de 1.5 milhão do governo e doou o dinheiro para a Cruz Vermelha, Caritas e UNHCR. As polêmicas

da Nestlé na política internacional voltaram a emergir quando durante o conflito russo-ucraniano a Nestlé, que é suíça, seguiu uma longa tradição de neutralidade de seu país sede e não se juntou a primeira leva de boicotes ao governo russo quando em 2022 diversas empresas buscaram se retirar do mercado russo pelas alegadas agressões de Vladimir Putin contra a Ucrânia. A Nestlé por sua vez afirmou que buscava apenas proteger seus 7 000 funcionários russos, o que os levou a cortar somente o envio e produção de bens não essenciais, mas mantendo alimentação infantil e essencial no território, que culminou a ela ser adicionada a lista de patrocinadores internacionais da guerra da Agência Nacional de Prevenção à Corrupção (NACP) ucraniana.

A Nestlé não ter se juntado inicialmente a isso fez ativistas ucranianos lembrarem quando em 2015 a Nesquik fez pressão ao canal ucraniano Ukrayina que não contratasse Alla Zheliznyak como apresentadora de um programa de culinária por ela falar ucraniano, visto que a posição da empresa, que era patrocinadora do programa, era a necessidade de um apresentador que falasse russo (WIKIPEDIA, 2025) o que acendeu nas organizações de movimento civil ucranianas a ideia de que a empresa era apoiadora da russificação ucraniana, levando a protestos em frente as suas sedes e acusações dela apoiar a ideologia do Ruscismo ou fascismo russo.

FIGURA 15 - NESQUIK-RUSCISTA NAS MANIFESTAÇÕES DE 2015



FONTE:(CHEPURA, 2015)

2.5.4 O paradoxo da reputação: liderança de mercado e confiança do público apesar das controvérsias

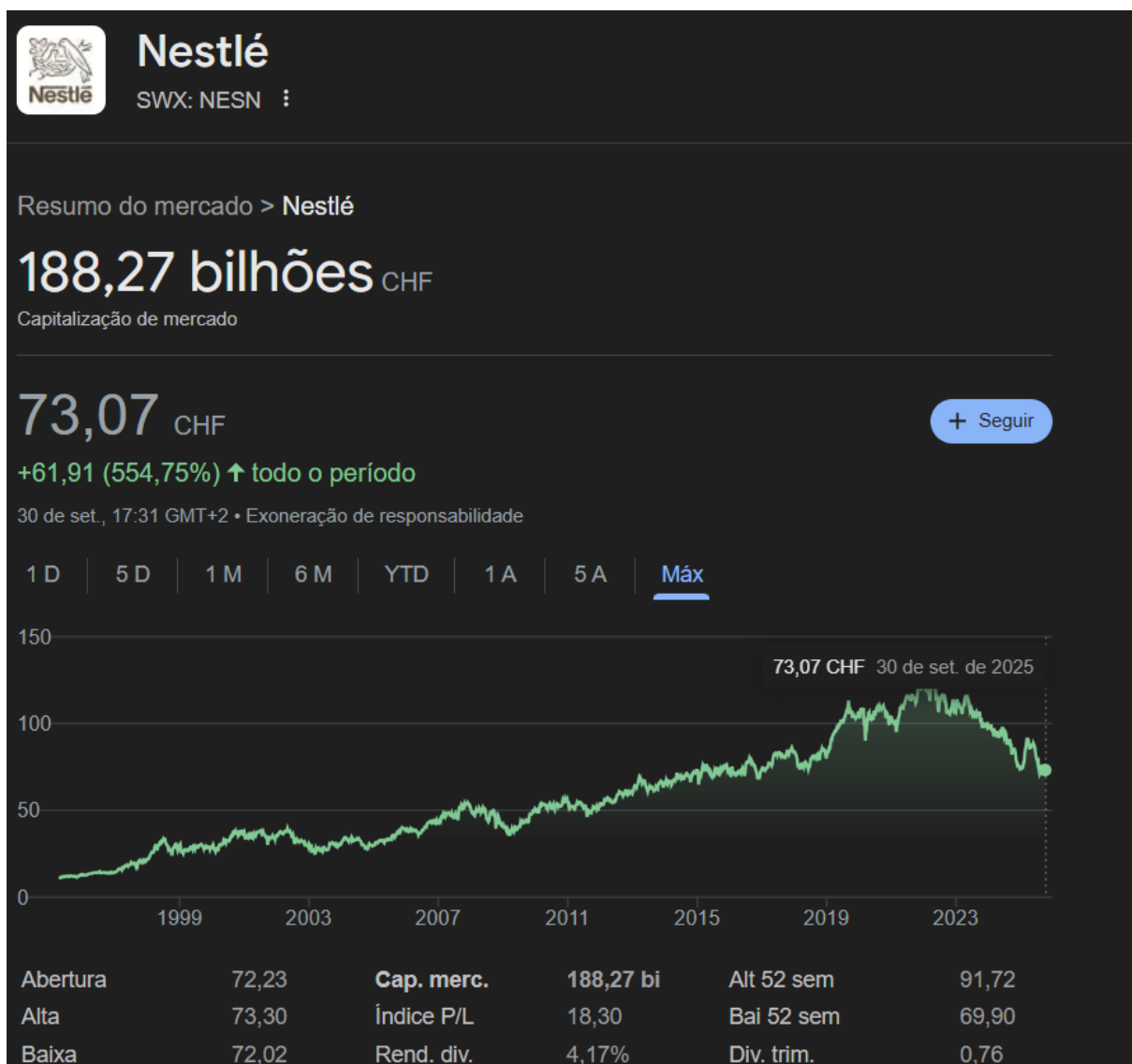
No ano de 2025 a Nestlé de acordo com seu “Half Year Report 2025” vendeu 44.2 bilhões de francos suíços, o que gerou 5.1 bilhões de francos suíços de lucro líquido o que mostra um cenário financeiro positivo para a companhia mesmo após todas as polêmicas supracitadas, que cada vez mais cresce, como de acordo com os dados da Brand Finance, a Nestlé em 2024 era a maior companhia de alimentos do mundo, na frente de gigantes como a Lays ou a chinesa Yili que também é do setor de laticínios como mostra o gráfico:

GRAFICO 1 - AS 10 MARCAS DE ALIMENTOS MAIS VALIOSAS DO MUNDO EM 2024



A Nestlé também tem visto uma queda nas suas ações e valor de mercados, ambos muito prejudicados nos anos mais recentes e especialmente prejudicados por ações econômicas e fiscais tanto da União Europeia quanto dos Estados Unidos da América que, somados a queda do valor do franco suíço, teria enfraquecido a companhia que mesmo com esses baques se mantém como a líder do setor alimentício no mundo:

GRAFICO 2 - GRÁFICO COM INFORMAÇÕES DA NESTLÉ DE 30/09/2025



FONTE: (GOOGLE, 2025)

Apesar de todos os apontamentos vistos nos gráficos anteriores, é visível no relatório de empresas mais valiosas da Forbes de 2020 que a empresa matriz está abaixo de empresas

subsidiárias e submarcas quando a L'Oréal e a Nescafé estavam respectivamente nas posições 30 e 33 enquanto a matriz estava na posição 54 (FORBES, 2020):

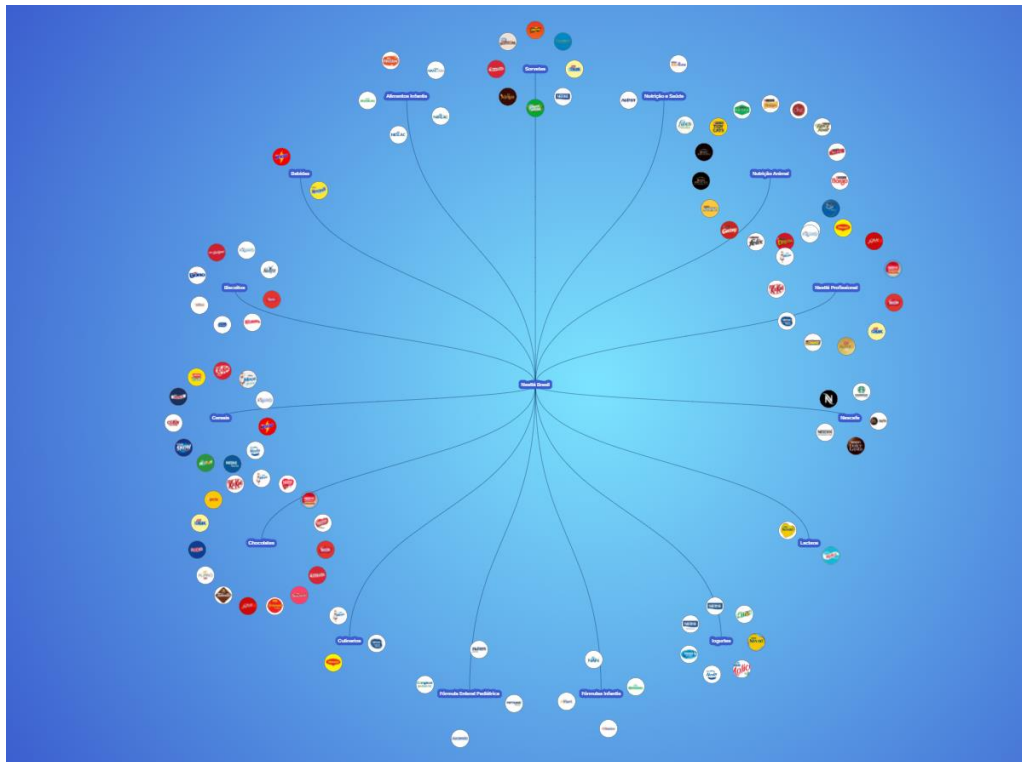
TABELA 2 - LISTA MARCAS MAIS VALIOSAS FORBES 2020

Forbes					
30	L'Oréal	\$22.8 B	23%	\$11.7 B	Consumer Packaged Goods
31	Gucci	\$22.6 B	22%	\$10.8 B	Luxury
32	Hermès	\$21.6 B	19%	\$7.7 B	Luxury
33	Nescafe	\$20.4 B	14%	\$9.2 B	Beverages
34	Home Depot	\$19.2 B	6%	\$110.2 B	Retail
35	Accenture	\$19.1 B	15%	\$43.2 B	Business Services
36	Pepsi	\$18.2 B	-3%	\$9.3 B	Beverages
37	Starbucks	\$17.8 B	5%	\$26.5 B	Restaurants
38	Mastercard	\$17.3 B	23%	\$16.9 B	Financial Services
39	Frito-Lay	\$16.3 B	11%	\$12.2 B	Consumer Packaged Goods
40	IKEA	\$15.8 B	3%	\$46.2 B	Retail
41	Zara	\$14.7 B	9%	\$21.9 B	Retail
42	Gillette	\$14.5 B	-13%	\$6 B	Consumer Packaged Goods
43	HSBC	\$14.4 B	12%	\$94.3 B	Financial Services
44	Audi	\$13.8 B	-3%	\$59.6 B	Automotive
45	J.P. Morgan	\$13.7 B	11%	\$52.6 B	Financial Services
46	Deloitte	\$13.5 B	9%	\$46.2 B	Business Services
47	Sony	\$13.3 B	18%	\$63 B	Technology
48	UPS	\$13.3 B	5%	\$74.1 B	Transportation
49	Bank of America	\$13.2 B	14%	\$97.5 B	Financial Services
50	Chase	\$13.1 B	12%	\$64.9 B	Financial Services
51	Adidas	\$12.9 B	15%	\$24.5 B	Apparel
52	Chanel	\$12.8 B	42%	\$13.7 B	Luxury
53	Siemens	\$12.7 B	-8%	\$97.2 B	Diversified
54	Nestle	\$12.3 B	-2%	\$7.9 B	Consumer Packaged Goods
55	CVS	\$12.3 B	-10%	\$187.2 B	Retail

FONTE: (FORBES, 2020)

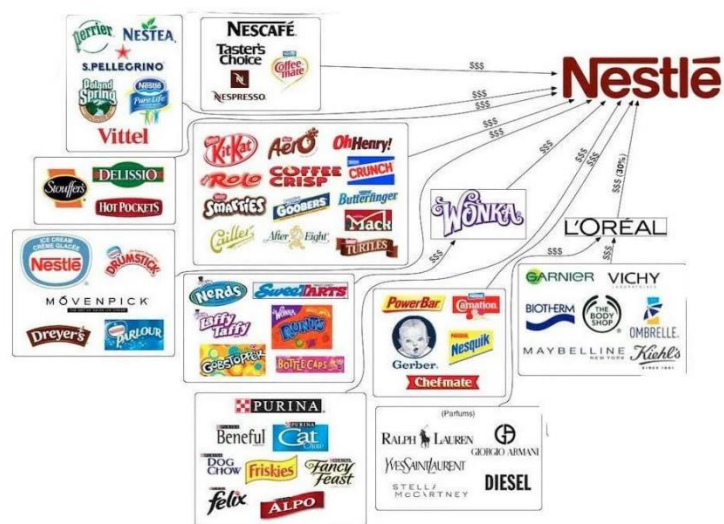
e de acordo com a própria companhia ela atualmente está presente em 191 países, emprega mundialmente 328 000 pessoas, tem mais de 200 marcas no seu portfólio e atua no Brasil em 15 segmentos desde 1921 quando instalou sua primeira fábrica no território nacional e está atualmente presente em 99% dos lares brasileiros (NESTLÉ BRASIL, 2025), todo este tamanho causa um efeito interessante, a companhia é visivelmente bem sucedida e querida pelo público mundial e nacional, que muitas vezes desconhece ou ignora suas polêmicas ou que, como confirmado em diversos fóruns de discussão online, as vezes tentam entrar no boicote mas acabam consumindo sem saber marcas que ou pertencem a Nestlé ou que eles são acionistas como a L'Oreal (cosméticos) a Ralph Lauren (vestuário) ou a Purina (alimento para pets), a seguir um infográfico feito por mim buscando ilustrar a extensão da empresa e a quantidade de marcas no Brasil e uma imagem retirada de um fórum online de boicote internacional:

GRAFICO 3 - infográfico das marcas da Nestlé brasil



FONTE: (Bulhões, 2025)

GRAFICO 4 – INFOGRAFICO DE ALCANCE DA NESTLE FEITO POR GRUPO DE BOICOTE INTERNACIONAL



Postado no r/FuckNestle por u/[deleted]

FONTE: (FUCKNESTLE, 2022)

CAPITULO 3 – ANALISE DO CASO

Buscando operacionalizar melhor a análise deste estudo de caso, foi decidido por uma estrutura didática guiada por questionamentos reflexivos. A ideia desta abordagem é organizar a discussão em torno de perguntas norteadoras que emergiram naturalmente da reflexão sobre os problemas levantados durante o processo da pesquisa e o confronto dos dados coletados e a fundamentação teórica. O objetivo desta estruturação é segmentar a complexidade do fenômeno Nestlé em eixos temáticos claros permitindo um diagnóstico mais preciso sobre as contradições identificadas entre o discurso da corporação e sua conduta histórica.

3.1- Qual é o conceito de "públicos" que parece orientar a Nestlé, naquele momento histórico? Há indícios de invisibilidade de públicos? Racismo? O consumidor não era considerado público pela Nestlé?

Ao analisarmos a atuação da Nestlé a partir do conceito de “público” trazido por James Grunig, evidencia-se que a corporação não alinhou, durante o século XX, sua visão de público com a literatura da área, pois demonstrava visualizar a população do terceiro mundo apenas como “mercado consumidor”. Essa conduta tornou-se visível na discrepância de atuação da companhia, que, enquanto nos mercados mais desenvolvidos manteve práticas mais corretas tendo produtos mais saudáveis e ações de marketing mais éticas, conforme orientam as relações públicas, fomentou uma clara invisibilidade, possivelmente estratégica, dos consumidores de terceiro mundo especialmente do continente africano e da Ásia meridional. Nestes continentes percebe-se a intenção única de vender o máximo possível e a qualquer custo, negligenciando a gestão relacional uma vez que a organização, não reconhecia esses consumidores como público e não mantinha uma relação de interdependência e consequências mútuas.

Seguindo então a perspectiva teórica, a falha da Nestlé com essa população surgiu de uma possível não percepção da formação de um público. De acordo com Grunig, o processo de formação de um público é uma reação inevitável de determinada população ou grupo quando uma organização toma decisões que as afetam e geram consequências. Quando introduziu a fórmula em países de baixo nível de instrução e com clara falta de saneamento básico, a empresa gerou uma série de consequências e riscos severos à vida e à saúde daquela população. De acordo com a prática e a literatura de relações, a organização tem que buscar dialogar com esses públicos que são afetados por suas decisões e práticas, então é visível que ao ignorar o contexto sanitário visando meta de vendas e lucro, a corporação invisibiliza e negligenciou esse público,

o tratando como um “não público” o que acabou por negligenciar a função de gestão estratégica de riscos feita pelas Relações Públicas.

A junção dos fatos citados evidencia uma postura sistêmica e que muito possivelmente uma decisão estratégica, e não um desconhecimento acidental, se tratando de uma negligência deliberada com uma ótica estritamente mercadológica, novamente buscando o lucro acima de tudo inclusive da vida e dignidade das populações afetadas. Fica então claro que para a Nestlé as famílias africanas, e posteriormente as asiáticas, não eram mais do que uma transação monetária, sendo invisíveis como público, não tendo a mesma preocupação por parte da empresa com sua saúde como as famílias do primeiro mundo. Portanto nesses contextos é visível uma desumanização, é chamativo o descaso e negligência da empresa com a vida e a saúde dessas populações, o que é condizente com o pensamento de heranças coloniais e de origem racista que era ainda muito presente nesse período, levando em consideração que a África do Sul ainda vivia no Apartheid e os Estados Unidos recentemente tinham se livrado das Leis Jim Crow. Em suma, por uma questão sistêmica e estrutural das sociedades de primeiro mundo e sua relação com os países do sul global durante o século XX, a Nestlé visualizou práticas que seriam inaceitáveis ao mercado europeu e americano como estrategicamente vantajosas e financeiramente lucrativas, o que certamente foram a um grande custo ético, e elas as aplicaram livremente nesses países sugerindo uma ideia de que a mentalidade colonialista e um possível racismo causou a desumanização de pessoas que foram “punidas” pelo simples fato de não serem vistas como humanos pelo local em que nasceram e sua etnia, além de uma visão xenófoba de que como esses locais seriam inferiores e sem estrutura, não seria um problema tratá-los como inferior, uma lógica punitivista que fazia parecer que essas pessoas “mereciam”. Tudo isso sendo corroborado pelas atuações históricas da Nestlé nas colônias ou até mesmo o uso de mão de obra escrava na Alemanha nazista, outro exemplo de práticas antiéticas, absurdas e nesse caso criminosas em prol de faturamento, lucro e ganhos materiais.

Todos esses pontos concretizam-se na exclusão dos consumidores por um modelo comunicacional no qual a Nestlé operava um ostensivo monólogo assimétrico, controlando completamente a narrativa e forçando a população a uma posição passiva como receptora, o que definitivamente vai contra as boas práticas das relações públicas, atitude essa que diferia do que era aplicado na Europa e na América. Ou seja a Nestlé estabeleceu assim um vácuo relacional onde os canais de escuta não ouviam e a comunicação era imposta ao público que em nada podia reagir por ser invisibilizado e todos os fatos supracitados apontam que não foi apenas uma comunicação mal pensada ou mesmo falhada com ruídos, mas sim uma comunicação que por uma visão de mundo colonialista e racista, ia de encontro a tudo que as Relações Públicas

apontam e aconselham levantando a questão: Os gestores da Nestlé ignoraram seus Relações públicas ou a cultura da época e local, consolidadamente racista e colonialista, não considerou que os conceitos da área se aplicam àquelas pessoas, que eles viam somente como mercado?

3.2 - Qual a avaliação possível de ser feita, sobre a conduta ética da Nestlé? E sobre a conduta estratégica de marketing da Nestlé, incluindo aí seu posicionamento de marca?

Em 1532 foi publicado postumamente aquele que viria a ser o mais famoso livro de *Niccolò di Bernardo dei Machiavelli*, ou Nicolau Maquiavel para os lusófonos, onde o filósofo florentino debate a moral e a ética em locais de governo e de onde surgiu a máxima “os fins justificam os meios”, mesmo que essa sentença seja uma simplificação analítica póstuma de seu pensamento, não uma citação literal, ela sintetiza o pensamento de que, na política para se atingir um objetivo, como a estabilização do estado por exemplo, os meios não devem ser avaliados de maneira ética e moral, mas sim avaliados de acordo com sua eficiência. Pensando tal lógica no contexto corporativo do século XX, não seria incorreto, ou mesmo impreciso conceitualmente, atribuir o adjetivo “maquiavélico” às práticas da Nestlé no Sul Global. A corporação adotou meios antiéticos e aplicando, no mercado privado, a lógica de moral política, montando para a sua “moralidade corporativa”, buscando atingir o seu objetivo final, a maximização dos lucros e a manutenção de seu histórico financeiro, visto que a Nestlé é famosa por só ter tido prejuízo financeiro uma única vez em toda a sua existência, no crash de 1929. Nesse cálculo de eficiência de práticas em busca de um resultado financeiro positivo, a história comprova que estrategicamente a eficiência foi escolhida em detrimento da ética, levando a companhia a operar numa lógica sistêmica onde o risco à vida humana foi aceito como um mero custo operacional.

Em busca de legitimar sua moral corporativa e mitigar a resistência inicial às suas práticas, a companhia desenvolveu um direcionamento estratégico de marketing alicerçado em um posicionamento de autoridade científica e modernidade, além de se posicionar também consequentemente em um local de luxo e civilidade, com seus materiais publicitários que exibiam casas e padrões de vida altíssimos, com os imóveis impecáveis, modernos e bonitos, posicionando-se também no imaginário da mãe africana que a Nestlé representava tudo aquilo que essa mãe almejava se tornar. A Nestlé não estava no continente africano, e no asiático posteriormente quando essas práticas retornaram, buscando vender um substituto lácteo, ela vendia o acesso ao progresso ocidental, a uma “superioridade” embasada pela vigente lógica colonial presente também no imaginário do colonizado. Para manter esse posicionamento de

vender um produto baseado na legitimidade de saúde moderna e comprovada a empresa buscou se apropriar da estética médica, que pode ser muito claramente observada no uso de vendedoras trajadas de enfermeiras (“Milk Nurses”) e sua ligação com clínicas e profissionais de saúde, muitas vezes por meio de patrocínio direto e ostensivo, que levou a marca a ocupar na mente dos seus consumidores o lugar de um saber superior que tornava a tradição materna daquelas pessoas obsoleta em comparação à modernidade científica do primeiro mundo. Uma outra forma muito clara e visível desse posicionamento médico-científico que a empresa buscou pode ser observada que ao patrocinar médicos e mandar “enfermeiras” às vendas, a Nestlé estava agindo diferente de como fazia no primeiro mundo, se associando à clínicas e hospitais e não a supermercados e mercearias, como fazia no resto do mundo, se posicionando como um remédio, uma solução para saúde, e não como um alimento. Esse posicionamento gerou então uma distorção perceptiva fundamental de que aquele produto industrializado e famoso era a solução mais segura para essas mães, fazendo com que a empresa operasse a moral corporativa e a lógica de lucro travestida de benevolência e assistência social.

Essa prática de manipulação estendeu-se para a operacionalização tática do marketing, onde os quatro pilares foram instrumentalizados para criar dependência. A estratégia da praça foi a de diferenciar do norte global ao infiltrar seu produto em clínicas e hospitais, utilizando o ambiente médico para validar comercialmente o item, em vez de o expor nas prateleiras de supermercado. Na promoção, a distribuição massiva de amostras grátis serviu como uma ferramenta de ação biológica: ao utilizar as amostras até o leite materno eventualmente secar, a mãe tornava-se fisiologicamente dependente do produto, garantindo a fidelização forçada por conta da biologia e não preferência. Esse produto, por sua vez, apresentava claras falhas éticas na rotulagem, frequentemente em idiomas coloniais incompreensíveis para o público, privando o consumidor de informativos e instruções de uso e segurança, além de ser um produto inviável para a realidade sanitária dos países, informação conhecida pela companhia. Além disso, a estratégia de preço simplesmente ignorou completamente a realidade econômica local, onde o custo da fórmula consumia até mais de 40% da renda familiar, forçando as mães a diluir o pó para vendê-lo mais. Essas táticas gerou uma armadilha de mercado onde o produto era caro demais para ser usado corretamente e era indispensável após o marketing secar o leite materno, tudo culminando e se encaminhando para a inevitável desnutrição das crianças, risco ignorado pela organização.

Em última instância, a conduta estratégica da Nestlé não pode ser desvinculada de sua moral corporativa de ética distorcida. O marketing não atuou no sul global apenas como ferramenta de promoção comercial, mas também como o mecanismo de legitimação que a

Nestlé precisava para tornar aquela moral corporativa maquiavélica socialmente aceitável. Houve, portanto, uma instrumentalização da ciência e do anseio de modernidade para camuflar práticas predatórias. Podemos então perceber que o êxito de marketing da marca foi edificado por uma dissonante promessa de saúde, sustentada pelo posicionamento médico-científico que serviu precisamente para ocultar o risco e a vulnerabilidade inerente ao uso dos produtos naqueles contextos. Tal recorte funciona como um perfeito exemplo paradigmático do uso de estratégias de marketing para viabilizar a falência moral da corporação. A Nestlé utilizou-se de técnicas parecidas tanto posteriormente como anteriormente, configurando assim uma prática sistêmica e já estruturalizada de forma cristalizada no cerne da empresa, servindo como uma parte vergonhosa de seu DNA institucional. Essa mancha em sua história leva a companhia a sistematicamente omitir esses casos, praticamente não o citando em suas fontes oficiais e buscar o silenciamento e a intimidação dos críticos por meios legais, uma postura reativa defensiva que pode ser lido analiticamente como uma confissão de culpa ou no mínimo uma admissão de vergonha institucional.

3.3 - À luz das práticas empresariais contemporâneas - CSV, ESG - e das boas práticas de relações públicas (tudo aquilo que é recomendado se fazer em gestão de imagem e reputação, pela literatura e pelas empresas éticas e sustentáveis), como apreciar a conduta da Nestlé?

A priorização do econômico sobre o humano reflete-se na governança da Nestlé, que historicamente instrumentaliza a neutralidade geopolítica como escudo para que a busca por lucro e o oportunismo comercial, que orienta a já discutida moral corporativa da companhia, possa continuamente ocorrer sem grandes danos à imagem da organização. Essa blindagem em geral se mostra bastante eficaz, exceto dos movimentos de públicos afetados diretamente pelas práticas como os ucranianos que organizaram boicotes após recusa da Nestlé de se retirar do mercado russo, aderindo ao boicote/sanção comercial contra a Rússia. Essa fachada de neutralidade alinha-se ao posicionamento que a Nestlé segue desde sua fundação, uma empresa benevolente em busca de uma melhora na vida das pessoas, consolidada como empresa que acabou com a mortalidade por desnutrição infantil pela criação da farine lactée, distanciando-se completamente das recorrentes práticas antiéticas aplicadas primariamente ao terceiro mundo, onde a repercussão midiática é menor. Um bom indicador dessa falta de repercussão é o fato das ações da Nestlé estarem sempre em crescente, nunca tendo tido prejuízo, exceto em 1929.

Para além da questão geopolítica, é possível observar falhas sistêmicas de governança principalmente no que diz respeito a *compliance*, ferindo o pilar “G” de ESG. Como definimos anteriormente, a moralidade corporativa da Nestlé supostamente se baseia em uma ideia de maximização de lucros em detrimento de questões éticas, e isso tem evidências contemporâneas fortes por participações da Nestlé em esquemas ilícitos de mercado. O “Cartel de la Leche” da Espanha foi um escândalo onde a Nestlé foi multada por participar de conspirações para baixar o preço pago aos fornecedores rurais de leite. Outro exemplo é a investigação sobre reuniões extra oficiais e muitas vezes secretas da Nestlé Canadá buscando formar um cartel para fixar preços de chocolate no país, prática que remete às que foram denunciadas por Syed Aamir Raza e que posteriormente se tornaram cerne do filme, junto da questão da desnutrição, *Tigers* (2014) onde era prática, da Nestlé Paquistão, reuniões com médicos influentes e pagamentos de suborno. Essas práticas na América do Norte, Ásia e Europa, somadas a estratégias de “maquiagem de produto” aplicadas na América do Sul, demonstram um problema sistêmico de governança que se expande por toda a extensão global da Nestlé, que não poderia argumentar ser apenas alguns desvios isolados de poucos gestores, sendo assim uma demonstração que a Nestlé tem intencionalmente lesado o consumidor de forma velada em sua busca de maximização dos lucros, passando por cima inclusive de barreiras legais. Essas práticas também servem para exemplificar a prioridade do retorno aos acionistas acima da transparência, contrariando as diretrizes mais básicas de responsabilidade corporativa contemporânea

A fragilidade gritante da governança da Nestlé torna-se ainda mais evidente com a adesão formal da Nestlé, em 2006, ao conceito de Criação de Valor Compartilhado (CSV). Embora o discurso e retórica institucional prometa que o sucesso econômico está diretamente ligado a suas comunidades, advindo da redefinição de produtividade na cadeia de valor e da proteção dos recursos, são visíveis as contradições e falhas da companhia no pilar Ambiental (E) do ESG. A Nestlé enfrenta ao redor de todo o globo acusações de predação hídrica, que desrespeitam todas as fronteiras geográficas e econômicas, mostrando uma incidência geográfica de que suas práticas predatórias e antiéticas não se concentram apenas no terceiro mundo mais, e sim que foram espalhadas em países de todos os continentes. Esse novo *modus operandi* é facilmente percebido ainda na questão da predação hídrica pois a companhia enfrenta três grandes acusações no setor hídrico, mesmo que tenha se comprometido a gerir bem esse recurso, pois tanto no primeiro mundo na reserva indígena Morongo na Califórnia e o vilarejo paquistanês de Bhati Dilwan onde a mesma instalou plantas industriais que foram associadas ao esgotamento de aquíferos e a contaminação do abastecimento comunitário, ferindo completamente o princípio do CSV, além de ser acusada de manter a estação em períodos

críticos de seca. A terceira acusação que se espalhou no formato de boato no Brasil é de que a companhia planejava privatizar o, ou dependendo da versão extrair água do, Aquífero Guarani, a companhia por sua vez nega que faça e que tenha planos de fazer, porém é sintomático que um boato desse se espalhe sem ser sequer questionado pelo público, pois mesmo com sua boa reputação é perceptível que a opinião pública espera que pelo menos no que tange a extração as práticas da Nestlé sejam predatórias, uma falência da confiança ética.

Contudo é quando analisamos o pilar S (Social) que a dissonância entre o discurso corporativo humanitário e a realidade atinge seu ponto mais crítico, revelando a desumanização como prática sistêmica e até mesmo parte da cultura da Nestlé. A persistência do uso de mão de obra infantil em condições análogas a escravidão na sua cadeia de cacau na Costa do Marfim e a falha nos prazos do Protocolo Harkin-Engel poderiam ser analisadas e argumentadas como sendo falhas contemporâneas isoladas se não fosse recorrente não somente a desumanização, vista em locais como África e Ásia com a desnutrição de bebês e mães que não produzem mais leite tanto pelo marketing quanto pelo uso da fórmula, mas também a reincidência do uso de mão de obra escravizada. Durante o período da Segunda Guerra Mundial a Nestlé se escondeu novamente atrás do escudo da neutralidade geopolítica, como seu país sede a Suíça, para negociar com ambos os lados da guerra, fornecendo chocolate e café para os aliados enquanto utilizava de mão de obra escravizada pelo regime nazista em suas fábricas na Alemanha, com total conhecimento da matriz, além de contratos caríssimos de fornecimento de chocolate para os nazistas e outros países do eixo, levando ao chocolate da Nestlé estar nos dois lados do front da batalha, como a melhor parte das rações tanto dos aliados quanto dos nazistas. Seja no passado colaborando com o Eixo, ou seja, no presente postergando soluções para as crianças escravizadas exploradas na sua cadeia de produção na África, a diretoria se manteve protegida por seu escudo de neutralidade, usando sua propositalmente confusa cadeia de suprimentos como “negação plausível” de culpa, sendo mais um escudo reputacional erguido pela companhia para se blindar das acusações. Porém a prática repetida com separação de décadas evidencia que historicamente a estrutura da Nestlé incorpora a desumanização e exploração de corpos vulneráveis, sempre de etnias que estão sendo perseguidas ou negligenciadas, como um mecanismo aceitável de eficiência em busca de lucro, ferindo agressivamente os preceitos de Direitos Humanos que alicerçam o pilar social do ESG.

Então analisando esse cenário se torna sugerido que a adoção da Nestlé de concertos como o do CSV configura uma prática de *greenwashing* e *socialwashing* que consistem em utilizar de pautas ambientais, como reciclagem e melhor uso de recursos, e sociais, como apoio à comunidade e direitos dos trabalhadores, para lavar a imagem da empresa e disfarçar condutas

que não se alinham a esses valores que a mesma alega defender. Existe uma dissonância entre o marketing institucional de uma organização que se diz parceira da sociedade e a realidade que reproduz as mesmas lógicas de exploração colonialistas e possivelmente racistas de décadas antes. Mesmo que a Nestlé tenha modernizado sua retórica, aderindo uma linguagem de sustentabilidade, a análise de suas ações tanto contemporâneas quanto pretéritas indicam que houve um deliberado movimento de greenwashing buscando atender demandas dos investidores e consumidores do Século XXI, mantendo ativa sua estrutura de busca por faturamento que prioriza o resultado financeiro.

3.4 - Como avaliar a preocupação da Nestlé com sua imagem e reputação? Havia essa preocupação? Ou o conceito era seletivo? Qual a mentalidade da Nestlé em relação a esses conceitos?

Historicamente a gestão de reputação da Nestlé opera sob uma lógica de blindagem social e jurídica que subordina a ética à proteção da marca, revelando uma mentalidade em que a imagem não é um reflexo da conduta, mas sim um ativo que precisa ser defendido nos tribunais. O primeiro marco dessa postura a ganhar as manchetes ocorreu em 1974 quando em resposta à publicação do *the baby killer* a reação imediata da diretoria foi a do processo contra o grupo suíço que traduziu o documento sob o título *Nestlé Tötet Babys* (Nestlé Mata Bebês), ao invés de rever suas práticas de marketing que estavam sendo acusadas de contribuir para a mortalidade infantil no Terceiro Mundo. Essa judicialização da crítica evidenciou uma inversão dos valores onde o dano causado à reputação pela escolha de um título foi tratada com mais ímpeto e urgência do que as mortes por desnutrição causadas pela companhia. Esse recorte demonstrou que, para a empresa, a prioridade era preservar sua vitrine comercial, sua imagem pública e não a integridade humana e a saúde de seus consumidores.

Essa preocupação com a imagem teoricamente transcende a esfera jurídica assumindo contornos de intimidação e ameaça àqueles que afetam a reputação da companhia, mostrando uma postura extremamente ofensiva de gestão de crise. A mentalidade de defesa da marca a qualquer custo ficou estampada na reação institucional às denúncias de Syed Aamir Raza, ex-funcionário no Paquistão cuja a história inspira a do filme *Tigers* (2014) onde o personagem Ayan, inspirado em Raza, denuncia internamente as práticas que levavam à morte por desnutrição de bebês e sofre uma pesada retaliação. Raza não foi acolhido pelos canais de compliance da empresa e enfrentou uma campanha ostensiva de ameaças e intimidações tão intensas que o levou a se exilar. O fato de as denúncias de Raza serem idênticas às do "the baby killer", porém com duas décadas de diferença aponta que realmente as únicas atitudes tomadas

pela empresa sobre a crise foram a de proteger sua imagem sem uma real mudança no seu marketing e nas suas práticas comerciais. O episódio de Raza é um exemplo da expressão “não mate o mensageiro” onde a companhia ao invés de se revoltar e agir contra a mensagem, no caso suas próprias práticas, decide ser reativa com o arauto para estancar o sangramento da imagem pública. Para a Nestlé ficou exposto que o denunciante externo não é um agente de melhoria e sim uma ameaça à organização que deve ser neutralizada.

Outro episódio envolvendo neutralização de ameaças é a tática de monitoramento e retaliação de críticos, que não se restringia somente aos países periféricos ou ex-funcionários pois na própria Suíça, seu país natal e sede, a Nestlé foi condenada judicialmente por infiltrar uma agente de segurança privada no grupo ativista ATTAC para espionar a elaboração de um livro crítico à empresa. Este é mais um episódio que demonstra como a empresa encara a gestão de crise, não como um diálogo, mas como uma operação belicosa de inteligência e contra espionagem, diferente do exercício de transparência e diálogo que pedem as Relações Públicas. Neste ponto, ativistas e *whistleblowers* são tratados como inimigos e ameaças à segurança que devem ser vigiados e sabotados, tendo essa abordagem belicosa incompatível com o discurso de responsabilidade social.

Além de ofensiva e agressiva a política de gestão de crise reputacional da Nestlé demonstra-se geograficamente seletiva, pois age com rigor quando a risco financeiros em mercados estratégicos. Enquanto a crise da fórmula na África durou décadas e foi marcada por respostas lentas e evasivas, as crises modernas em economias emergentes de importância estratégica, como o escândalo do leite com melamina na China ou o chumbo no macarrão Maggi na Índia, os dois maiores mercados do mundo, receberam respostas rápidas e assertivas, muito melhor estruturadas no que pedem gestão de crise. Na China a empresa agiu com velocidade para criar um Instituto de Segurança Alimentar em Pequim. Na Índia moveu uma campanha massiva buscando recuperar a confiança da população e recolocar os produtos, temporariamente banidos, de volta nas prateleiras indianas, atitude que em muito diferencia-se do caso de Salmonella nas Filipinas onde até hoje a empresa não voltou a comercializar seus macarrões Maggi. Essa discrepância indica que a sensibilidade da questão e a intensa organização da gestão de crise é ditada pelo potencial de consumo do país. Onde o poder de compra é baixo e a opinião pública pouco importa no cenário global, a ética é negligenciada, enquanto em locais de importância global e grandes mercados a imagem é gerida com precisão cirúrgicas.

Essa gestão seletiva de sua imagem se reflete no controle da memória corporativa e se materializa na comunicação oficial da companhia. Uma análise da linha do tempo “Conheça nossa história”, presente no site da Nestlé e traduzida para todos os idiomas que o site também

opera, revela um deliberado esforço de apagamento histórico e suavização de controvérsias. Episódios graves e chocantes, como a colaboração com o regime nazista e o uso de mão de obra escravizada ao longo da história são completamente omitidos da narrativa de sucesso, com nenhuma menção nem ao menos se justificando ou pedindo desculpas. Já o gigantesco e impactante boicote global de 1977 é mencionado rapidamente de forma marginal, discretamente no fim da página, com linguagem evasiva e ausência de registros fotográficos, diferente dos marcos comerciais. O texto utiliza de uma linguagem eufemística onde “ativistas questionam estratégias de marketing”, ocultando a acusação de mortalidade infantil que motivou a mobilização mundial e a intervenção de poderes estatais e da ONU. Da mesma forma o portal de perguntas da Nestlé pouco fala sobre as polêmicas supracitadas, durante a pesquisa foi constatada uma resposta buscando desmentir o boato da privatização do aquífero guarani, sem citações sobre as outras privatizações de água polêmicas, a parte de fórmula é ainda mais complicada, é necessário que o interessado entre na sessão “sobre”, depois “marcas” e ir para a parte de marcas de “fórmula infantil” onde ela tem um texto, também evasivo e sem citar as polêmicas, defendendo a amamentação e citando que por lei eles não fazem divulgação pro público geral, além disso na sessão sobre o código da OMS no FAQ é dito que “Foi introduzido em 1981 em resposta às preocupações levantadas sobre a comercialização de substitutos do leite materno nos países em desenvolvimento.” novamente de maneira evasiva sem citar a denúncia de fato, enquanto a sessão sobre respeito aos direitos humanos é imensa mesmo com as denúncias contemporâneas de práticas que ferem esses mesmos direitos que alega defender. Essa curadoria da história oficial comprova uma estratégia de omissão na comunicação buscando reescrever o passado, blindando a Nestlé no presente.

Em suma, a Nestlé trata sua imagem e reputação como uma gestão de ativos defensiva, distintamente da prática ética de Relações Públicas. Para a corporação, a reputação não é um reflexo natural de uma conduta moral, mas sim um capital que deve ser protegido por aparato legal, de espionagem e marketing. O conceito de imagem é levado extremamente a sério, porém de forma instrumental e até mesmo cínica, a reputação deve permanecer imaculada mesmo que a realidade não reflita em práticas. A preocupação com a reputação e a imagem existe e é intensa e dispõe de recursos praticamente ilimitados, mas o seu objetivo final é fazer a manutenção do monopólio narrativa e a renovação do escudo moral que a permite agir de maneira antiética sendo chancelada por uma sociedade mantida nas sombras da ignorância sobre suas reais práticas e intenções, e não para constituir relacionamentos transparentes e legítimos com seus públicos. A Nestlé opera então sob a lógica onde a gestão da reputação é uma extensão da gestão de risco focada em neutralizar ameaças ao invés de corrigir as falhas que geram essas ameaças.

3.5. Como avaliar a evolução da imagem e da reputação da Nestlé, ao longo de todos esses anos? Quais incógnitas ou contradições podem ser identificadas - ou mesmo, quais novas questões podem ser levantadas - nesse caso da Nestlé

Avaliar a evolução da reputação da Nestlé revela uma história marcada por uma separação entre a identidade da companhia e a percepção do público. A reputação da companhia começa com imagens positivas consequências da figura humanista que foi Henri Nestlé, que montou sua empresa com o objetivo de combater a mortalidade infantil, um objetivo nobre que conversava com as dores do público de sua época, dando a si e sua empresa um posicionamento de ajuda e criando um sentimento de gratidão nos seus primeiros consumidores. A reputação continua sua escalada e se cimenta positivamente ao redor do globo durante os maiores conflitos do mundo, começando com o fornecimento de leite condensado para as tropas que lutavam nas trincheiras da primeira guerra mundial, começando a criar no imaginário popular global esse mesmo posicionamento de ajuda, de amiga, de um alívio nos momentos ruins. Durante a segunda guerra mundial, e as subsequentes, o Nescafé foi parte essencial das rações de soldados americanos e aliados, mas não se limitando a eles visto que a Nestlé sempre que possível negociou com os dois lados das guerras, novamente se posicionando como uma empresa aliada, mas que quando o soldado voltasse para seu lado também estaria lá, como uma “amiga” que não te abandona nos momentos difíceis. Além dos soldados a Nestlé também conseguiu cimentar sua imagem de altruísmo e parceria diante os civis, como quando forneceu suas reservas pros camponeses europeus na segunda e primeira guerra mundial e quando compôs os kits de ajuda humanitária (CARE) da reconstrução do Japão pós guerra. A Nestlé então solidificou sua marca de forma a ser associada a cuidado, conforto e sobrevivência perante extrema dificuldade. Essas atitudes criaram aquele “escudo”, supracitado, no imaginário popular e que perdurou ilibado até a década de 70, brilhando sem arranhões visíveis, mesmo que a madeira atrás que sustentava esse escudo estivesse podre. Na década de 70 ficou visível essa podridão quando da publicação do relatório *The Baby Killer* saiu a primeira grande marca nessa imagem de “aliada, amiga, mãe e nutridora do mundo” que ela construiu se aproveitando dos períodos de guerra. A publicação do *The Baby Killer* é um marco na história da reputação da Nestlé pois começou a separação estratégica da marca corporativa (Nestlé) que servia para absorver e mitigar os impactos de crises éticas a fim de proteger as marcas produtos que ainda gozavam dessa imagem de benevolência, sendo então um esquema em que o passado da Nestlé seria o escudo, a Nestlé S.A serviria como uma armadura protegendo suas marcas de produto

que seriam o real corpo da Nestlé, preservadas para garantir que o vital fluxo financeiro continuasse pelas veias da organização para que a mesma se mantenha viva e saudável.

Dessa dicotomia emerge a principal contradição do caso: a existência de um paradoxo entre a comprovada conduta ética questionável e o desempenho financeiro robusto, somado à uma reputação comercial praticamente ilibada. Apesar de praticamente um século de denúncias graves, a Nestlé mantém-se como a maior empresa de alimentos do mundo. Dados recentes da *Brand Finance* em 2024 avaliam a marca em 20,8 bilhões de dólares, sendo a líder do ranking global com ampla margem sobre suas concorrentes. O fato de a corporação só ter registrado prejuízo financeiro durante o crash de 1929, passando sem danos pelos boicotes internacionais e condenações judiciais, levanta a questão sobre a ineficiência da reputação ética como determinante para o sucesso no capitalismo contemporâneo. Afinal, enquanto estudiosos e acadêmicos defendem a necessidade dos pilares de ESG para o sucesso no século XXI, o caso Nestlé, desafia esse consenso teórico, sugerindo que as megacorporações podem reduzir a adoção desses preceitos à mera retórica. A análise indica ainda que, a partir de uma certa escala de onipresença geográfica e temporal, é removida a necessidade da conduta moral para que suas operações sejam lucrativas e ininterruptas, deixando de lado a conduta moral para ter uma reputação alicerçada no monopólio, onde o discurso de sustentabilidade, responsabilidade social e até mesmo de governança se tornam apenas um acessório reputacional.

Essa estratégia imunidade é basicamente proporcionada por dois mecanismos de defesa. O primeiro é um escudo de portfólio que fragmenta a corporação em mais de duas mil marcas ao redor do globo, criando uma reputação independente para seus produtos que não se afetam tanto pela da Nestlé S.A. Essa estrutura permite combinar os mercados locais sob diversas identidades, como a aquisição da Garoto no Brasil que não leva a marca da Nestlé em seus produtos com ar de concorrência, ou diluir o risco de setores desconexos como sua participação de 23,29% na L'Oréal e a nutrição animal com a Purina, onde o consumidor comumente desconhece o vínculo com a matriz. O segundo mecanismo é o posicionamento de parceria civil, a manutenção das operações russas “em defesa dos funcionários e da população” durante um movimento global de boicote, reitera que a Nestlé continua buscando se posicionar como fornecedora inabalável de segurança alimentar. Ao manter seus produtos mais básicos nas prateleiras russas ela busca consolidar sua imagem de padrão de qualidade e ponto de segurança e normalidade em meio ao caos, reforçando o vínculo afetivo com o consumidor final e preservando sua onipresença, com um discurso majoritariamente aceito pelas entidades internacionais.

CAPITULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise da trajetória da Nestlé sob a ótica das Relações públicas, a presente pesquisa permitiu consolidar um diagnóstico crítico sobre a função da ética no capitalismo contemporâneo especificamente no contexto das megacorporações. A evolução do caso levanta uma reflexão inquietante e preocupante sobre os conceitos de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e CSV (*Creating Shared value*) se uma corporação consegue equilibrar denúncias de escravidão, manobras geopolíticas, apoio a lados inimigos em guerras mundiais, colaboração com nazismo, coordenação de cartel, geração de dependência e inanição, técnicas de intimidação e espionagem, com uma posição inabalável de liderança, questiona-se a eficácia dessas práticas de controle reputacional. Mesmo com as dificuldades de acesso iniciais e a necessidade de realizar a coleta de dados completamente no ambiente virtual, foi percebido que com não muito esforço é possível reunir dados gritantes sobre questões éticas na organização. O estudo de caso sugere que a Nestlé permanece como um exemplo de má reputação na esfera do ativismo em coexistência com uma ótima reputação comercial e financeira. Essa constatação preocupantemente desafia a premissa básica das relações públicas de que a boa conduta é o caminho mais eficiente para o sucesso de uma organização e aponta a possibilidade de que uma boa gestão de imagem seja eficientemente superior a uma boa gestão de conduta e ética.

Essa imunidade corporativa identificada ao longo da pesquisa não é fruto do acaso, mas de uma construção histórica estratégica baseada na invisibilidade de determinados públicos. Isso pode ser observado pela crise da fórmula infantil e exploração de trabalhadores, ambas no sul global onde a Nestlé operou sob uma lógica maquiavélica de não consideração de populações inteiras como “público” e sim como “mercados” a serem explorados. A desumanização do consumidor permitiu que a empresa aplicasse técnicas de marketing predatórias que seriam inaceitáveis em seus mercados de origem. A pesquisa demonstrou que

a mentalidade colonialista não foi superada com o tempo, apenas melhor disfarçada e enrustida atrás de discursos de responsabilidade como o de Criação de Valor Compartilhado, que na prática serviu apenas de greenwashing e socialwashing mascarando a continuidade da exploração.

Além disso, a investigação revelou que a Nestlé não tem encarado a gestão de reputação como um exercício de transparência, mas sim como uma operação defensiva e belicosa, muitas vezes de inteligência e espionagem. A postura judicialmente agressiva contra críticos, como os do caso *The Baby Killer*, a intimidação de denunciante, como o caso Syed Aamir Raza no Paquistão e a espionagem ativa de ativistas demonstram uma cultura organizacional paranoica onde a proteção da marca a todo custo justifica o silenciamento de todas as vozes dissonantes. Essa blindagem é reforçada por uma técnica de marca fragmentada em mais 2.000 outras marcas, criando um escudo de portfólio que dilui o impacto de crises éticas. O consumidor, muitas vezes financia a mesma matriz corporativa comprando das subsidiárias, como garoto, L'Oréal, purina e até alguns perfumes de marca, sem perceber a conexão, mantendo a saúde financeira da Nestlé positiva mesmo sob boicote.

Diante dessa diferenciação curiosa entre a teoria ética e a prática corporativa, a pesquisa responde a questionamentos levantados sobre a escala da impunidade. A análise indica a existência de um ponto onde, graças ao tamanho da organização, uma certa escala de onipresença geográfica e temporal, a conduta deixa de ser um pré-requisito para o sucesso e sobrevivência econômica. Para uma megacorporação como a Nestlé, que detém monopólios e se posiciona como item de segurança alimentar em crises, como as guerras do século XX e da Ucrânia no século XXI, os pilares de ESG tornam-se dispensáveis como fundação do negócio, transformando-se em acessórios estéticos de reputação, o que leva a questionamentos: qual o tamanho necessário para não ter essa preocupação ética? Qual o tamanho em que empresa se torna grande demais para falir e onipresente demais pra se afetar por boicotes?

Por fim, conclui-se que a tranquilidade da Nestlé perante suas crises pode ser temporária, mas é sustentada por uma estrutura de mercado que classifica lucro como superior à vida. E o último questionamento que surge dessa pesquisa, principalmente pela própria existência da mesma, é: Até onde essa tranquilidade continua? visto que com a globalização e a internet cada vez mais pesquisadores e jornalistas têm analisado e denunciado situações de dissonância reputacional, como a presente pesquisa. Seja o que for, o caso Nestlé continua como um paradigma de que no atual estágio do capitalismo a retórica de ESG tem sido o bastante sem a necessidade da adoção dos princípios e que infelizmente nesse modelo de mercado a reputação pode ser comprada e blindada se você tiver capital suficiente. O que abala e questiona alguns

conceitos básicos das relações públicas e abre espaço para se questionar a real necessidade da área em megacorporações.

REFERÊNCIAS

1960 TO 1979: the times they were a-changin'. Keko Foods, 2021. Disponível em: <https://kekofoods.com/blogs/news/1960-to-1979-the-times-they-were-a-changin>. Acesso em: 18 out. 2025.

A CONDENSED history of the Page Brothers and the Anglo-Swiss Condensed Milk Company. Nestlé Oceania, [s. d.]. Disponível em: <https://www.nestle.com.au/en/media/condensed-history-page-brothers-anglo-swiss>. Acesso em: 5 nov. 2025.

AGU confirma multa de R\$ 591 mil contra a Nestlé por desrespeito ao consumidor. COAD Notícias, 2013. Disponível em: <https://www.coad.com.br/home/noticias-detalle/65107/agu-confirma-multa-de-r-591-mil-contra-a-nestle-por-desrespeito-ao-consumidor>. Acesso em: 29 set. 2025.

ANGLO-SWISS Condensed Milk Company. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [S. l.], 2025. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Anglo-Swiss_Condensed_Milk_Company. Acesso em: 15 out. 2025.

ASSINE a Folha de S.Paulo: plano Folha Premium. Folha de S.Paulo, São Paulo, p. 13, 23 jan. 2009.

ASSINE a Folha de S.Paulo. Folha de S.Paulo, São Paulo, p. 13, 23 jan. 2009. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/>. Acesso em: 19 out. 2025.

BABY boom. In: ENCYCLOPÆDIA Britannica. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/baby-boom-human-population>. Acesso em: 8 nov. 2025.

BARRETT, Paul M. Supreme Court Denies Nestlé, Cargill, ADM Appeal in Slave Labor Case. The Wall Street Journal, 2016. Disponível em: <http://www.wsj.com/articles/supreme-court-denies-nestle-cargill-adm-appeal-in-slave-labor-case-1452526492/>. Acesso em: 7 out. 2025.

BEWARE! Eating 2-Minute Maggi Noodles can ruin your Nervous System. The News Minute, 2015. Disponível em: <https://www.thenewsminute.com>. Acesso em: 27 out. 2025.

CALDERAN, A. M. et al. ESG: uma análise inicial sobre a natureza do conceito e a sua difusão. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, 5., 2021, On-line. Anais [...]. [S. l.: s. n.], 2021.

CASE 12: Nestlé's Corporate Reputation. Oxford University, [s. d.]. Disponível em: <https://globalcapitalism.history.ox.ac.uk/files/case12-nestlescorporatereputationpdf-1>. Acesso em: 20 out. 2025.

CHILD slavery claims against chocolate giants. BBC News, 2001. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20081226141935/http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/africa/1272522.stm>. Acesso em: 4 out. 2025.

CONHEÇA a história da Nestlé no Brasil. IBND — Instituto Brasileiro de Neurodesenvolvimento, 2023. Disponível em: <https://www.ibnd.com.br/blog/conheca-a-historia-da-nestle-no-brasil.html>. Acesso em: 2 out. 2025.

CONHEÇA nossa História. Nestlé Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/anestle/historia>. Acesso em: 28 set. 2025.

CONTROVÉRSIAS envolvendo a Nestlé. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [S. l.], 2025. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Controvérsias_envolvendo_a_Nestlé. Acesso em: 14 out. 2025.

COOMBS, W. T. Gestão de crises e comunicações. [S. l.]: Institute for Public Relations, 2007.

CREATING Shared Value Report 2011. Nestlé, 2011. Disponível em: https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/2011-csv_creating-shared-value.pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

EM QUAIS países a Nestlé está presente? Nestlé Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/perguntasfrequentres/nossa-empresa/respostas/paises>. Acesso em: 15 nov. 2025.

EVANS, Richard J. The Third Reich at War 1939–1945. Londres: Allen Lane, 2008.

FEARN-BANKS, K. Comunicações de crise: uma abordagem de estudo de caso. [S. l.]: Routledge, 2011.

FILME Tigers. IBFAN Brasil, 2020. Disponível em: <https://ibfan.org.br/filme-tigers>. Acesso em: 22 nov. 2025.

FOGÃO a lenha de três pedras ou "trempe" no interior do Piauí. ResearchGate, [s. d.]. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Fogao-a-lenha-de-tres-pedras-ou-trempe-no-interior-do-Piaui-Foto_fig1_303867962. Acesso em: 16 out. 2025.

FOMBRUN, C. J. Reputação: realizando valor a partir da imagem corporativa. [S. l.]: Harvard Business Review Press, 1996.

FOOD: the formula flap (contd.). Time, 1977. Disponível em: <https://time.com/archive/6848046/food-the-formula-flap-contd>. Acesso em: 26 set. 2025.

FORMER Nestlé Canada CEO may face chocolate price-fixing charge 'shortly'. The Globe and Mail, 2013. Disponível em: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/the-law-page/former-nestle-canada-ceo-may-face-chocolate-price-fixing-charge-shortly/article12376396/>. Acesso em: 30 out. 2025.

FSSAI orders recall of all nine variants of Maggi noodles from India. Firstpost, 2015. Disponível em: <https://www.firstpost.com/business/fssai-orders-recall-of-all-nine-variants-of-maggi-noodles-from-india-2279798.html>. Acesso em: 27 out. 2025.

GROUPS Challenge Nestlé's Bottled Water Greenwashing. Polaris Institute, 2008. Disponível em: https://web.archive.org/web/20141022031038/http://www.polarisinstitute.org/groups_challenge_nestlé_s_bottled_water_greenwashing. Acesso em: 11 nov. 2025.

GRUNIG, J. E. Excelência em relações públicas e gestão da comunicação. [S. l.]: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Avaliação da quarta geração. [S. l.]: Sage Publications, 1989.

HISTORY of American Business: Anglo-Swiss Condensed Milk Company by US brothers Charles and George Page. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: . Acesso em: 10 out. 2025, 20:10.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, jul./ago. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, M. Relações Públicas: história, teorias e estratégias. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, Cláudia de Castro. Os aliados ocultos de Hitler. Superinteressante, São Paulo, n. 333, p. 24-35, maio 2014.

MAGGI noodles withdrawn in East African supermarket. BBC News, 2015. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-africa-33124225>. Acesso em: 27 out. 2025.

MALI'S children in chocolate slavery. BBC News, 2001. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20090114115945/http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/1311982.stm>. Acesso em: 4 out. 2025.

MARKETING infant nutrition: getting it right. Nestlé Global, [s. d.]. Disponível em: <https://www.nestle.com/media/news/marketing-infant-nutrition-getting-it-right>. Acesso em: 13 nov. 2025.

MCCAHERN, Mike. Tigers review: Danis Tanovic and Emraan Hashmi take on baby formula. *The Guardian*, 2019. Disponível em: <https://www.theguardian.com/film/2019/mar/06/tigers-review-danic-tanovic-emraan-hashmi-baby-formula>. Acesso em: 22 nov. 2025.

MID-20TH-CENTURY baby boom. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [S. l.], 2025. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Mid-20th-century_baby_boom. Acesso em: 8 nov. 2025.

NAHAR, Jharna. In Emraan Hashmi's 'Tigers', a fight against a corporation that took 12 years to hit the screens. *Scroll.in*, 2018. Disponível em: <https://scroll.in/reel/903017/in-emraan-hashmis-tigers-a-fight-against-a-corporation-that-took-12-years-to-hit-the-screens>. Acesso em: 22 nov. 2025.

NESTLÉ bottled water ads misleading, environmentalists say. *CBC News*, 2008. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20160103032603/http://www.cbc.ca/news/nestlé-bottled-water-ads-misleading-environmentalists-say-1.748791>. Acesso em: 11 nov. 2025.

NESTLÉ é multada por maquiagem de produtos. *Estadão*, 2013. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/nestle-e-multada-por-maquiagem-de-produtos/>. Acesso em: 29 set. 2025.

NESTLÉ Reports on Abuses in Thailand's Seafood Industry. *The New York Times*, 2015. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/11/24/business/nestle-reports-on-abuses-in-thailands-seafood-industry.html>. Acesso em: 10 out. 2025.

NESTLÉ und sein Milchpulver: eine Erfolgs- und Leidensgeschichte. *SRF*, 2018. Disponível em: <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/wirtschaft-nestle-und-sein-milchpulver-eine-erfolgs-und-leidensgeschichte>. Acesso em: 26 set. 2025.

NESTLÉ: Its Origin and History. *Icons of Indian Business*, 2018. Disponível em: <https://iconsofindianbusiness.com/article/nestlé%20-%20its-origin-and-history>. Acesso em: 10 out. 2025.

NESTLÉ. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Nestlé>. Acesso em: 15 out. 2025.

PAGE, Charles. *Dictionnaire Historique de la Suisse (DHS)*, 2009. Disponível em: <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/030902/2009-11-12>. Acesso em: 25 set. 2025.

PAGE, George. *Dictionnaire Historique de la Suisse (DHS)*, 2008. Disponível em: <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/041777/2008-09-11>. Acesso em: 25 set. 2025.

PALAST, Greg. IMF/World Bank: marketing and PR. *The Guardian*, 2002. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20130826194248/http://www.theguardian.com/world/2002/dec/20/marketingandpr.debtrelief>. Acesso em: 12 nov. 2025.

PANG, A.; JIN, Y.; CAMERON, G. T. Como as mídias sociais moldam as estratégias de relações públicas? *Public Relations Review*, [S. l.], 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, jan./fev. 2011. Disponível em: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUBLICATIONS. Nestlé Global, 2024. Disponível em: <https://www.nestle.com/investors/publications>. Acesso em: 17 nov. 2025.

QUAIS países vendem seus produtos? Nestlé Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/perguntasfrequentes/nossa-empresa/respostas/paises-vendem-seus-produtos>. Acesso em: 19 nov. 2025.

QUANTAS marcas existem? Nestlé Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/perguntasfrequentes/nossa-empresa/respostas/quantas-existem>. Acesso em: 19 nov. 2025.

RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha por sua mente. Tradução de Eliane Fittipaldi Pereira. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

SEBRAE. O que é ESG?: entenda mais sobre a sigla que causa impacto socioambiental no mundo corporativo. [S. l.]: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, [2025]. E-book. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_que-esg.pdf. Acesso em: 12 nov. 2025.

SLAVERY: a global investigation. True Vision, 2000. Disponível em: <https://www.truevisiontv.com/films/slavery-a-global-investigation>. Acesso em: 4 out. 2025.

SMITH, Andrew. The Oxford Encyclopedia of Food and Drink in America. [S. l.]: Oxford University Press, 2013.

SOME Nestlé Cookie Dough Has E. Coli Bacteria. The New York Times, 2009. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2009/06/20/business/20cookie.html>. Acesso em: 23 out. 2025.

THE HUMAN rights and wrongs of Nestlé and water for all. The National, 2011. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20170629043128/http://www.thenational.ae/arts-culture/the-human-rights-and-wrongs-of-nestl-and-water-for-all>. Acesso em: 11 nov. 2025.

THE WORLD'S Most Valuable Brands. Forbes, 2024. Disponível em: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#353c498119c0>. Acesso em: 17 nov. 2025.

TIGERS (2014 film). In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [S. l.], 2024. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Tigers_\(2014_film\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Tigers_(2014_film)). Acesso em: 21 nov. 2025.

TIGERS: the true story. Baby Milk Action, 2014. Disponível em: <https://www.babymilkaction.org/tigers-truestory>. Acesso em: 21 nov. 2025.

TIMELINE: china milk scandal. BBC News, 2010. Disponível em: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/7720400.stm>. Acesso em: 23 out. 2025.

UPDATE on the Nestlé boycott. Baby Milk Action, 2018. Disponível em: <https://www.babymilkaction.org/archives/16805>. Acesso em: 26 set. 2025.

WHORISKEY, Peter; SIEGEL, Rachel. Cocoa's Child Laborers. The Washington Post, 2019. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/graphics/2019/business/hershey-nestle-mars-chocolate-child-labor-west-africa>. Acesso em: 7 out. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. The International Code of Marketing of Breast-Milk Substitutes. Geneva: WHO, 1981. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 12 nov. 2025.

YIN, R. K. Pesquisa com estudo de caso: design e métodos. [S. l.]: Sage Publications, 2014.

.