

1943 / 2018

# A história do nosso Sabor

The history of our Taste



BISCOITOS

AMENDOAS

AMENDOAS  
BISCOITOS  
PÃO DE LÓ  
E BOLO REI "DAVID"

Fábrica de Bolachas e Biscoitos

*A. Vieira de Castro*

TELEFONE 22156

*Rua de Santo Antonio, 22 - 30*

V. N. DE FAMALICÃO

MARMELADA

MARMELADA E FRUTAS CRISTALIZADAS

REBUÇADOS - DROPEIS

BOLACHEA



Legenda da página anterior:

Desenho publicitário da empresa utilizado nos finais dos anos de 1950 e inícios de 1960.

Autoria desconhecida.

Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Caption from the previous page:

Advertising design used by the company at the end of the 1950s and beginning of the 1960s.

Authorship unknown.

Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive

#### Ficha Técnica Technical Credits

Título Title | 1943-2018 A história do nosso Sabor / The history of our Taste

Autores Authors | Virgílio Borges Pereira (Coordenação)  
Kelly Nogueira-Rodrigues, Maria Inês Coelho  
e Sandra Leitão

Tradução Translation | Carla Augusto, Teresa Cruz e Raquel Cunha

Ilustração Illustration | Rodrigo Prazeres Saias

Design & Layout | Joana Miguéis/004

Publicação Publication | Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Impressão Printing | Norprint – A Casa do Livro

Tiragem Print Run | 1500 exemplares copies

ISBN | 978-989-20-8344-5

Depósito Legal Legal Deposit | 438560/18

Março 2018 March 2018



## Mensagem do Presidente

Dá-se a feliz coincidência de, no mesmo ano em que ocorre o 75.º aniversário da fundação da *Vieira*, se cumprir o centenário do Homem que a fundou, meu pai – António Vieira de Castro –, o que torna mais desafiante (para mim, na qualidade de presidente do Conselho de Administração da empresa) deixar, em registo escrito, um testemunho sobre aquele que tem sido o percurso empresarial desta e sobre a importância do sucesso alcançado para que, honrando o seu fundador, sirva também como marco para a comunidade e para as gerações futuras.

Pessoalmente e, como se compreende, só a partir da segunda década de existência da *Vieira*, fui tomando consciência da dinâmica da empresa e me fui apercebendo e acompanhando todas as mudanças que esta foi sofrendo e que foram assinaláveis.

Meu Pai, não sendo da arte, era, na verdade, um gestor que teve a sorte de ser acompanhado por minha mãe – Maria Amélia – em quem teve um porto de abrigo para as tempestades da vida no capítulo empresarial e um amparo na orientação familiar. Teve, também, a virtude de se saber rodear por pessoas que souberam estar à altura de responder aos problemas que se apresentavam em cada uma das vertentes do negócio, da produção ao consumidor final.

A experiência ensinou-me que, a cada período de 10 anos, os avanços tecnológicos são gigantescos.

E, assim, se explica como é que uma confeitaria tradicional se transformou numa unidade industrial já tecnologicamente avançada para a época: saltando fronteiras para observar o que havia de mais moderno no Mundo (designadamente no fabrico automático de rebuçados) e, depois, a fase das bolachas e os primeiros entraves de natureza burocrática, decorrentes do condicionalismo industrial vigente à época.

## Chairman's Message

It is a fortunate coincidence that the year in which we are celebrating the 75th anniversary of the founding of *Vieira* is also the year that marks the centennial of the man who founded it, my father, António Vieira de Castro. This makes it all the more challenging for me, as Chairman of the company's Board of Directors, to leave a written testimonial that bears witness to the paths the company has followed and the importance of the success it has achieved. In so doing, not only do we aspire to pay tribute to its founder, but also leave a milestone for the community and for future generations.

Personally, and for obvious reasons, it was only from the second decade of *Vieira*'s existence that I was able to gain some awareness of its dynamics. I started to understand and follow all the changes the company experienced and which were undoubtedly remarkable.

My father, who was not versed in this line of business, was in fact a manager who had the good fortune to count on my mother by his side, Maria Amélia, and in whom he found a port of refuge from the storms he faced in the business and a haven to guide the family. He was also blessed with the ability to draw in personnel who knew how to deal with the problems as they arose, on each level of the business, from manufacturing to the final consumer.

Experience has taught me that, in every 10-year period, the technological advances are huge.

And this explains how a traditional bakery became an industrial plant, which was already technologically ahead of its time. By crossing frontiers to observe that which was most modern in the world, especially in the automatic manufacture of sweets and then in the biscuit-making phase, as well as overcoming the first obstacles of a bureaucratic nature raised by the restrictions in industrial regulation in force at the time.

It was a project of great boldness in which, once again, the clarity of calling skilled people to the front line was decisive for the realisation of a dream, and the obstacles on



Foi um projecto de grande arrojo em que, uma vez mais, a lucidez de chamar à linha da frente gente capacitada foi determinante para a concretização de um sonho, sendo a aspereza do caminho (que foi muita) recompensada pelo sucesso na criação de produtos inovadores.

Eu era jovem mas já era crescidinho e meu irmão David (mais velho), que era muito entusiasta por todos estes desafios, levava tudo aquilo muito a sério.

As histórias são muitas.

O que somos hoje, devemos-lo, em grande parte, aos ensinamentos do fundador.

Soubemos encontrar caminhos para a transição de gerações na responsabilidade pelos destinos da empresa, continuámos a chamar para junto de nós quadros qualificados, honrando a dinâmica e a ambição que nos foram legadas e, assim, dar sequência a este legado e perpetuar (tanto quanto possível) a filosofia da sua fundação e a obra abraçada por meu Pai – não só na vertente empresarial, mas também nas vertentes humana e social.

Recordo, a este propósito, que meu Pai – António Vieira de Castro – nos dias de Páscoa e Natal, tinha por hábito visitar os colaboradores da empresa em suas casas, para se certificar do bem-estar familiar destes.

O momento é propício a deixar exarado um agradecimento a todos os colaboradores que passaram pela empresa ao longo dos tempos, a clientes, fornecedores amigos e também àqueles que, complicando-nos a vida, criaram condições para – todos – melhorarmos, aperfeiçoando-nos na busca das soluções para ultrapassar dificuldades e imperfeições, fazendo sempre e, cada vez mais, melhor.

À minha Família e em especial à Fernanda – minha mulher – que sempre me apoiou (e aturou) nos momentos mais difíceis, deixo uma palavra calorosa.

Neste fim de ciclo, faço votos para que, quando se assinalar o centenário da fundação da *Vieira*, esta renovada equipa tenha conseguido ultrapassar com mais rapidez e maior saber todas as dificuldades que vierem a aparecer, mantendo a *Vieira* como uma referência empresarial da nossa terra e do nosso País, criando riqueza, progresso e bem-estar para todos.

the way, and there were many, were rewarded by the success of innovative products.

I was young but I was growing up and my older brother Davide, who was very enthusiastic about all these challenges, took it all very seriously.

There are countless stories.

We owe much of what we are today to the teachings of the founder.

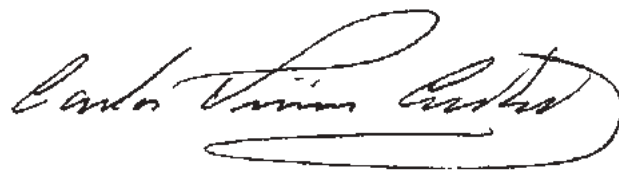
We were able to find paths for the transition of generations in the responsibility for the company's destiny, and we have continued to call upon qualified personnel, honouring the dynamics and ambition with which we have been entrusted. Thus, we have strived to live up to the legacy and perpetuate, as far as possible, the philosophy of its foundation and the endeavour my father embraced, not only in the sphere of business, but also in the human and social spheres.

In this regard, I remember how my father, António Vieira de Castro, had the habit of visiting the company's employees in their homes at Easter and Christmas, to make sure of their families' well-being.

This is the ideal occasion to express my deep-felt gratitude to all the employees who have passed through the company over the years, to customers, suppliers, friends, and also to those who, while complicating our lives, created the conditions for us all to improve, to search for solutions to overcome difficulties and imperfections, doing always more and more, striving to do better.

To my family and especially to Fernanda, my wife, who has always supported me (and put up with me) in the most difficult of times, a word of heartfelt thanks.

At the end of this cycle, I hope that, when the time comes to celebrate the centennial of *Vieira's* foundation, this renewed team has succeeded in overcoming more quickly and with greater wisdom, all the difficulties that may arise, maintaining *Vieira* as a business of reference in our town and in our country, creating wealth, progress and well-being for all.



Gavião, Vila Nova de Famalicão 23-02-2018

Carlos Vieira de Castro

# Introdução Introduction

O presente livro é o primeiro resultado de um trabalho de investigação multidisciplinar sobre a génese e a estruturação da empresa *Vieira de Castro* desenvolvido, durante mais de dois anos e meio, no quadro de um projeto entre a empresa e uma equipa do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, que tive o grato privilégio de coordenar. Pensado enquanto contributo para a celebração dos 75 anos da empresa, o livro dá a conhecer a emergência e o processo de consolidação de uma empresa familiar do ramo alimentar que procurou sustentar a sua atividade a partir de uma combinação singular entre experiência e inovação.

A elaboração do livro implicou o recurso a um conjunto variado e articulado de tarefas de recolha, tratamento e preservação da informação, proveniente de fontes variadas. Numa primeira operação, foi necessário identificar e inventariar o espólio primá-

This book is the first result of multidisciplinary research on the genesis and organisation of the *Vieira de Castro* company, developed over more than two and a half years, within the framework of a project between the company and a team from the Institute of Sociology of the University of Porto, which I had the privilege of coordinating. Designed as a contribution to the celebration of the company's 75 years, the book presents the emergence and consolidation of a family-run business in the food sector that sought to sustain its activity through a unique combination of experience and innovation.

Preparation for the book implied collecting, treating and preserving information, gathered from different sources, over a number of stages. In the first stage, it was necessary to identify and inventory *Vieira de Castro's* estate. The resulting inventory was, in a second stage, evaluated and classified according to their connection with the most remarkable moments in the company's history. Additional

rio fornecido pela *Vieira de Castro*. O inventário da-qui decorrente foi, numa segunda operação, avaliado e classificado em função da relação mantida com os momentos mais marcantes da história da empresa, o que implicou um esforço suplementar de cruzamento de informação junto dos diferentes departamentos e da respetiva Administração. O exercício assim desenvolvido veio a materializar-se num trabalho de seleção, de catalogação e de reorganização física e digital da informação. Para além de, numa terceira operação, se ter consolidado a identificação das ações mais decisivas para a afirmação da história empresarial, optou-se, para efeitos de construção de um retrato acessível de um percurso marcado por grande complexidade, por elaborar uma leitura cronológica das mesmas. Desenvolvida ao longo de 20 meses, a cronologia permitiu, desde logo, situar e caracterizar socio-historicamente os produtos de referência da marca “Vieira” nos seus diferentes segmentos - produtos tradicionais, drageados, rebuçados e drops e biscoitos e bolachas. Foi, assim, possível diferenciar os produtos com sucesso reconhecido ao longo do tempo.

Paralelamente a este trabalho, foi desenvolvido um esforço de enquadramento sociológico, histórico e económico da ação da empresa ao longo do seu período de existência. Em complemento, levou-se a cabo uma pesquisa na imprensa local, nacional e internacional e nos arquivos públicos municipais de informação acerca da *Vieira de Castro*.

O trabalho de âmbito arquivístico foi ainda desenvolvido com recurso a duas abordagens alternativas. Uma introduziu uma componente quantitativa, que passou pela recolha e tratamento de indicadores estatísticos de várias ordens relativos quer à atividade económica da empresa e do sector quer à composição organizacional da empresa em matéria de trabalhadores, mas também de clientes e de produtos. Uma outra abordagem passou pelo desenvolvimento de uma estratégia de recolha de informação qualitativa que se materializou, fundamentalmente, na recolha de histórias vividas por pessoas do universo de relações da empresa. Baseadas em guiões previamente construídos, foram efetuadas entrevistas a diferentes pessoas e entidades que incluíram a família e a administração, trabalhadores e antigos trabalhadores, fornecedores, clientes nacionais e internacionais, parceiros estratégicos, concorrência, tecido associativo, amigos e convidados.

Composto por sete décadas que correspondem a outros tantos capítulos, o livro possui uma organi-

efforts were made to cross the information gathered with the different departments and the respective Management. This exercise resulted in the selection, cataloguing and physical and digital reorganisation of the information. In a third stage, the most decisive actions in the history of the company's management were identified and confirmed. The team then opted for a chronological reading of these events, in order to build an accessible portrayal of a trajectory marked by great complexity. Developed over a period of 20 months, the timeline allowed us to socially and historically situate and characterise the hallmark products of the “Vieira” brand in its different segments – traditional products, comfits, sweets, drops, and biscuits. It was thus possible to differentiate these products of recognised popularity over the times.

Apart from the work developed in the different stages described above, efforts were made to provide a sociological, historical and economic framework for the company's actions over the decades of its existence. In addition, the team searched for information about *Vieira de Castro* in the local, national and international press and in public municipal archives.

Archival work was further developed using two alternative approaches. One introduced a quantitative component which involved the collection and processing of statistical indicators of various kinds relating to both the economic activity of the company and the sector, and the organisational composition of the company as regards workers, as well as of customers and products. The second approach involved the development of a strategy to collect qualitative information, which basically translated into the collection of stories lived by people connected to the company. Based on previously constructed guides, interviews were conducted with different people and entities that included the family and the management, workers and former workers, suppliers, national and international clients, strategic partners, competitors, associations, friends and guests.

Covering seven decades that correspond to as many chapters, the book is organised according to the reasoning mentioned previously. In addition to a brief introduction and conclusion, which situate the reader and highlight the achievements of each decade, the chapters start by historically framing the main international and national events in each decade, followed by entries in the form of dates, which were selected to highlight the most remarkable moments in the company's history. The final chapter, differing slightly from this approach, is mainly based on an analysis of major themes. The portrayal conveyed in each chapter makes use of images, photographs, illustrations, drawings, testimonials and documents resulting from the work carried out on the company's history.



zação decalcada da lógica previamente apresentada. Para além de uma breve introdução e de uma conclusão, que permitem situar as coordenadas de leitura e as realizações de cada década, os capítulos possuem um texto de enquadramento internacional e nacional que regista a conjuntura histórica em apreço em cada década e desenvolvem-se com recurso a entradas sob a forma de data onde se assinalam os momentos mais marcantes da história empresarial. O capítulo final, diferindo ligeiramente desta abordagem, está configurado, sobretudo, em torno de uma análise sobre grandes temáticas. O retrato produzido em cada capítulo mobiliza imagens, fotografias, ilustrações, desenhos, depoimentos e documentos decorrentes do trabalho realizado sobre a história da empresa.

Ao revelar o modo como a empresa foi sendo construída ao longo dos anos, o presente livro constituiu-se como um primeiro contributo para o aperfeiçoamento do conhecimento disponível sobre a memória do trabalho e sobre as condições que tornaram a *Vieira de Castro* possível.

Tratando-se de uma investigação dedicada à ação de uma empresa e ao estudo daqueles que nela trabalharam e trabalham, a dimensão coletiva da investigação desenvolvida neste livro é particularmente forte. Por razões de limitação de espaço, este não será ainda o contexto para realizar o agradecimento exaustivo que se impõe a quem colaborou com esta obra. Regista-se, contudo, que sem a colaboração e o empenho inextinguíveis da Administração da *Vieira de Castro* esta investigação não teria sido possível. Agradecimentos especiais impõem-se também aos membros e amigos da família *Vieira de Castro* e outros convidados que conosco partilharam informações e histórias pessoais. Os trabalhadores e antigos trabalhadores da empresa, fornecedores, clientes nacionais e internacionais e parceiros estratégicos viabilizaram o acesso a informação muito relevante – frequentemente desconhecida – para o desenvolvimento do trabalho. Joaquim Lima anteviu o potencial do projeto. João Lima deu um contributo decisivo na digitalização do arquivo. A Biblioteca Municipal Camilo Castelo Branco (Vila Nova de Famalicão), na pessoa do Dr. Hilário Pereira, e o Museu Bernardino Machado (Vila Nova de Famalicão) deram-nos a conhecer informação rara e nem sempre de fácil acesso.

By revealing how the company was built over the years, this book constitutes a first contribution to broaden our insights into the history and memory of work and the conditions that made *Vieira de Castro* possible.

As a research project dedicated to the action of a specific company and the study of its workers, past and present, the collective dimension of the research developed in this book is particularly strong. Due to restrictions in space, this is not the place, for now, to acknowledge and thank all those who collaborated in this work. I must, however, emphasise that without the collaboration and the inestimable commitment of *Vieira de Castro's* Management, this research would not have been possible. Special thanks also apply to the members and friends of the *Vieira de Castro* family and other guests who shared information and personal stories with us. Employees and former employees of the company, suppliers, national and international clients, and strategic partners have made very relevant information available – often hitherto unknown –, contributing greatly to the work developed. Joaquim Lima predicted the potential of the project. João Lima contributed decisively to the digitisation of the archive. The Camilo Castelo Branco Municipal Library (Vila Nova de Famalicão), in the person of Mr. Hilário Pereira, and the Bernardino Machado Museum (Vila Nova de Famalicão) provided us with rare information that is not always easily available.

Virgílio Borges Pereira

Coordenador do projeto - Universidade do Porto  
Project Coordinator – University of Porto

# CONFETARIA

*A. Vieira de Castro*



## VILA NOVA DE FAMALICÃO

Desenho publicitário da *Confeitaria A. Vieira de Castro*.  
Data estimada: finais da década de 1940. Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Advertising drawing for *Confeitaria A. Vieira de Castro*.  
Estimated date: end of the 1940's. Authorship unknown.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

*A Primorosa Confeitaria*  
**The Gracious Bakery**

**440**



Postal antigo da Rua Cinco de Outubro – atual Rua de Santo António,  
Vila Nova de Famalicão. Fonte: Pinto e Gomes, 1996.

Old postcard of Rua Cinco de Outubro, currently, Rua de Santo António, Vila Nova de Famalicão.  
Source: Pinto and Gomes, 1996.



Diferenciando-se pelo seu saber-fazer de 75 anos de experiência na produção, comercialização e distribuição de produtos de confeitaria, e pelo seu enraizamento no «coração do Minho» – no Norte de Portugal – e nas suas tradições, a *Vieira de Castro* ganha, desde a sua origem, uma identidade singular que se afirmará, ao longo da sua trajetória, pela qualidade dos seus produtos e serviços.

With 75 years of experience in the production, commercialisation and distribution of bakery goods, rooted in the "heart of Minho" in North Portugal and its traditions, *Vieira de Castro* gained a unique identity which has become consolidated over the years by the quality of its products and services.

Entre finais dos anos de 1930 e meados dos anos de 1940, o contexto mundial é de grande depressão económica e social, associada à Segunda Grande Guerra (1939-1945), onde Portugal assume uma postura de neutralidade bélica. Ainda assim, tal posicionamento não torna o país imune às consequências reais do conflito e às restrições socioeconómicas implementadas pelo regime político autoritário e nacionalista do Estado Novo. Por força da reformulação da Constituição Portuguesa, em 1933, são publicados vários diplomas que consagram os Grémios Nacionais que – ligando o Estado, os trabalhadores e as entidades patronais, e estando geograficamente organizados, – irão regular durante mais de quatro décadas as atividades comerciais e industriais do país, inclusive as de confeitaria e de pastelaria (1939).

Não obstante esta postura protecionista, com a progressiva adesão de Portugal a importantes tratados internacionais – como a *Organização Europeia de Cooperação Económica* e a *Organização do Tratado Atlântico Norte* –, o país entra, durante este período, numa nova configuração da economia e da geopolítica mundial. Mesmo que, neste contexto de abertura externa, o regime procurasse manter, internamente, os valores culturais e mo-

The period between the end of the 1930s and the mid-1940s was a time of severe economic and social depression worldwide, associated to the Second World War (1939-1945), during which Portugal remained neutral. This did not mean, however, that the country was immune to the effects of the conflict and the socioeconomic restrictions implemented by the authoritarian, nationalist regime of the *Estado Novo*. Following the 1933 review of the Portuguese Constitution, several diplomas were passed that established the National Guilds, which were geographically organised and intended to connect the State, the workers and the employers. They would come to regulate the country's commercial and industrial activities for over four decades, including the Bakery and Pastry industry (1939).

Despite this protectionist stance, Portugal's gradual membership of important international treaties, such as the *Organisation for European Economic Co-operation* and the *North Atlantic Trade Organisation*, meant its entry into a new economic and geopolitical world order. In this period of external opening, even though the regime made efforts to maintain the dominant cultural and moral values internally, upholding a collective identity for the nation, the regional particularities, usages and customs persisted. North Portugal was one of the examples of the combination of new ideas in industrial expansion and the traditional, strongly embedded rural traits.

rais vigentes, defendendo uma identidade coletiva para o território nacional, as particularidades, os usos e os costumes regionais foram persistindo, sendo o Norte de Portugal um dos exemplos de articulação entre os novos ideais da expansão industrial e os velhos traços rurais fortemente vinculados.

A partir do final do século XIX, a indústria portuense, atraída pelas linhas de água e, mais tarde, pelas linhas ferroviárias e rodoviárias, percorre a paisagem agrícola nortenha, conquistando o Vale do Ave, território que se apodera dessa herança para se afirmar como a área industrial têxtil por excelência. Esta localização geográfica favorável traça, inevitavelmente, o destino de Vila Nova de Famalicão, ponto de interceção e ligação económica e sociocultural entre as cidades do Porto, de Braga e de Guimarães, atraindo para si o desenvolvimento e o dinamismo que nelas prosperava.

Em relação direta com esta vitalidade industrial difusa no seu território coexistia a concentração de atividades e serviços no centro da vila, ponto de encontro entre a crença, a fruição e as trocas. Com origem nas feiras ocasionais, o comércio local vai-se enraizando nas ruas adjacentes ao Campo Mouzinho de Albuquerque – palco principal do grande fluxo de pessoas e mercadorias –, onde se foram implantando, progressivamente, casas de comércio a retalho, de restauração e alojamento, de espetáculo e de outros serviços públicos e financeiros.

Com o aumento desta oferta comercial e o fortalecimento das dinâmicas de uso do espaço do centro da vila, foram-se exteriorizando práticas habitacionais, intensificando-se as rotinas religiosas e as sociabilidades em torno dos cafés e das confeitarias, tornando-os locais de interação e discussão pública por excelência. Num movimento de reforço da arte da doçaria e dos seus estabelecimentos, nas principais cidades do país – Lisboa e Porto –, a vila de Famalicão seguia estas tendências de consumo, com a afirmação de algumas casas de renome. É neste cenário que António Vieira de Castro, empregado comercial, vê uma oportunidade para exercer atividade por conta própria, adquirindo a *Casa Cardoso*, estabelecimento localizado na Rua de Santo António, uma das principais artérias comerciais desta vila.

**Este foi o primeiro e decisivo passo para a criação da primorosa *Confeitaria A. Vieira de Castro*.**

From the end of the 19th century, industry from Porto, attracted by the water courses and, later, the railway and roadways, expanded over the northern agricultural landscape, conquering the Ave Valley, in which the textile industry would come to be firmly established. This favourable geographical location would inevitably mark the fate of Vila Nova de Famalicão, as a hub of economic and sociocultural intersection and connection between the cities of Porto, Braga and Guimarães, benefiting thus from their development and dynamism.

In direct relationship with this diffuse industrial vitality, a concentration of activities and services coexisted in the town centre, where belief, recreation and exchanges flourished. With origins in occasional fairs, local commerce gradually became established in the streets surrounding Campo Mouzinho de Albuquerque, the centre of a lively flow of people and merchandise. Retail stores, restaurants, housing, entertainment houses and other public and financial services progressively became established in this area.

The increase in commercial offer and the strengthening of usages and activities in the town centre were reflected in housing practices, intensifying religious routines and socialisation in coffee shops and bakeries. These, in turn, became the quintessential places of interaction and public discussion. Portugal's main cities, Lisbon and Porto, were witnessing a revival of the art of confectionery and their related establishments, and Famalicão followed these trends, where a number of renowned houses were founded. António Vieira de Castro, a commercial worker, saw an opportunity to branch out on his own and bought *Casa Cardoso*, an establishment located on Rua de Santo António, one of the town's main commercial streets.

**This was the first and decisive step to the founding of the gracious *Confeitaria A. Vieira de Castro* (*A. Vieira de Castro Bakery*).**





Postal de 1912, da Praça S. Cosme Vale, com vista para a Rua Direita, Vila Nova de Famalicão. Fonte: Vasconcelos, 2009.

Postcard from 1912, of Praça S. Cosme Vale, with a view to Rua Direita, Vila Nova de Famalicão.  
Source: Vasconcelos, 2009.



Campo da Feira. Vista geral da feira nos começos do século XX.  
Fonte: Arquivo Municipal do Porto; Editor: Photo Guedes; Local de edição: Porto.

**A relevância comercial do centro da vila de Famalicão remonta à realização e fixação da feira local com a atribuição do foral do concelho, em 1205, por D. Sancho I, Rei de Portugal (II Dinastia).**

The Marketplace. General view of the marketplace at the beginning of the 20<sup>th</sup> century.  
Source: Municipal Archive of Porto; Editor: Photo Guedes, Place of edition: Porto.

**The commercial relevance of Famalicão's town centre dates back to establishment of the local market, which was awarded a council charter in 1205, by King Sancho I, King of Portugal (II Dynasty).**



*Confeitaria Cardoso no Arraial da Nossa Senhora das Dores, Trofa;  
Autoria e data desconhecidas.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.*

**Fundada, em 1897, por Eduardo de Azevedo Cardoso, a Casa Cardoso era famosa ao nível local pela qualidade dos seus doces tradicionais, com destaque para os típicos pão-de-ló, doces brancos e amarelos, dando continuidade à produção da conhecida Doçaria da Casa das Patas, instalada na Rua Direita, da qual tinha sido sócio.**

*The Confeitaria Cardoso (Cardoso Bakery) at the 'Arraial da Nossa Senhora das Dores' ['Festivity of Our Lady of Agony'], Trofa. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive (authorship and date unknown).*

**Founded in 1897 by Eduardo de Azevedo Cardoso, Casa Cardoso was famous locally for the quality of its traditional sweets, particularly the typical 'pão-de-ló' (traditional Portuguese sponge cake), and white and yellow sweets, giving continuity to the renowned confectionery of the Casa das Patas (Patás Bakery), established on Rua Direita, of which he had been a partner.**



Natural de Vila do Conde, António Vieira de Castro aceita o convite e vem trabalhar, em 1937, para o concelho de Vila Nova de Famalicão para o *Centro de Mercarias de Famalicão - CMF*, sediada na Rua Adriano Pinto Basto, permanecendo nesse estabelecimento até ao final de janeiro de 1938. Em agosto desse ano, é contratado pelos armazéns «*C. Lopes & C.ª*», sitos na Rua de Santo António, exercendo funções comerciais e de gerente de armazém.

In 1937, António Vieira de Castro, who was born in Vila do Conde, accepted an invitation to move to Vila Nova de Famalicão, to work for *Centro de Mercarias de Famalicão (CMF) (Famalicão Grocery Centre)* located on Rua Adriano Pinto Basto, where he remained until January 1938. In August that same year, he was hired by the warehouses, *C. Lopes & C.ª*, located on Rua de Santo António, where he was a trader and warehouse manager.



António Vieira de Castro, fundador da *Confeitaria A. Vieira de Castro*, natural de Touges, Vila do Conde (1917-1983). Espólio da família Vieira de Castro.

António Vieira de Castro, founder of *Confeitaria A. Vieira de Castro*. Born in Touges, Vila do Conde (1917-1983). Vieira de Castro Family Estate.

Durante este período, e pelas relações privilegiadas que se foram mantendo entre as famílias das casas comerciais – *Casa Cardoso* e «*C. Lopes & C.ª*» –, António Vieira de Castro estreita relação com Maria Amélia de Azevedo, residente no centro da vila desde os seus catorze anos de idade. Proveniente da Póvoa de Varzim, Maria Amélia veio ajudar a sua mãe, Ana Ferreira de Azevedo, nas atividades da *Casa Cardoso*, após o casamento desta com Eduardo de Azevedo Cardoso, em 1932. Para além de único proprietário deste estabelecimento, Eduardo Cardoso acumulava, igualmente, as funções de oficial de diligência do tribunal de Vila Nova de Famalicão, facto que lhe atribuía uma reconhecida autoridade local.

During this time, and due to the close relations between the two commercial houses, *Casa Cardoso* and «*C. Lopes & C.ª*», António Vieira de Castro began to court Maria Amélia de Azevedo, who had lived in the town centre since she was fourteen years old. Originally from Póvoa de Varzim, she came to help her mother, Ana Ferreira de Azevedo, at *Casa Cardoso*, who had married Eduardo de Azevedo Cardoso in 1932. Apart from sole owner of this establishment, Eduardo Cardoso was also bailiff at the Vila Nova de Famalicão Court, a post which afforded him recognised local authority.

Maria Amélia de Azevedo, esposa de António Vieira de Castro, natural de Maceira de Rates, Póvoa de Varzim (1922-1999).  
Espólio da família Vieira de Castro.

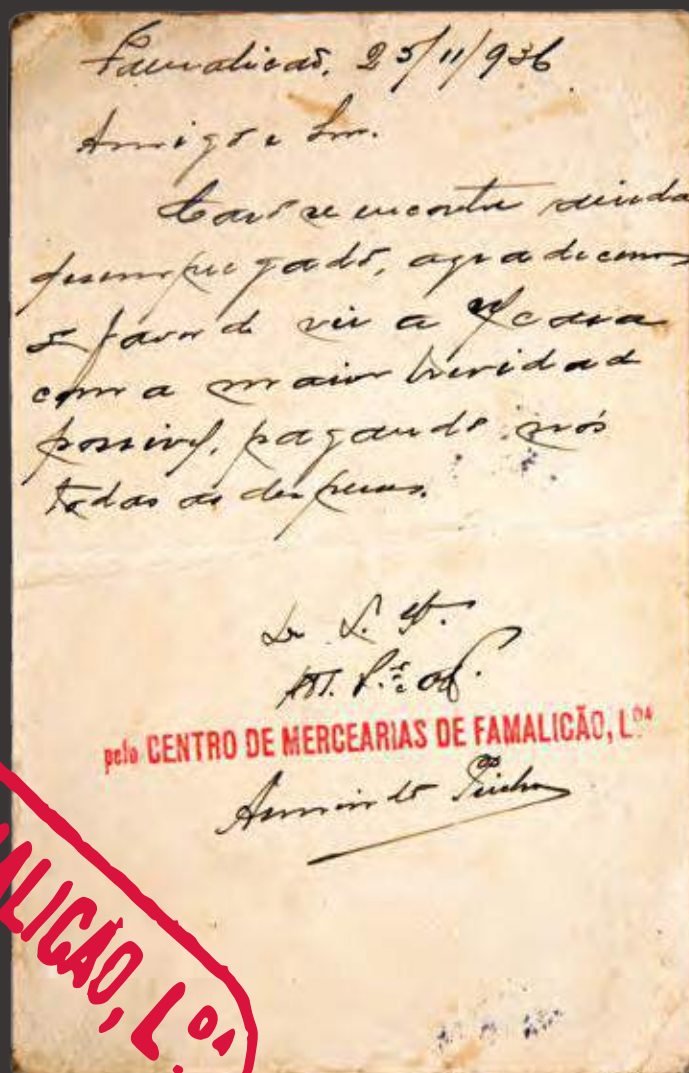
Maria Amélia de Azevedo, wife of António Vieira de Castro.  
Born in Maceira de Rates, Póvoa de Varzim (1922- 1999).  
Vieira de Castro Family Estate.





Bilhete-postal enviado por Arminho Pinho, sócio do «Centro de Mercarias de Famalicão, Lda.» a 26 de novembro de 1936. Espólio da família Vieira de Castro.

Postcard sent by Arminho Pinho, partner of the Centro de Mercarias de Famalicão, Lda. on 26<sup>th</sup> November 1936. Vieira de Castro Family Estate.





# 1942

No ano de 1942, António Vieira de Castro compra o edifício da sua futura confeitaria – onde já se encontrava instalada a *Casa Cardoso* – aos proprietários António Cândido Machado Morais e Sousa e Elisa Alves Prudente de Sousa, dando início às obras de reconstrução. A 19 de março do ano seguinte, casa com Maria Amélia de Azevedo e deste enlace nascem quatro filhos. Nesse mesmo ano, nasce a filha mais velha, Dulce Maria Azevedo Vieira de Castro, e cerca de dois e três anos depois, os filhos Davide Augusto Azevedo Vieira de Castro (1945) e António Álvaro Azevedo Vieira de Castro (1946). Por fim, em 1948, nasce o último filho Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro.

Antes da abertura da *Confeitaria A. Vieira de Castro*, o novo proprietário contrata os serviços do arquiteto e engenheiro civil portuense Júlio José de Brito para realizar o projeto do edifício, que, por sua vez, já contemplava o recuo da fachada, por força da necessidade de alargamento da Rua de Santo António, processo que se virá a concretizar no início da década seguinte.

Ao recorrer à assinatura de um arquiteto de referência – envolvido nos projetos de obras de relevo, como o *Teatro Rivoli*, o *Coliseu* e a *Confeitaria*

In 1942, António Vieira de Castro bought the building of his future bakery shop, where *Casa Cardoso* was already established, from the owners, António Cândido Machado Morais e Sousa and Elisa Alves Prudente de Sousa, after which he began renovation works. On 19<sup>th</sup> March of the following year, he married Maria Amélia de Azevedo. They had four children, the eldest of which, Maria Azevedo Vieira de Castro, was born that same year. Their sons were born two and three years later, Davide Augusto Azevedo Vieira de Castro (1945) and António Álvaro Azevedo Vieira de Castro (1946). Their youngest son, Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, was born in 1948.

Before opening *Confeitaria A. Vieira de Castro*, the new owner hired the architect and civil engineer from Porto, Júlio José de Brito, to design the building's project. It had to include provisions to push back the façade, as Rua de Santo António was going to be widened, a work that was begun in the following decade.

By hiring a renowned architect, who had been involved in significant works, such as the *Teatro Rivoli* (*Rivoli Theatre*), the *Coliseu* (*Coliseum*) and the *Confeitaria Ateneia* (*Ateneia Bakery*) in Porto, as well as the *Hotel Garantia* (1943) and *Mercado Municipal* (*Municipal Market*) of Vila Nova de Famalicão (1952), António Vieira de Castro intended to bring his clients a differentiated image, both in terms of



*Ateneia*, na cidade do Porto, ou o *Hotel Garantia* (1943) e o *Mercado Municipal* de Vila Nova de Famalicão (1952) –, António Vieira de Castro demonstra a intenção de projetar, para os seus clientes, uma imagem diferenciada quer na estética do estabelecimento, quer no perfil mais requintado dos seus serviços. Esta grande preocupação com a apresentação, leva-o a investir fortemente no apetrechamento e decoração do interior do Salão de Chá, recorrendo aos serviços de casas comerciais de renome do centro da vila e das cidades do Porto e de Lisboa. Na capital abastece-se na «Lusalite - Sociedade Portuguesa de Fibrocimento-S.A.R.L.» de tubagens para condutas de água; no Porto encomenda às antigas «Casa Tamegão» e «A. Pereira Matos» o material elétrico, as ferragens e as utilidades para a restauração; e no centro da vila adquire todos os restantes materiais de construção – carpintaria, pichelaria e ferragens. Adjudica, entretanto, à serração da prestigiada «Boa Reguladora» as tarefas de carpintaria e marcenaria em madeiras nobres, que se tornariam a imagem de marca do salão.

the establishment's aesthetics and the more refined profile of its services. This keen concern with the design led to strong investments in the refurbishing and decoration of the tea salon's interior. He made use of the services of renowned commercial houses from the town and from Porto and Lisbon. Water pipes came from the capital from *Lusalite - Sociedade Portuguesa de Fibrocimento-S.A.R.L.*; in Porto, he placed orders at the former stores, *Casa Tamegão* and *A. Pereira Matos*, for electrical supplies, hardware and appliances; and he obtained the other building materials required from the town's suppliers: carpentry, plumbing and hardware. He would, however, contract the prestigious *Boa Reguladora* sawmill (1892) for all the carpentry and woodwork in noble woods, which were to become the salon's trademark.

Fatura das obras realizadas pela «Boa Reguladora» (1892), de 30 de novembro de 1942.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Invoice for the work done by *Boa Reguladora* (1892), dated 30<sup>th</sup> November 1942.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

CASA FUNDADA EM 1892  
TELEFONE. 37

## A BOA REGULADORA

# J. CARVALHO & IRMÃO, L.<sup>DA</sup>

FÁBRICA DE RELÓGIOS, CARPINTARIA, SERRAÇÃO,  
MOAGEM E CENTRAL DE ELECTRICIDADE

VILA NOVA DE FAMALICÃO, 30 de Novembro de 1942.

Ilm<sup>o</sup> Sr. Antonio Vieira de Castro  
Famalicão

**DEVE**

**Aparelho de madeira levando os serrafos**

4 taboas soalho de 2,74	10,96	\$35	3\$83
105 " " de 3,30	346,50	\$35	121\$27
14 " " de 5,30	74,20	\$35	25\$97
1 " " de 6,10	6,10	\$35	2\$13
50 " " de 6,55	327,50	\$35	114\$62
106 " forro meias canas de 3,30	349,80	\$35	122\$43
1 " " c/ rincão de 2,70	2,70	\$30	\$80
9 dit@s de 2,74	24,66	\$30	7\$39
165 " de 3,30	511,50	\$30	153\$45
12 faixas c/ rincão 2,70	32,40	\$40	12\$96
23 faixas c/ rincão 3,10	71,30	\$40	28\$52
47 " c/ rincão 3,40	159,80	\$40	63\$92
2 " c/ rincão 2,30	4,60	\$40	1\$84

# 1943

A 21 de Março de 1943 é inaugurada a *Confeitaria A. Vieira de Castro*, dando-se continuidade à área de negócio da *Casa Cardoso*, facto noticiado pela imprensa local, que destaca a necessidade deste tipo de atividade no centro da vila:

*“Confeitaria «Cardoso»*

Chamamos a atenção dos nossos estimados leitores para o anúncio desta nova Confeitaria, instalado em edifício próprio junto ao novo Hotel [Garantia], na rua de Santo António. A primorosa confeitaria, que tem servido chá às pessoas mais distintas do concelho, está merecendo os mais rasgados elogios da população. Toda a sua enorme qualidade de doces, tem tido uma grande procura. Está de parabéns o sr. Vieira de Castro, pela sua boa iniciativa, montando na nossa terra, um estabelecimento condigno do seu próprio progresso.”

The *Confeitaria A. Vieira de Castro* was inaugurated on 21<sup>st</sup> March 1943, continuing in the same line of business as *Casa Cardoso*. The opening was reported in the local press, which highlighted the need for this type of activity in the town centre:

*“Confeitaria «Cardoso»*

Esteemed readers, we are pleased to announce the opening of this new Bakery, located in the building next to the new Hotel [Garantia], on Rua de Santo António. The gracious bakery, which has served tea to the council's most distinguished members of society, has received the highest praise from the population. There has been high demand for its wide range of quality sweets. We congratulate Mr. Vieira de Castro for his initiative, for setting up an establishment in our town worthy of its progress.”



de felicidade. E vejo-te tu não estás: —no case-negrecido; naquela casaxada; naquele catre preto repousa para sempre plebeu honesto; naquela de terra que uma acção a entregou a usurpado-naquela velhice desam-la; naqueles orfãos que vão à escola porque não ninguém.

jo-te onde não estás, ó essa de felicidade, vejo-te dentro de mim, na doce de ser feliz um dia só e nunca fiz mal a nin-

sol, nestas tardes tepidas rimavera, que se desdo-m promessas de fartura regalos, teces desenhos sitos...

temos o sol; espreitemos do como se poisa, lá ao na orla que cerca a todos os dias, e fitemos nos distante.

le ser que lá longe, iando o fim da refrega nos estiola a alma, e a se mostre um clarão

a esperança, a fé arden-te vive dentro de nós, da necessidade absoluta e o mundo seja melhor nós e para nossos filhos...

J. C.

## Confeitaria "Cardoso"

Chamamos a atenção dos nossos estimados leitores para o anúncio desta nova Confeitaria, instalado em edifício próprio junto ao novo Hotel, na rua de Santo António.

A primorosa confeitaria, que tem servido chá às pessoas mais distintas do concelho, está merecendo os mais rasgados elogios da população.

Toda a sua enorme qualidade de doces, tem tido uma grande procura.

Está de parabens o sr. Vieira de Castro, pela sua boa iniciativa, montando na nossa terra, um estabelecimento condigno do seu próspero progresso.

Assine o

Notícias de Famalicão

Notícia da abertura da Confeitaria A. Vieira de Castro, Jornal "Notícias de Famalicão", nº 383, Ano 7, 3 de abril de 1943, pág.4. Biblioteca Municipal Camilo Castelo Branco de Vila Nova de Famalicão.

News report on the opening of Confeitaria A. Vieira de Castro, "Notícias de Famalicão" Newspaper, No. 383, Year 7, 3rd April 1943, pg. 4. Camilo Castelo Branco Municipal Library, Vila Nova de Famalicão.

porque se fosse a loglaterra ou para Unidos, Ela —a div trabalharia, mas sia, isso não, mil

Greta é anti-c como tal definiu ção defendendo ravel pensamento aqueles que par fins não olham às

E parece que a ca não compree paradoxo da den milionários com proletária do Sial

Acêrca da ati sombrada de Gr revista «Objectiv nos seguintes termos:

Greta Garb atriz do mundo soal, a mais del simples. Salta de a comédia com a das coisas natura mais, triunfou d histórias que lhe do da sua «r Stokowsky; em da guerra, diss las coisas, mas disse. Esta de por se haver r lhar para os a les fossem ape Unidos e a Ing grado trabalha anti-comunista suma so fé e



À antiga *Casa Cardoso*, António Vieira de Castro adquire um pequeno conjunto de utensílios destinados à produção tradicional do conhecido pão-de-ló, do biscoito requife, da marmelada e dos doces de romaria, e mantém a presença nas principais festividades locais:

From the former *Casa Cardoso*, António Vieira de Castro bought a small set of utensils used in the traditional production of the renowned 'pão-de-ló' (a type of sponge cake), the 'requife' biscuits, 'marmelada' (quince jam) and festivity sweets, and maintained its presence at the main local religious festivities:

**“As romarias (...) começaram (...) da *Casa Cardoso*. O lugar [ocupado pela] *Casa Cardoso* era o lugar mais importante, por estar muito perto da Igreja (...)Tinha uma imensa tenda em linho (...) cheguei a ver de noite a montar (...) e era muito engraçado, (...) usavam o linho em grande quantidade (...) porque eram grandes coberturas, (...) [e] havia um toldo que só se punha no dia da festa.”**

António Álvaro Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e sócio-gerente da empresa entre 1968 e 1985

**“The religious festivities (...) started (...) at Casa Cardoso. The place [occupied by] Casa Cardoso was very important, as it was located very close to the Church (...). It had an enormous linen marquee (...) which I got the chance to see being assembled at night (...) and it was really interesting to watch (...) they used large amounts of linen (...) because they had large covers, (...) [and] there was a canopy that was only set up on the day of the festivity.”**

António Álvaro Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and the company's managing partner from 1968 to 1985



Presença da *Confeitaria A. Vieira de Castro* em romarias locais.  
Autoria e datas desconhecidas.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

The *Confeitaria A. Vieira de Castro* (*A. Vieira de Castro Bakery*) at local religious festivities.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive (authorship and date unknown).



Durante este período, o jovem empresário decide alargar o seu investimento inicial a novas áreas de negócio – o Salão de Chá, a Mercearia Fina e os Serviços de Festa (casamentos, batizados, missas novas, inaugurações...) –, procurando abranger uma clientela socialmente mais diversificada.

Uma vez concluídas as obras estruturais, António Vieira de Castro compra, para a Secção de Produção, uma série de utensílios de acondicionamento de matérias-primas e de fabrico de pastelaria e, para a Secção de Vinhos – espaço que, pouco tempo depois, passa a ser procurado pelo típico vinho verde –, adquire mobiliário apropriado de pinho e mármore.

Para aprimorar o futuro Salão de Chá, o empresário aposta no conforto do mobiliário em cerejeira e na higiene das suas instalações, que serão acompanhados, desde a sua abertura, por um atendimento personalizado e uma venda direta ao público dos produtos de Mercearia Fina. Para o efeito, instala uma estante com balcão envidraçado onde os empregados, vestidos a rigor, irão servir os clientes de acordo com as mais rigorosas normas de etiqueta da época. Em contraste, e face à exigência crescente das tarefas, vai-se instalar, nos bastidores deste estabelecimento, uma agitação «miudinha» entre os trabalhadores que tentam seguir à risca as receitas e as ordens do chefe confeitiro, entretanto contratado na cidade do Porto.

Procurando cativar o interesse dos clientes, António Vieira de Castro manda preparar a montra com afinco, na frente do estabelecimento, que passará a ser, nos anos seguintes, o centro das atenções daqueles que passeiam ou circulam pela Rua de Santo António:

During this period, the young entrepreneur decided to broaden his initial investment to new business areas, such as the Tea Salon, Fine Groceries and Catering Services (weddings, christenings, new masses, inaugurations, etc.), so as to reach a more socially diversified clientele.

Once the renovation works were concluded, António Vieira de Castro acquired a range of raw material packaging and baking appliances for the Production Section, and pine and marble furniture for the Wine Section, which shortly afterwards was in high demand for the region's typical 'vinho verde' ('green' or 'young' wine produced in the Minho region).

To further enhance the future Tea Salon, António Vieira de Castro invested in the comfort of cherry furniture and the hygiene of his facilities, accompanied from its opening by personalised customer service and the over-the-counter sale of Fine Groceries. A glass counter was thus installed, where the immaculately uniformed employees would serve the customers following the strictest etiquette of the time. In contrast, due to the increasingly more demanding tasks, the establishment's back rooms were home to 'controlled' bustle among the workers, who would follow the recipes strictly and the orders of the chief confectioner, recently hired in Porto.

To draw the attention of customers, António Vieira de Castro ordered the establishment's display window to be diligently arranged and dressed. In the following years, it was a prime attraction in Rua de Santo António:

**“(…) A rua de Santo António era a rua (...) [de] todo o dinamismo (...) [o] comércio, tinha um determinado movimento que arrastava pessoas de muitos sítios (...). Então à quarta-feira era (...) uma coisa incrível de gente que se deslocava a Famalicão.”**

Francisco Lopes, filho de um dos proprietários dos armazéns «C. Lopes & C<sup>a</sup> Lda.»

**“(…) Rua de Santo António was a street (...) filled with vitality (...) commerce had a certain movement which drew people from many places (...). On Wednesdays, however, it was (...) unbelievable, the amount of people that visited Famalicão.”**

Francisco Lopes, son of one of the owners of the warehouses, «C. Lopes & C<sup>a</sup> Lda.»

A centralidade desta rua e a forte concentração de atividades comerciais – como hotéis, cafés, armazéns, tabacarias, farmácias, sapatarias... –, proporcionam boas condições de venda, que ficavam ainda mais favorecidas pelo bom relacionamento e pela estreita colaboração mantidos entre os comerciantes locais - muitos deles, simultaneamente, clientes e fornecedores da confeitaria. Concretizando a estratégia inicial de diversificação da clientela, António Vieira de Castro vê os seus propósitos materializados, o que contribuiu para o fomento da atividade comercial naquele contexto da vila e não deixou de ter reflexos no aumento da pressão concorrencial exercida sobre alguns dos estabelecimentos instalados nas ruas adjacentes.

Num espaço mais recuado do estabelecimento, e com uma entrada autónoma, situa-se a Secção de Vinhos, essencialmente frequentada por feirantes, lavradores, proprietários agrícolas e por pessoas que se deslocavam das freguesias vizinhas à feira semanal da vila.

É aí comercializado o vinho verde – um dos mais importantes e típicos vinhos portugueses, oriundo do noroeste do país – servido na popular caneca e acompanhado pelos doces tradicionais.

The street's centrality and the strong concentration of commercial activities, such as hotels, coffee shops, warehouses, tobacco shops, pharmacies, shoe shops, etc., created the necessary conditions for good sales. This was further enhanced by good relations and close collaboration with local traders, many of which were simultaneously the establishment's customers and suppliers. António Vieira de Castro was thus able to achieve his initial intention to diversify his clientele, contributing to bolstering commercial activities in that area of town. At the same time, though, this increased competitive pressure on some of the establishments located in adjacent streets.

The Wine Section was located to the back of the establishment, with its own entrance, receiving essentially market vendors, farm workers, farmers and people from neighbouring parishes that came to the weekly market. 'Vinho verde' was sold in the Wine Section, one of the most important and typical of Portuguese wines, originating in northwest Portugal, served in the popular mug and accompanied by traditional sweets.

Desenho do interior da Secção de Vinhos da *Confeitaria A. Vieira de Castro*.

Drawing of the interior of the Wine Section at *Confeitaria A. Vieira de Castro*.





Na frente do estabelecimento, António Vieira de Castro, inspirado no requinte dos salões de chá portuenses, concebe um espaço acolhedor, para uma clientela local exigente e distinta, fazendo desta casa um ponto de paragem diário e, ao mesmo tempo, atrativa para uma clientela oriunda da cidade do Porto e dos seus arredores. Para além do brio e sofisticação do serviço de chá, a frequência deste local permite, aos seus clientes, apurar os sentidos e entrar num universo de cores, de aromas e sabores únicos.

At the front of the establishment, inspired by the refined tea rooms of Porto, António Vieira de Castro designed a welcoming space for a demanding and distinguished local clientele. It became a daily meeting point and also attracted clientele from Porto and its surroundings. Apart from the professionalism and sophistication of its tea service, the establishment provided the customers with a range of delights for the senses, entering a universe of colours, aromas and unique flavours.





Partilhando o mesmo espaço com o Salão de Chá, a Merceria Fina é o local privilegiado de exposição dos produtos da casa e das marcas nacionais mais icónicas, habitualmente procurados pelas famílias mais exigentes da vila. Convertidos, nos dias de hoje, em património da memória, estes produtos nacionais e estrangeiros eram fornecidos pelos grandes retalhistas de cidades como

The Fine Groceries Section shared the space of the Tea Salon, and showcased in-house products and other iconic national brands, sought after by the town's more discerning families. These national and international products, today part of the country's memory and heritage, were supplied by the large retailers of Porto, Lisbon and Braga, and by local suppliers, among which most notably *C. Lopes & C<sup>a</sup>. Lda.*, *Tabacaria Mesquita*, *Casa Silva Abreu & C<sup>a</sup>. Lda.*, the trader



Retrato do interior do Salão de Chá da *Confeitaria A. Vieira de Castro*.

Portrayal of the interior of the Tea Salon at *Confeitaria A. Vieira de Castro*.



Porto, Lisboa e Braga e pelos fornecedores locais – dos quais se destacam os armazéns «C. Lopes & C<sup>a</sup>. Lda.», a «Tabacaria Mesquita», a «Casa Silva Abreu & C<sup>a</sup>. Lda.», o comerciante «José Martinho Carneiro» e a «Sociedade de Vinhos Verdes de Vila Nova de Famalicão, Lda.» – que o fundador recebia no seu pequeno e peculiar escritório.

Para bem servir, o fundador procura, desde sempre, estabelecer relações comerciais baseadas no espírito de confiança e lealdade com os seus fornecedores, sem nunca descuidar o respeito pela qualidade dos produtos e matérias-primas utilizados:

*José Martinho Carneiro and Sociedade de Vinhos Verdes de Vila Nova de Famalicão, Lda., whom the founder would receive in his small, peculiar office.*

To serve well, the founder always paid particular attention to establishing trade relations with suppliers based on trust and loyalty, while always having the quality of the products and raw materials in mind:

**“A imagem [que eu tenho] é que toda a gente queria ser fornecedor dele [António Vieira de Castro]. Aquilo era dia, hora e minuto (...). Antigamente, havia outra fidelidade aos fornecedores (...) o que eles dissessem era o que se fazia, nem se discutia o preço. O mundo mudou, naquela altura a relação [era diferente] (...).”**

**Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e atual Presidente do Conselho de Administração da empresa**

**“The idea [I have] is that everyone wanted to be his [António Vieira de Castro] supplier. Deliveries happened by the day, the hour, the minute (...). In the past, there was a different kind of loyalty to suppliers (...) what they said they'd do was what they did, without even discussing the price. The world has changed, at that time, the relationship [was different] (...).”**

**Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and current Chairman of the company's Board of Directors**

Aproveitando a relação singular das gentes com a terra e com as suas tradições religiosas, e tendo como estratégia de negócio a promoção e diferenciação dos seus produtos, a *Confeitaria A. Vieira de Castro* desenvolve, desde o início, a sua atividade, beneficiando dos costumes típicos das épocas do Natal e da Páscoa, com os quais vai estar intimamente ligada. Um dos maiores exemplos dessa proximidade aos usos e costumes locais foi a participação da empresa no relançamento da Semana Santa, durante esta década, em Vila Nova de Famalicão – período que vai desde o Domingo de Ramos ao Domingo de Páscoa –, uma tradição que, e não obstante o seu carácter secular, se tinha perdido há algumas décadas atrás.

Taking advantage of the singular relationship with the locals and their religious traditions, and following a business strategy rooted in promoting and differentiating its products, *Confeitaria A. Vieira de Castro* benefited from the typical customs of the Christmas and Easter seasons, to which the bakery was to be intimately connected. One of the prime examples of this close relationship to local usages and customs was the bakery's role in reviving the Holy Week in Vila Nova de Famalicão during this decade. Holy Week goes from Palm Sunday to Easter Sunday, a tradition that, despite its secular nature, had been lost a few decades earlier.

# C. Lopes + C.<sup>a</sup> Deve Haver

1943

Month	Day	Description	Debit	Credit	Balance
Jan	30	Importe de s. factura			5.247,00 ✓
"	22	" " " "			3.118,30 ✓
"	22	" " " "			3.610,30 ✓
"	27	" " " "			910,30 ✓
Feb	13	" " " "			1.008,20 ✓
"	27	Quilómetros entregue	5.247,00 ✓		
"	27	" " " "		3.118,30 ✓	
"	28	" " " "		3.610,30 ✓	
"	29	Importe de s. factura			1.852,05 ✓
"	31	" " " "			5.075,00 ✓
"	30	Quilómetros entregue	5.075,00 ✓		
Mar	1	Importe de s. factura			10.150,00 ✓
"	1	" " " "			188,00 ✓
"	1	" " " "			618,00 ✓
"	1	" " " "			57,50 ✓
"	2	" " " "			390,50 ✓
"	5	" " " "			18,00 ✓
"	8	" " " "			20,00 ✓
"	13	cm. entrega		= \$ =	
"	13	" " " "		910,30 ✓	
"	13	" " " "		1.008,20 ✓	
"	15	Importe de s. factura			96,30 ✓
"	22	" " " "			162,00 ✓
"	27	cm. entrega		1.852,05 ✓	
"	27	Importe factura da Bravéria			
"	15	" s. factura			
Apr	1	" " " "			
"	1	" " " "			
"	8	" " " "			
"	8	" " " "			
"	10	" " " "			131,20 ✓

Página inicial do primeiro livro de fornecedores nº1 da Confeitaria A. Vieira de Castro, de 21 de março de 1943. Arquivo da Arquivo Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.

First page of the first Vendors Logbook No. 1 of Confeitaria A. Vieira de Castro, dated 21<sup>st</sup> March 1943. Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive.



“(…) [Eu] arquitetei tudo e disse à Comissão (…) fui dizer ao D. António [Arcebispo da Diocese de Braga]. (…) Disse ao Vieira de Castro (...): «Podíamos arranjar alguma coisa assim muito simples, (…) o senhor é um paroquiano que tem uma confeitaria, estamos na Páscoa, coze pão-de-ló e faz amêndoas (…) ia-lhe oferecer uma ou duas roscas de pão-de-ló e amêndoas.» E quem levava isso era a Dulce, a sua filha.» e ele olhou assim para mim e riu-se: «Acha?», «Acho!», «Eu faço!», «Sim, senhor.» (…). Olhe, aquilo caiu tão bem, o D. António já estava no carro e eu disse: «Olhe, está aqui o senhor Vieira de Castro e quer-lhe oferecer o pão-de-ló por ter vindo a Famalicão (…) Esta é a filha dele.» Ele sai do carro, deu um beijo na menina, abraçou-a, tornou para o carro e lá foi todo contente. Daí para cá nunca mais, até hoje, a *Vieira de Castro* deixou de levar o pão-de-ló a Braga, ao Bispo.”

Monsenhor Joaquim Fernandes, pároco e arcepreste de Vila Nova de Famalicão entre 1946 e 1998, amigo da família Vieira de Castro

“(…) [I] architected the whole thing and told the Commission (…) I went and told D. António [Archbishop of the Braga Diocese]. (…) I said to Vieira de Castro (...): “We could do something really simple, (…) you are a parishioner who has a bakery shop, it is Easter, bake some ‘pão-de-ló’ and make some sugar almonds (…) You could go and offer him a couple of ‘pão-de-ló’ cakes and almonds. And Dulce, your daughter, would be the one to take them to him.” and he looked at me and laughed: “Do you think so?”, “I do!”, “I’ll do it!”, “Yes, Sir!” (…). Imagine, it all worked out really well, D. António was already in the car and I said: “Look, this is Mr. Vieira de Castro and he wants to offer you ‘pão-de-ló’ for having come to Famalicão (…) This is his daughter.” He got out of the car, gave the girl a kiss, hugged her, went back to the car and left as happy as could be. From that time on, until today, *Vieira de Castro* has never stopped taking ‘pão-de-ló’ to Braga, to offer to the Bishop.”

Monsignor Joaquim Fernandes, parish priest and archpriest of Vila Nova de Famalicão between 1946 and 1998, friend to the Vieira de Castro family

Desde a sua fundação, a confeitaria dedica-se ao fabrico e comercialização de produtos como o pão-de-ló e o bolo-rei, os drageados de amêndoa, os confeitos de açúcar, de amendoim e de pinhão e, também, os tradicionais doces brancos e amarelos – artigos de presença obrigatória nas romarias locais e regionais e nas épocas festivas.

De origem tipicamente portuguesa, e com maior incidência nas regiões de Entre Douro e Minho, os doces de romaria são assim apelidados pela sua venda neste tipo de manifestações populares, tradicionais, cíclicas de carácter religioso e profano. O *doce amarelo* caracteriza-se por ter uma massa de

Since its foundation, the bakery was dedicated to manufacturing and selling products like ‘pão-de-ló’ and ‘bolo-rei’ (literally ‘king cake’, traditional Christmas cake with crystallised fruit and nuts), sugar-coated almonds (dragées), sugar, peanut and pine nut comfits, as well as the traditional white and yellow sweets, products that were essential in the local and regional religious festivities and holiday seasons.

Typically Portuguese in origin, and particularly widespread in the regions of Entre Douro e Minho, the ‘*doces de romaria*’ (religious festivity sweets) are thus called due to their sale on these popular, traditional and cyclical occasions, of a religious and profane nature. The ‘*doce amarelo*’ (yellow sweet) is made from a type of sponge cake batter

bolo tipo pão-de-ló sem cobertura e o *doce branco* distingue-se pela cobertura branca (açúcar, limão e clara de ovo). Utilizando uma massa semelhante, o *doce casado* é unido com marmelada e polvilhado com açúcar, coco ou chocolate. No Minho e na região do Grande Porto, o pão-de-ló – bolo amarelo e fofo, seco ou húmido, composto por ovos, açúcar e farinha – adquire especial centralidade na altura da Páscoa. Disponível ao público, desde o meio quilo até um tamanho máximo de seis quilos – consoante as formas de barros utilizadas –, a sua confeção exige, durante este período, a morosa tarefa de partir e separar as gemas das claras, sendo essa função realizada por um grupo de senhoras das redondezas.

Por sua vez, o bolo-rei – espécie de folar doce, com formato anelar, de farinha, ovos e bebidas espirituosas, recheado com frutos secos e ornamentado com frutas cristalizadas – assume um consumo exclusivo durante a época natalícia, período festivo da Igreja Católica consagrado ao nascimento de Jesus e à adoração dos Reis Magos. O seu peso varia entre um mínimo de meio quilo e um máximo de cinco quilos, respeitando a preferência do cliente. Juntamente com a tradicional fava, o brinde, colocado durante o processo de embolar a massa, é aguardado com expectativa pelos consumidores ao cortar de cada fatia na Ceia de Natal.

Batizados de bolo-rei «David» e de pão-de-ló «Vieira», e refletindo a promoção inicial da marca e da casa, estes viriam a tornar-se nos produtos de referência da *Confeitaria A. Vieira de Castro*, conquistando uma clientela cada vez mais diversificada.

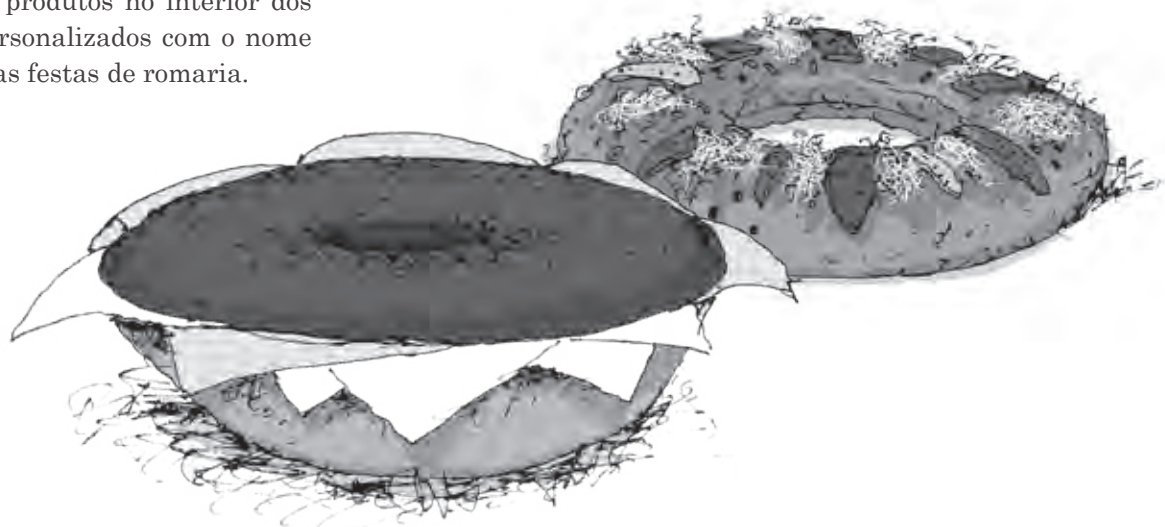
Toda esta gama de produtos, vai ser, durante muitos anos, envolvida em caixas de papel – do tipo pasteleiro, costaneira, amanteigado ou folha de Flandres –, cuidadosamente moldadas pelos empregados de balcão. Estes funcionários são responsáveis por colocar os produtos no interior dos cartuchos de cartão – personalizados com o nome da casa – muito usuais nas festas de romaria.

with no icing, whereas the '*doce branco*' (white sweet) has white icing (made from sugar, lemon and egg white). Using a similar cake batter, the '*doce casado*' (married sweet) was sandwiched with quince jam and dusted with sugar, coconut or chocolate. In Minho and the Greater Porto region, the '*pão-de-ló*', a fluffy, yellow sponge cake, that can be dry or moist, made from eggs, sugar and flour, is particularly important at Easter. *Pão-de-ló* comes in several sizes, ranging from half a kilogram to a maximum of 6 kilograms, according to the size of the clay bowls they are baked in. During the festivities, its confection requires separating egg yolks from whites, a time-consuming task performed by a group of ladies from the neighbourhood.

In its turn, the *bolo-rei*, a circular brioche-type cake, made from flour, eggs and spirit drinks, filled with nuts and decorated with crystallised fruit, is consumed exclusively at Christmas, the Christian festivity celebrating the birth of Jesus and the adoration of the Wise Kings. It can weigh between half a kilogram and five kilograms, according to the customer's preference. Together with the traditional broad bean, the small gift mixed into the batter during rolling, is eagerly anticipated by the consumers with each slice of cake at Christmas supper.

Christened as bolo-rei '*David*' and pão-de-ló '*Vieira*', reflecting the brand's and the bakery's promotion, these would become *Confeitaria A. Vieira de Castro*'s star products, drawing an increasingly more diversified clientele.

For many years, this wide range of products was packaged in paper boxes – bakery-type boxes, wrapping paper, vegetal paper, or tinfoil – carefully folded by the counter employees. These workers were responsible for wrapping the products in paperboard bags, bearing the establishment's name, very common during the religious festivities.



Desenho de pormenor dos produtos tradicionais de referência da *Confeitaria A. Vieira de Castro*.

Detailed drawing of the bakery's traditional hallmark products.





Cartuchos de cartão personalizados com o nome da casa.  
Data: 2018. Autoria: José Pedro Santa-Bárbara.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Paperboard bags bearing the establishment's name.  
Date: 2018. Autorship: José Pedro Santa-Bárbara  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

# 1944

Apesar da atividade ainda ser fortemente marcada pelo pendor artesanal, e do primeiro forno se assumir como uma peça fundamental para dar resposta ao volume de encomendas, a *Confeitaria A. Vieira de Castro* não escapa ao Plano de Eletrificação Nacional que o Governo lança no ano de 1944. Com a promulgação da Lei n.º 2002, estabelecem-se os princípios de produção, transporte e distribuição de energia elétrica, com o intuito de centralizar a produção e dar preferência à hidroeletricidade. Este novo plano reconhece a eletrificação como uma premissa fundamental para a industrialização e a modernização do país. Não é por acaso que, nesse mesmo ano, o empresário solicite uma licença de instalação elétrica para a confeitaria à Direção-Geral da Indústria – 1ª Circunscrição Industrial, com sede na cidade do Porto. Apesar da energia elétrica ter começado a dar os seus primeiros passos a nível nacional e regional, a sua irregularidade e diminuta potência impedirem que os estabelecimentos comerciais e industriais pudessem utilizá-la como fonte de energia exclusiva, facto que leva António Vieira de Castro a recorrer, em simultâneo, a outras fontes de energia complementares de produção, como é o caso da lenha da região.

Although the activity was still strongly artisanal and the first oven having become a fundamental piece in responding to the growing volume of orders, *Confeitaria A. Vieira de Castro* did not escape the National Electric Power Plan the Government launched in 1944. The Law No. 2002 established the principles of electric power generation, transport and distribution, intended to centralise production and give preference to hydroelectric power. This new plan recognised electrification as a fundamental premise for the industrialisation and the modernisation of the country. Not surprisingly, that same year, António Vieira de Castro applied to the Directorate-General of Industry – 1st Industrial Constituency in Porto for a license to install electricity in his new bakery. Although electric power had just begun taking its first steps at national and regional level, its irregularity and diminutive output meant commercial establishments could not rely on it exclusively as a source of energy. This led Vieira de Castro to also resort to other power sources, such as the region's firewood.



SERVICÓ DA REPÚBLICA

AT

Ex.º Sr. ANTONIO VIEIRA DE CASTRO

Rua de Santo António

VILA NOVA DE FAMALICÃO

A-fim-de ser passado o título de licença de instalação eléctrica da sua confeitaria de um forno no local acima indicado, digno-se enviar a esta Circunscrição Industrial, no prazo de 8 dias, a importância de Esc. **45 \$ 00.**, para pagamento da taxa ~~inicial~~ **diferencial** de fiscalização eléctrica ~~em~~ ~~assim~~ ~~ax~~ importância de ~~2\$50~~ para o sêdo do referido título.

A Bem da Nação

Pôrto, 6 de Abril de 1944

Pel' O Engenheiro Chefe da Circunscrição,

Documentação do Ministério da Economia de 6 de abril de 1944. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Documentation of the Ministry of Economy of April 6, 1944. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

# 1945

Aproveitando estas fontes de energia, António Vieira de Castro aposta, então, na produção própria de drageados – amêndoas, confeitos de açúcar, de amendoim e de pinhão –, com a aquisição, em janeiro de 1945, das primeiras bacias de dragear. Igualmente sazonais e elementos basilares da doçaria portuguesa, as amêndoas drageadas são indissociáveis do hábito de presentear familiares e amigos, juntando-se, na mesa da Páscoa, ao tradicional pão-de-ló, ao folar e aos ovos, encerrando o período de abstinências e jejuns da Quaresma. A amêndoa drageada – definida como um confeito de amêndoa revestida de açúcar endurecido, liso, branco ou de cor – e vulgarmente conhecida por «amêndoa francesa» surge num quadro sazonal amplo, que inclui os meses de março, abril e maio, e associa-se à chegada da Primavera.

Com forte tradição a nível nacional, a amêndoa de «*Baunilha*» – tipo Paris – envolvida em açúcar, assume vulgarmente os tons de branco e cor-de-rosa (cores pastel) e, pela sua simplicidade, ganha um grande cariz popular; enquanto a amêndoa «*Fina*» destaca-se pela versatilidade de cores – como o verde, o amarelo, o azul, o branco e o cor-de-rosa. Por sua vez, drageada com açúcar caramelizado, a amêndoa «*Torrada*», de confeção mais rápida e prática, é uma amêndoa inconfundível pelo seu aspeto irregular de tonalidade castanha.

Igualmente drageados, mas de tamanho consideravelmente menor, os dois confeitos completam este tipo de celebrações. O primeiro, com centro de amendoim, é drageado com açúcar e, o segundo – o confeito de «*Pinhão*» – é normalmente torrado, levando açúcar, corantes e farinha, e assume uma forma alongada e oval e as cores branca ou rosa.

Taking advantage of these new power sources, António Vieira de Castro decided to invest in the manufacture of dragées (sugar-coated almonds, and sugar, peanut and pine nut comfits), and acquired the first coating pans in January 1945. Equally seasonal and essential elements of Portuguese confectionery, the sugar coated almonds are part of the offerings to relatives and friends at the Easter table, next to the traditional *pão-de-ló*, the *folar* (traditional bread, made salty or sweet), and the eggs, putting an end to the abstinence and fasting of Lent. The sugar coated almond, an almond comfit with a white or coloured hard, outer sugar shell, commonly known as the “French almond”, is used seasonally, particularly in the months of March, April and May, and is associated to the beginning of Spring.

Strongly traditional throughout the country, the '*Baunilha*' (vanilla) almond coated in sugar, of the Paris type, usually comes in shades of white and pink (pastel colours). Due to their simplicity, they are very popular. The '*Fina*' (fine) almond uses a variety of colours, such as green, yellow, blue, white and pink. The '*Torrada*' (roasted) almond is coated in caramelised sugar, quicker and more practical to prepare, and is unmistakable for its irregular, brownish aspect.

Also sugar panned, but much smaller in size, two other comfits complete the festivity sweets. The first, with an almond centre, is coated in sugar, and the second, the '*Pinhão*' (pine nut) comfit, is usually roasted with sugar, food colouring and flour, and is elongated and oval in shape, and in white or pink.



Com a implementação deste novo equipamento de dragear, e adaptando o saber-fazer acumulado a um novo processo produtivo, foram-se refinando ainda mais os critérios de seleção das matérias-primas e dos seus fornecedores:

With this new panning equipment, the bakery adapted its accumulated know-how to a new productive process. Unsurprisingly, the criteria to select raw materials and their suppliers became even more refined:

**“A *Vieira de Castro* surge na altura (...) em que necessitavam de amêndoa e bateram à porta do meu avô. (...) Eu penso que a maior parte dos clientes do meu avô eram estrangeiros e, em Portugal, um dos maiores clientes era a *Vieira de Castro*. (...) ia para a *Vieira de Castro*, [a amêndoa de melhor] calibre, da melhor seleção (...) Eu sempre vi a *Vieira de Castro*, (...) como uma empresa exigente à nascença. Eram tão bons exigentes como pagadores e, portanto, (...) a maior qualidade que eu lhes vi é a seriedade com que trabalhavam o produto e como lidavam com os fornecedores”.**

Jorge Carqueja, neto do primeiro fornecedor de miolo de amêndoa *Gualdino Augusto Carqueja*, de Felgar

**“*Vieira de Castro* appeared at a time (...) when they needed almonds and they knocked at my grandfather's door. (...) I think most of my grandfather's clients were foreign and, in Portugal, one of the biggest clients was *Vieira de Castro*. (...) the almonds of the best calibre, the finest selection, would go to *Vieira de Castro*. (...) I always saw *Vieira de Castro* (...) as a highly demanding company from the start. They were as good at demanding as they were at paying and, so, (...) the finest quality that I saw in them was the seriousness with which they worked the product and how they dealt with the suppliers”.**

Jorge Carqueja, grandson to the first supplier of peeled almonds, *Gualdino Augusto Carqueja*, from Felgar

Nesta primeira década, a *Confeitaria A. Vieira de Castro* vivencia o início de uma trajetória sólida e ascendente, ancorada na tradição e inovação. Confrontado pelo contexto de racionamento em tempo de guerra – das matérias-primas essenciais, como o açúcar –, e pela forte regulação da sua atividade pelo Estado, António Vieira de Castro consegue, ainda assim, superar os desafios do arranque do negócio. Apesar destas adversidades, o empresário permanece ligado ao território, que o soube acolher, mantendo o dinamismo que o caracteriza e alargando, na década seguinte, os horizontes da sua casa comercial.

In this first decade, *Confeitaria A. Vieira de Castro* experienced the beginning of a solid and rising trajectory, anchored in tradition and innovation. Confronted with severe rationing of essential raw materials in war-time, such as sugar, and strong regulation by the State, António Vieira de Castro was able, nevertheless, to overcome the challenges to the launch of his business. Despite the adversities, the entrepreneur remained connected to the town that welcomed him, maintaining his vitality and expanding the horizons of his establishment in the following decade.



Fotografia dos drageados da *Vieira de Castro*, 2017.  
Autoria: Rita Duro.  
Arquivo da Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of *Vieira de Castro* sugar-coated comfits, 2017.  
Author: Rita Duro.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



*A. Vieira de Castro*

Logótipo da *Confeitaria A. Vieira de Castro* vigente entre 1950 e 1963.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Logo of *Confeitaria A. Vieira de Castro*, in use between 1950 and 1963.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.





***“Para Bem Servir”***  
**“To Serve Well”**

Primeiro slogan da Confeitaria A. Vieira de Castro.

First slogan of Confeitaria A. Vieira de Castro.





22 - RUA DE SANTO ANTÓNIO - 30  
V. N. DE FAMALICÃO

Apresenta a V. Ex.<sup>a</sup> o mais completo sortido de **AMÊNDOAS** de alta qualidade, assim como também o seu **PÃO DE LÓ** de finíssimo fabrico, e todas as especialidades de DOCE preferidas por grande parte dos Excelentíssimos Consumidores.

COMPLETO E RICO SORTIDO EM ESTOJOS PARA AMÊNDOAS

Centro Gráfico de Famalicão - 1957 ex. - 23-3-1957

22 - RUA DE SANTO ANTÓNIO - 30  
V. N. DE FAMALICÃO

Apresenta a V. Ex.<sup>a</sup> o mais completo sortido de **AMÊNDOAS** de alta qualidade, assim como também o seu **PÃO DE LÓ** de finíssimo fabrico, e todas as especialidades de DOCE preferidas por grande parte dos Excelentíssimos Consumidores.

COMPLETO E RICO SORTIDO EM ESTOJOS PARA AMÊNDOAS

Centro Gráfico de Famalicão - 1957 ex. - 23-3-1957

## A Confeitaria e Pastelaria

A. VIEIRA DE CASTRO

22 - RUA DE SANTO ANTÓNIO - 30  
V. N. DE FAMALICÃO

Apresenta a V. Ex.<sup>a</sup> o mais completo sortido de **AMÊNDOAS** de alta qualidade, assim como também o seu **PÃO DE LÓ** de finíssimo fabrico, e todas as especialidades de DOCE preferidas por grande parte dos Excelentíssimos Consumidores.

COMPLETO E RICO SORTIDO EM ESTOJOS PARA AMÊNDOAS

Centro Gráfico de Famalicão - 1957 ex. - 23-3-1957

## A Confeitaria e Pastelaria

A. VIEIRA DE CASTRO

22 - RUA DE SANTO ANTÓNIO - 30  
V. N. DE FAMALICÃO

Apresenta a V. Ex.<sup>a</sup> o mais completo sortido de **AMÊNDOAS** de alta qualidade, assim como também o seu **PÃO DE LÓ** de finíssimo fabrico, e todas as especialidades de DOCE preferidas por grande parte dos Excelentíssimos Consumidores.

COMPLETO E RICO SORTIDO EM ESTOJOS PARA AMÊNDOAS

Centro Gráfico de Famalicão - 1957 ex. - 23-3-1957

## A Confeitaria e Pastelaria

A. VIEIRA DE CASTRO

22 - RUA DE SANTO ANTÓNIO - 30  
V. N. DE FAMALICÃO

Apresenta a V. Ex.<sup>a</sup> o mais completo sortido de **AMÊNDOAS** de alta qualidade, assim como também o seu **PÃO DE LÓ** de finíssimo fabrico, e todas as especialidades de DOCE preferidas por grande parte dos Excelentíssimos Consumidores.

COMPLETO E RICO SORTIDO EM ESTOJOS PARA AMÊNDOAS

Centro Gráfico de Famalicão - 1957 ex. - 23-3-1957

## A Confeitaria e Pastelaria

A. VIEIRA DE CASTRO

22 - RUA DE SANTO ANTÓNIO - 30  
V. N. DE FAMALICÃO

Apresenta a V. Ex.<sup>a</sup> o mais completo sortido de **AMÊNDOAS** de alta qualidade, assim como também o seu **PÃO DE LÓ** de finíssimo fabrico, e todas as especialidades de DOCE preferidas por grande parte dos Excelentíssimos Consumidores.

COMPLETO E RICO SORTIDO EM ESTOJOS PARA AMÊNDOAS

Panfleto publicitário da *Confeitaria A. Vieira de Castro* impresso a 23 de Março de 1957. Centro Gráfico de Famalicão - 1000 exemplares. Arquivo Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.

## A Confeitaria e Pastelaria

A. VIEIRA DE CASTRO

22 - RUA DE SANTO ANTÓNIO - 30  
V. N. DE FAMALICÃO

Apresenta a V. Ex.<sup>a</sup> o mais completo sortido de **AMÊNDOAS** de alta qualidade, assim como também o seu **PÃO DE LÓ** de finíssimo fabrico, e todas as especialidades de DOCE preferidas por grande parte dos Excelentíssimos Consumidores.

## A Confeitaria e Pastelaria

A. VIEIRA DE CASTRO

22 - RUA DE SANTO ANTÓNIO - 30  
V. N. DE FAMALICÃO

Apresenta a V. Ex.<sup>a</sup> o mais completo sortido de **AMÊNDOAS** de alta qualidade, assim como também o seu **PÃO DE LÓ** de finíssimo fabrico, e todas as especialidades de DOCE preferidas por grande parte dos Excelentíssimos Consumidores.

Advertising flyer for *Confeitaria A. Vieira de Castro* printed on 23<sup>rd</sup> March 1957. Centro Gráfico de Famalicão - 1000 copies. Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive.



Após um abrir de portas bem-sucedido, a *Confeitaria A. Vieira de Castro* vivencia, durante a década de 1950, um processo de consolidação e reconhecimento público que ultrapassará, indiscutivelmente, os limites do concelho. Se, por um lado, a confeitaria chega cada vez mais longe no território, por outro, está cada vez mais perto dos seus clientes e consumidores, marcando presença no quotidiano das famílias e nos momentos mais especiais. Confirmando aqueles que viriam a ser os valores fundamentais da empresa, é nesta década que vamos assistir a novos rumos no seu trajeto, através de um reforço na divulgação do estabelecimento e dos seus produtos, e de um investimento fervoroso na capacidade produtiva.

After successfully opening for business, *Confeitaria A. Vieira de Castro* experienced a process of consolidation and growing public recognition in the 1950s, which went beyond the boundaries of the municipality. If, on the one hand, the bakery reached further out into the territory, it was, on the other, closer to customers and consumers, becoming a regular presence in the daily lives of families and on special occasions. The company's fundamental values had been confirmed and, in the 1950s, the company took new paths in its trajectory, bolstering the publicity of the establishment and its products, as well as investing strongly in its productive capacity.

Designados de “*Anos Dourados*”, os anos de 1950 são marcados, no plano internacional, pelo rescaldo do pós-guerra – fase de recuperação e crescimento económico –, e pelo surgimento de novos conflitos pontuais associados à intensificação da Guerra Fria, como o início da guerra do Vietname, a revolução em Cuba e o golpe militar na Argentina. Não obstante a latente ameaça nuclear, este é um período de grande dinamismo económico-financeiro mundial que se estende a outras esferas da sociedade, com destaque para os grandes avanços na medicina preventiva e cirúrgica e na evolução

Called the *Golden Years*, the 1950s were marked internationally by the aftermath of the war. It was a period of recovery and economic growth, but also of the appearance of new conflicts associated to the escalation of the Cold War, the beginning of the Vietnam War, the revolution in Cuba, and the military coup in Argentina. Despite the latent nuclear threat, there was great economic and financial vitality worldwide which extended into other spheres of society, examples of which are the major advances in the fields of preventive and surgical medicine, and of technological development associated to the space race. Culturally, a new musical style emerged, Rock and Roll, a reflection of a new



tecnológica, associada à corrida espacial. No âmbito cultural, surge um novo estilo musical dançante – o *rock and roll* –, reflexo da afirmação de um novo conceito de estética, que foi bem aproveitado pelas áreas da publicidade e da propaganda, fortemente alimentadas pela crescente popularização dos meios de comunicação de massas, como a rádio e a recém-chegada televisão. A telefonia – inicialmente o veículo privilegiado de informação do palco da guerra – continua a conquistar os ouvintes portugueses, agora com novas formas de entretenimento como as radionovelas e os folhetins. Este som associa-se à imagem, em março de 1957, quando a *Radiotelevisão Portuguesa* – RTP – passa a emitir (a preto e branco), com regularidade e em direto, os seus programas de estúdio. Através desta “caixa mágica”, as vozes familiares ganham rosto, disseminam-se referências culturais importadas e reforçam-se os costumes e as tradições nacionais, de que o Fado é exemplo.

É neste contexto de abertura social e de maior integração económica global que Portugal aprova, em 1958, o *Acordo de Nice* relativo à classificação internacional dos produtos e serviços aos quais se aplicavam as marcas de fábrica ou de comércio, e adere, em 1959, à *European Free Trade Association* – EFTA, cujo objetivo consistia na remoção de barreiras comerciais entre os seus estados-membros, permitindo-lhes maiores ganhos concorrenciais. Juntamente com a intensificação dos movimentos migratórios em direção à Europa, esta abertura comercial e política possibilita aos portugueses um aumento do poder de compra e a influência de outros valores culturais que se começam a sentir com o advento da nova sociedade de consumo.

Apesar da influência dos ventos progressistas vindos da Europa Central, internamente, a política nacional continua pautada pelo modelo corporativo do Estado Novo, que reforça, neste período, de forma mais visível, as medidas de controlo, proteção e incentivo das atividades industriais. Entre 1953 e 1958, é implementado o I Plano de Fomento com a finalidade de modernizar a indústria e tornar a agricultura um setor mais rentável. Contudo, é com o II Plano de Fomento (1959 a 1964) que se reconhece a indústria como a grande prioridade para o desenvolvimento do país. Reorganizam-se as indústrias-base, das indústrias extrativas às transformadoras; verifica-se uma aposta na energia hidroelétrica e ainda uma paulatina melhoria das vias de comunicação. Em 1954, o Estado procede

aesthetic concept, which was taken full advantage of by advertising and propaganda, strongly sustained by the growing popularisation of mass media outlets, such as the radio and the newly-arrived television. The radio, initially a channel for information about the war, attracted a growing number of Portuguese listeners, now with new forms of entertainment, such as radio soap operas and serials. This sound became associated to image, in March 1957, when *Radiotelevisão Portuguesa* (RTP) began to regularly broadcast live (in black and white) its studio programmes. It was through this “magic box” that familiar voices gained a face, imported cultural references were discovered and national customs and traditions were reinforced, of which *Fado* is an example.

In this new context of social opening and greater global economic integration, Portugal approved the *Nice Agreement* which established a classification of goods and services for the purposes of registering trademarks and service brands, and joined the *European Free Trade Association* (EFTA), whose goal was to remove commercial barriers among member-states, allowing them to obtain greater competitive gains. Together with growing migration to other European countries, this commercial and political openness gave the Portuguese more purchasing power and the influence of other cultural values started to be felt with the advent of a new consumer society.

Despite the influence of progressive winds from central Europe, domestically, national policy continued to be marked by the corporative model of the *Estado Novo*. In this period, the government reinforced more visibly its measures of control, protection and incentive to industrial activities. Between 1953 and 1958, the 1<sup>st</sup> Development Plan was implemented, intended to modernise industry and make the agricultural sector more profitable. However, it is only in the 2<sup>nd</sup> Development Plan (1959 to 1964) that industry was recognised as a major priority in the country’s development. The basic industries were reorganised, from the mining industries to the manufacturing ones; there was greater investment in hydroelectric power, and a clear improvement in communication channels. In 1954, the State reviewed the *Industrial Regulation*, the State’s regulatory instrument created in 1931, although several branches of the Food and Beverage Industry remained covered by this law. Among others, this included the mechanical manufacturing of bread, biscuits and similar products (but excluded artisanal baking and confectionery), the manufacturing of pasta and grinding of sieved flours.

Also anchored in a corporative view of national economic life, the Industry and Commerce Corporations were instituted four years later (1958), charged with coordinating, representing and protecting the interests of their members, in full collaboration with the State and, from the perspective

à revisão do Condicionamento Industrial – instrumento governamental de regulação criado em 1931 –, permanecendo abrangidos por esta lei vários ramos da Indústria de Alimentação e Bebidas. Entre outros, estavam incluídos os ramos de fabrico mecânico de pão e de bolachas, biscoitos e afins (com a exclusão de pastelaria e confeitaria artesanal), o fabrico de massas alimentícias e a moagem de farinhas peneiradas.

Também ancoradas numa visão corporativa da vida económica nacional, quatro anos depois são instituídas as Corporações da Indústria e do Comércio (1958), com a missão de coordenar, representar e proteger os interesses dos seus membros, em regime de plena colaboração com o Estado e, na perspetiva deste, sem a interferência de quaisquer grupos ou classes. Os interesses destes grupos eram então assegurados pelos Grémios das respetivas atividades, cujo intuito era assegurar as valias económico-sociais das empresas representadas, através de uma ação político-administrativa.

Resultado da reunião dos comerciantes e industriais do concelho, a nível local, a ação da *Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão* – ACIF – também se faz sentir. Tendo como principal objetivo a defesa dos interesses económicos dos seus associados, esta entidade tentava garantir a aproximação dos seus membros às autarquias locais e ao governo central, prestando apoio ao tecido comercial local (fixo e ambulante), através da realização de eventos concelhios, como as Feiras Francas, as Festas de Setembro e as Antoninas. E se, durante os anos de 1950, as atividades desenvolvidas por esta organização refletiam, por um lado, a vitalidade económica e financeira ancorada nas indústrias transformadoras da região – têxtil, de precisão e metalúrgica de base –, por outro, estimulavam as casas comerciais existentes na vila. Com esta intensificação dos fluxos comerciais e a crescente densificação habitacional, sentidas no centro da vila, gera-se, desde a década anterior, um ambiente de pressão sobre a composição do edificado, levando as instituições públicas a redesenhar o traço urbano e a dotar esta área com novas infraestruturas.

of the latter, without the interference of any group or class. The interests of these groups were, then, ensured by the Corporations representing the respective sectors of activity, intended to safeguard the economic and social gains of the companies they represented, through political-administrative action.

Resulting from the assembly of traders and industrialists at local level, the actions of the *Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão* – ACIF (*Commercial and Industrial Association of Vila Nova de Famalicão*) were also felt. The Association's main goal was to defend the economic interests of its members, seeking to guarantee closer ties between these and the local authorities and central government. The Association would provide support to local businesses (fixed and itinerant), through municipal events, such as Open Fairs, the September Festivities and the 'Antoninas' (popular festival held in June in honour of St. Anthony). In the 1950s, the activities developed by this organisation reflected, on the one hand, economic and financial vitality grounded in the region's manufacturing industries, particularly precision textiles and basic metal works, and, on the other, they stimulated the town's commercial establishments. With the intensification of commercial flows and growing housing density in the town centre, mounting pressure had been felt since the previous decade regarding the composition of the built areas, leading public authorities to redesign the urban layout and endow the area with new infrastructure.





# 1950

Respeitando esta nova estratégia política de reordenamento do centro da vila – com a implementação do Plano Geral de Urbanização (1948), e dando continuidade à sua visão de crescimento do negócio, António Vieira de Castro adquire, em 1950, um terreno adjacente ao edifício do seu estabelecimento, solicitando, a 13 de julho, um diploma de licença de construção à Direção de Estradas do Distrito de Braga. Esta autorização permite-lhe reconstruir e ampliar o edifício de habitação e comércio à luz do recente traçado urbano, que confere uma maior visibilidade à confeitaria. Reconhecendo a importância da sua localização física, mas também imbuído do espírito de promoção comercial que dava, agora, os primeiros passos em Portugal, António Vieira de Castro estabelece um marco importante na publicitação da sua casa, concebendo o primeiro logótipo da *Confeitaria A. Vieira de Castro* sob o slogan – *Para Bem Servir*. Com a finalidade de permanecer na memória dos consumidores, e inspirado na tradição nobiliárquica, o empresário opta pelo brasão como elemento

Respecting this new political redevelopment strategy for the town centre, with the implementation of the General Urbanisation Plan in 1948, and intent on expanding his business, António Vieira de Castro bought a plot of land next to his building in 1950. On 13<sup>th</sup> July, he applied for a building license to the *Direção de Estradas do Distrito de Braga* (Braga District Road Authority). This permit allowed him to rebuild and expand the residential and commercial building, in light of the recent urban layout, which gave the bakery greater visibility. Fully aware of the importance of his location, but also filled with the spirit of commercial promotion that was gradually entering Portugal at the time, *Vieira de Castro* took the first important step in advertising his establishment, by conceiving the first logo for *Confeitaria A. Vieira de Castro* under the slogan, *Para Bem Servir* (*To Serve Well*). Intended to be memorable to consumers and inspired in aristocratic traditions, the entrepreneur opted for a coat of arms as the central graphic element. The mural crown with four towers (alluding to the town's status) showed his connection to the region; the central shield highlighted the commercial denomination

gráfico de referência. A coroa mural de quatro torres – alusiva ao estatuto de vila – demonstra a sua ligação ao território; o escudo central destaca a denominação comercial do estabelecimento e, abaixo, o listel – pequena faixa – anuncia o princípio base que norteia a distinção dos seus produtos e serviços. Não surpreende, assim, que o empresário introduza como prática, que se tornará recorrente na casa, a oferta do bolo-rei «David» e do pão-de-ló «Vieira» a um conjunto de personalidades da região – grandes industriais, funcionários públicos e entidades clericais –, reforçando e alargando o seu ciclo de relações, bem como a alguns clientes, fornecedores e amigos da família, tornando, deste modo, este ato de presentear no Natal e na Páscoa ainda mais especial. Ao mesmo tempo, adotando uma outra estratégia publicitária, António Vieira de Castro concebe a primeira lata personalizada da empresa para comercialização da sua gama tradicional. Nela incorpora os tons de dourado e laranja que emolduram a fotografia dos seus três filhos mais velhos que, com os produtos na mão e um sorriso no rosto, transmitem a ideia de um consumo mais familiar.

of the establishment and, below it, the listel, a small band, announced the basic principle that guided the fine quality of his products and services. Unsurprisingly, the entrepreneur began to regularly offer *bolo-rei* 'David' and *pão-de-ló* 'Vieira' to a number of the region's most prominent personalities – large industrialists, suppliers and friends of the family, making this act of offering at Christmas and Easter even more special.

At the same time, in a new advertising strategy, António Vieira de Castro designed the bakery's first customised tin for its traditional range. It bore a photograph of his three eldest children, holding products and smiling, framed in golden and orange shades, transmitting the idea of a more family-oriented consumption.

Fotografia da primeira embalagem de lata personalizada utilizada durante a década de 1950. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**A relação mantida com os fornecedores de material de embalagem, desde a abertura da confeitaria, veio a confirmar a atenção que o empresário dava ao acondicionamento e proteção dos produtos, facilitando a distribuição, o transporte e o armazenamento.**

The first customised tin container, used in the 1950s. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

**The relationship Vieira de Castro established with packaging suppliers, since the bakery opened, confirmed the attention he paid to parcelling and protecting the products, in boxes and tins, making distribution, transportation and storage easier.**



Prosseguindo os objetivos comerciais de expansão do negócio e de promoção do seu estabelecimento para lá da região do Minho, e com o propósito de satisfazer as necessidades de outros consumidores, António Vieira de Castro reorganiza a distribuição dos produtos da sua casa – uma atividade iniciada durante a década de 1940. Antevendo alguns traços de uma nova sociedade de consumo que se começa a esboçar em Portugal, o empresário conta agora com novas viaturas utilitárias que, sendo dotadas de maior capacidade de carga e de resistência, trilhavam com maior vigor os caminhos sinuosos do país. Incidindo sobre as regiões, marcadamente rurais, do Norte e do Centro do país – Dão-Lafões, Serra da Estrela, Alto Trás-os-Montes, Alto Ave e Douro –, a *Confeitaria A. Vieira de Castro* intensifica o contacto com o pequeno comércio local, sendo o merceeiro/comerciante o principal intermediário que garante o acesso das povoações distantes a novos produtos, fomentando novos gostos e hábitos mais urbanos:

António Vieira de Castro continued to pursue his intention to expand and promote the business beyond the Minho region. In order to do so, as well as to satisfy the needs of other consumers, he reorganised the distribution of his bakery's products, an activity he had started in the 1940s. Having foreseen some traces of a new consumer society emerging in Portugal, the entrepreneur had acquired new utility vehicles, capable of carrying more cargo and, being more resilient, able to better tackle the country's many winding roads. Focusing on mostly rural regions in the North and Centre regions – Dão-Lafões, Serra da Estrela, Alto Trás-os-Montes, Alto Ave and Douro –, *Confeitaria A. Vieira de Castro* intensified contacts with small local retailers. The local grocer or shopkeeper would become the main intermediary ensuring distant settlements had access to new products, fostering new tastes and more urban habits:

**“Tínhamos vendedores em Trás-os-Montes, por todo o norte (...) levavam uma carrinha cheia de coisas para vender nessas lojinhas isoladas nas montanhas. (...) Chegava lá: marmelada, chupetas, cevada, cevada em pacotes, café em pacotes, sardinhas de conserva, atum de conserva, vinho do Porto e champanhe. (...) A marca *Vieira de Castro*, a uma dada altura, também se implementou por esses veículos inconscientes [que] foram [deixando] vestígios que [ficaram] na memória. (...) Nesse tempo a publicidade era uma coisa inexistente, o que havia eram aqueles jornais regionais [que] talvez tenham dado efeito nos anos 40 e 50 (...) [principalmente] na altura do Natal, para lembrar [a compra do] Bolo-Rei «*David*»”.**

António Álvaro Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e sócio-gerente da empresa entre 1968 e 1985

**“We had salesmen in Trás-os-Montes, throughout the north (...) they would take vans full of goods to sell in those small, isolated shops in the mountains. (...) They would receive: quince jam, lolly pops, barley, packaged barley, packaged coffee, tinned sardines and tuna, Port wine, and champagne. (...) The *Vieira de Castro* brand, at some stage, also became engrained through those unconscious vehicles [that] gradually [left] vestiges that [became] memorable. (...) At the time, advertising did not exist, what we did was use those regional newspapers [that] maybe had some effect in the 1940s and 1950s (...) [especially] at Christmas, to remind people [to buy] bolo-rei 'David'”.**

António Álvaro Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and the company's managing partner from 1968 to 1985





Furgonete Opel, com o anúncio "CONFEITARIA A. VIEIRA DE CASTRO Tel.156 - V.N. de Famalicão" (gravado em 1956). Carregamento da mercadoria, impedindo a circulação na Rua de Santo António.

An Opel van, bearing the announcement "CONFEITARIA A. VIEIRA DE CASTRO Tel.156 --- V.N. de Famalicão" (engraved in 1956). Company van loading merchandise, stopping traffic on Rua de Santo António.

# 1952

Sabendo diversificar a estratégia geral do seu negócio, mas sem nunca perder de vista o elemento basilar da produção, o empresário toma uma outra decisão marcante na trajetória da empresa ao investir, a 21 de maio de 1952, na fundação da sua pequena fábrica – recorrendo a dois dos profissionais que tiveram a seu cargo o projeto da conhecida *Fábrica de Tecidos de Seda Lionesa, Lda.* (Matosinhos). Responsável pelo projeto do armazém e da fábrica de pastelaria, o Arquiteto Alfredo Rodrigo Casais Rodrigues conta com o apoio do arquiteto Francisco Augusto Baptista no acompanhamento e prossecução das obras. Trata-se, neste caso, de um investimento muito significativo, dado que estas infraestruturas irão albergar, ao longo desta década, um conjunto de máquinas afinadas e uma parafernália de equipamentos mais modernos que darão à empresa um novo impulso produtivo.

In order to diversify his general business strategy, but without ever losing sight of the essential element of production, Vieira de Castro made another important decision in the company's trajectory. On 21<sup>st</sup> May 1952, the entrepreneur founded a small factory, employing the services of two professionals who had been responsible for the project of the renowned silk fabric manufacturers, *Fábrica de Tecidos de Seda Lionesa, Lda.* (Matosinhos). In charge of the warehouse and baking factory project, the architect Alfredo Rodrigo Casais Rodrigues counted on assistance from the architect Francisco Augusto Baptista to oversee the works. This was a very significant investment as, throughout the decade, the facility would house precision machinery and a wide range of more modern equipment which were to give the company a new productive drive.

Once the factory was in operation, the entrepreneur decided to buy the plot to the rear of the building, which

Com a entrada em funcionamento da fábrica, o empresário decide adquirir um terreno nas traseiras do edifício, algo que permitiu, desde logo, estabelecer a ligação entre esta e a confeitaria. Enquanto testemunha dos fluxos diários de entrada e saídas de mercadorias e dos ritmos crescentes de laboração, este acesso é percorrido por um pequeno contingente de trabalhadores da empresa – verdadeiros detentores da arte de saber-fazer, de acolher e de vender. Provenientes dos arredores da vila, os três doceiros e o forneiro dão vida às receitas, desenvolvendo a sua atividade dentro dos portões da fábrica; no Salão de Chá e na Secção de Vinhos, os dois empregados de balcão são o rosto do estabelecimento e o elemento fundamental na relação de diálogo e de empatia com os clientes; calcorreando os trilhos comerciais, os dois caixeiros-viajantes são, por sua vez, os responsáveis pela venda dos produtos da casa – o bolo-rei e a marmelada – e de alguns artigos de Merceria Fina – como cerveja, vinho fino, conservas, café, frutos secos e chocolates.

provided a connection to the bakery. This access was witness to the daily entry and exit of merchandise and the growing rhythms of work, a path that a small force of company workers walked daily, veritable guardians of the art of savoir-faire, of welcoming and selling. Coming from the town's outskirts, the three confectioners and the oven operator brought the recipes to life, developing their activities inside the factory; in the Tea Salon and Wine Section, the two employees at the counter were the face of the establishment, and an essential element in the relationship of dialogue and rapport with the customers; roaming the paths of trade, two travelling salesmen were responsible for selling the bakery's products – *bolo-rei* and quince jam – and a few Fine Grocery articles, such as beer, fine wine, preserves, coffee, dried fruits and chocolates.



Nº1: Publicidade da cerveja *Sagres* da *Sociedade Central de Cervejas* (1934), Vila Franca de Xira. *A Confeitaria A. Vieira de Castro* era representante desta marca.  
 Nº2: Publicidade do Vinho do Porto da *Casa Ramos Pinto* (1880), Vila Nova de Gaia.  
 Nº3: Publicidade das conservas da *Fábrica Brandão Gomes e Cª Lda.* (1894), Espinho.  
 Nº4: Publicidade do café da *Brasileira* (1903), Braga.  
 Nº5: Publicidade aos chocolates, biscoitos e bombons da *Fábrica de Chocolates Favorita*, Lisboa.  
 Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Nº1: Advert for *Sagres* beer from *Sociedade Central de Cervejas* (1934), Vila Franca de Xira. *Confeitaria A. Vieira de Castro* was a representative of this brand.  
 Nº2: Advert for Port from *Casa Ramos Pinto* (1880), Vila Nova de Gaia.  
 Nº3: Advert for tinned goods from *Fábrica Brandão Gomes e Cª Lda.* (1894), Espinho.  
 Nº4: Advert for coffee from *Brasileira* (1903), Braga.  
 Nº5: Adverts of chocolates, biscuits and sweets from *Fábrica de Chocolates Favorita*, Lisboa.  
 Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



António Vieira de Castro mantém, desde a abertura, uma relação de seriedade e de compromisso com estes trabalhadores, cujo empenho reconhecia ao atribuir-lhes, para além da remuneração fixa (semanal e mensal), gratificações em períodos especiais como o Natal e a Páscoa – gesto esse que tornaria numa prática recorrente ao longo da história da empresa. Não obstante existir um reforço planeado de mão-de-obra e a presença de uma rede pessoal e familiar de entreatajuda, as próprias gratificações refletem a compensação dos momentos de esforço coletivo vividos durante os picos de trabalho que antecediam as épocas festivas e que sobrecarregavam o dia-a-dia destes empregados.

Fonte de alteração da rotina instalada do fabrico habitual de pastelaria, a produção sazonal implica uma grande capacidade de adaptação e de divisão de múltiplas tarefas no interior da empresa – cabendo aos homens as atividades de carga e de execução e às mulheres as funções mais meticulosas de decoração e finalização destes artigos festivos. As frutas cristalizadas – calondro, casca de laranja, cereja, cidrão, figo, maracujá e pera – são os ornamentos perfeitos e duradouros da cobertura de alguns produtos tradicionais. Através de um rigoroso método de conservação – que implica a retirada do suco da fruta, sendo substituído por açúcar em cozeduras sucessivas até à evaporação total do líquido – a empresa passa a disponibilizar estes produtos semiacabados ao público em geral ao longo de vários meses, e a incorporar no fabrico de diversas iguarias da casa. Este procedimento prolongar-se-á durante os anos seguintes e integrará as memórias de alguns dos trabalhadores mais antigos da empresa:

From the start, António Vieira de Castro maintained a relationship of integrity and trust with these workers. Apart from having fixed wages (weekly and monthly), their dedication was rewarded with bonuses on special occasions like Christmas and Easter, gestures which were to be maintained throughout the company's history. Even though the workforce was reinforced and family and friends would gather to help, these bonuses showed that there was recognition and compensation for the collective efforts experienced during these peak seasons before the festive holidays, which undoubtedly overburdened the employees.

A source of change in the company's regular routine, seasonal production implied a great capacity to adapt and the need to divide multiple tasks. The men were charged with heavier tasks and execution, and the women with the more meticulous tasks of decorating and finishing the festive articles. The crystallised fruits – pumpkin, orange peel, cherry, lemon peel, fig, passion fruit and pear – are the perfect, lasting ornaments for some traditional products. Their conservation method was meticulous, implying removing the fruit juices, and boiled in sugar several times until the liquid has evaporated completely. The bakery would come to sell these semi-finished goods for several months of the year and to use them in the manufacture of its delicacies. This procedure would be applied throughout the following years and is vividly remembered by some of the company's older workers:

**“Levantávamos o pão-de-ló que queimava. (...).  
Havia umas rampas e a gente vinha com os tabuleiros,  
com os doces, cheios de pão-de-ló e bolo-rei. Tínhamos  
de ir (...) pelo caminho estreitinho. (...)  
O pão-de-ló e o bolo-rei, aqui, eram um espetáculo (...).  
O nosso bolo-rei e pão-de-ló eram muito bons”.**

Maria José Farrulo, trabalhadora com 45 anos de empresa

**“We would take the pão-de-ló that got burnt (...). We'd go down the ramps with trays, with the sweets, filled with pão-de-ló and bolo-rei. We would have to take (...) the narrow path. (...) The pão-de-ló and bolo-rei, here, were excellent (...). Our pão-de-ló and bolo-rei were really very good”.**

Maria José Farrulo, employee at the company for 45 years

“(…) [A produção do bolo-rei «David»] envolvia muito trabalho, era tudo muito manual. (...) [Os homens] preparavam as massas, de um dia para o outro, recortavam, pesavam, faziam as bolinhas e o burquinho com o cotovelo (...), [e as] mulheres eram mais na parte de enfeitar. (...) Depois era colocado o açúcar (...) e voltava outra vez para a estufa [para levedar] e ia para o forno. (...) Saía do forno e era colocado em tabuleiros, (...) deixava-se arrefecer, era embrulhado e ia para [a vitrine e para a montra do Salão de Chá]”. (...) [No] processo do pão-de-ló [tínhamos] de forrar a [forma de barro] com papel costaneira [e] com as mãos partir ovos (...) e a maioria deles era só gemas, [eram] tarefas mais femininas. (...) Depois batíamos muito o pão-de-ló, (...) e colocávamos nas formas. (...) A seguir ia para o forno, (...) e tinha uma pessoa que ajudava [o forneiro] a colocar a forma em cima da pá e a tirar. (...) E depois colocavam-se as formas no chão, tirava-se a tampa, arrefeciam um pouco, colocavam-se em tabuleiros [e] eram embalados”.

Estela Oliveira, atual encarregada da Secção da Confeitaria, com 40 anos de empresa

“(…) [The production of bolo-rei 'David'] took a lot of work, it was all very manual. (...) [The men] would prepare the dough, from one day to the next, cut them and weigh them, roll them into balls and make the hole in the centre with their elbow (...), [and the] women would work more on decorating them. (...) Then, we would cover them in sugar (...) and put them back in the raising chamber and then the oven. We would take them out of the oven and place them on trays (...) to cool, they would be packed and placed in [the Tea Salon's glass counter and window display]”. (...) [In] the process to make the pão-de-ló [we had] to line the [clay mould] with parchment [and] we would crack the eggs with our hands (...) and for the most part, we'd only use the yolks, [these were] more female tasks. (...) We would then have to beat the pão-de-ló batter really well, (...) and pour it into the moulds. (...) We would then place them in the oven, (...) and someone would help [the oven operator] to place the moulds on the oven paddle to take them out. (...) Then, we would put them on the floor, take the lid off and let them cool a bit, and afterwards we'd put them on trays [and] then pack the cakes”.

Estela Oliveira, currently in charge of the Bakery Section, and an employee at the company for 40 years

Símbolos imprescindíveis nas mesas mais requintadas da época, a *Confeitaria A. Vieira de Castro* soube valorizar, desde o início, a apresentação destes produtos nas suas montras e captar os olhares curiosos que percorriam a Rua de Santo António, recorrendo, para tal, aos serviços de um amigo – Rodrigo Silva –, que cedia a maior parte dos elementos decorativos responsáveis pelo toque requintado e adaptado aos preceitos da época. Mas, para além do lugar de destaque que estes produtos sazonais recebiam nas épocas de celebração, essa posição central na vitrine era ocupada também, durante os restantes dias do ano, por artigos de mercearia fina e pela diversidade do sortido da pastelaria da casa,

Indispensable symbols at the more refined tables of the time, *Confeitaria A. Vieira de Castro* showed great concern with the presentation of these products in their display window, intended to catch the eye of passers-by on Rua de Santo António. To dress the window, *Vieira de Castro* hired the services of a friend, Rodrigo Silva, who would provide most of the decorative elements that gave a refined touch and complied with all of the season's requirements. However, apart from the prominent position these seasonal products occupied, at other times throughout the year, that central position in the display window was filled with fine groceries and an array of the bakery's sweets and cakes, creating appetising scenarios for consumption. A reflection of the care and firm hand of the bakery's confec-







Processo da confeção e decoração do bolo-rei.

Confection and decoration of bolo-rei.

ajudando a recriar cenários apetecíveis de consumo. Reflexo do cuidado e da mão firme dos pasteleiros da empresa, esta gama de produtos é variada e extensa: de inspiração conventual e religiosa, os *doces de ovos* integram ovos, água, açúcar, farinha e, em alguns casos, miolo de amêndoa; os *pastéis diversos* são maioritariamente de carácter regional e/ou estrangeiro, primando pela utilização de massa folhada ou fina e pelo recheio com cremes aromatizados e macios.

Para além da Pastelaria Fina, a Confeitaria dedica-se ao fabrico de *pães* e *salgados*: de distintos formatos e tamanhos, o pão conjuga elementos base como a água e a farinha; e os salgadinhos – de massa

tioners, the range of products was extensive and varied: of monastic and religious inspiration, the '*doces de ovos*' (egg sweets) were made of eggs, water, sugar, flour and, in some cases, peeled almonds; the '*pastéis diversos*' (diverse pastries) were largely regional and/or foreign in origin, made mostly from puff or shortcrust pastry and filled with soft, aromatised creams.

Apart from the Fine Pastries, the bakery produced breads and savoury pasties: made in several formats and sizes, the bread's basic ingredients were water and flour, and the pasties were made from puff pastry, meats and spices. These represented the typical delicacies of the Northern region.

The bakery's '*Sortido de chá*' (assorted tea biscuits) and



folhada, carnes e especiarias – reproduzem as iguarias típicas da região Norte.

Como marca da casa, o «*Sortido de chá*» e o «*Sortido popular*» são dos mais apreciados pelos clientes da Confeitaria para acompanhar o chá ou o café. De massa suave, tamanho reduzido e diferentes formatos, o «*Sortido de chá*» é composto por um conjunto de biscoitos de ovos, açúcar e farinha, polvilhados com açúcar areado; já o «*Sortido popular*» distingue-se do anterior pela inclusão de fatias de bolo-rei torrado.

'*Sortido popular*' (popular assorted biscuits) were particularly popular among customers to take with tea or coffee. The '*Sortido de chá*' small in size and in several forms, included an assortment of biscuits made from eggs, sugar and flour, dusted with castor sugar, whilst the '*Sortido popular*' also included slices of toasted bolo-rei.



Montra de Natal de finais da década de 1950, composta por um conjunto de acessórios – candelabros, velas, rendas, figuras e tecidos – que ajudavam a realçar o afamado o bolo-rei «*David*», apresentado ao centro, sobre um estrado amovível.  
Arquivo Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Christmas window display at the end of the 1950s, composed of a number of accessories – candelabras, candles, lace, figurines and fabrics – which formed an attractive setting for the famous Bolo-rei '*David*', placed in the centre on a stand.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Recibo de 8 de abril de 1946, em nome da «Fábrica de Espelhos e Biselagem de Cristais – A Bisália, Lda.». Fundada em 1920, pelo Capitão Alfredo de Sousa, esta casa fornecia vidros, espelho e suportes para a montra da confeitaria. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Receipt dated 8<sup>th</sup> April 1946, issued by *Fábrica de Espelhos e Biselagem de Cristais – A Bisália, Lda.* Founded in 1920, by Captain Alfredo de Sousa, this establishment supplied glass, mirrors and stands for the bakery's display window. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



Por outro lado, e sendo certo que a exuberância típica desta decoração – moldada às tradições locais – reflete uma estratégia de afirmação do negócio e de resposta às preferências da clientela, ela mostra também o clima de disputa comercial instalado entre os estabelecimentos da vila. Daí que um tal empenho na promoção e visibilidade da casa resulte, a partir desta altura, na conquista de alguns prémios no Concurso Anual de Montras de Natal do concelho:

It should be noted that, although the exuberance of this décor shaped by local traditions reflected a business strategy of affirmation and a desire to satisfy customers' preferences, it also revealed an environment of commercial competition among the town's establishments. This commitment to promoting and raising the bakery's visibility bore fruit, as, from this time onward, the company won a number of awards in the council's Annual Christmas Display Competition:

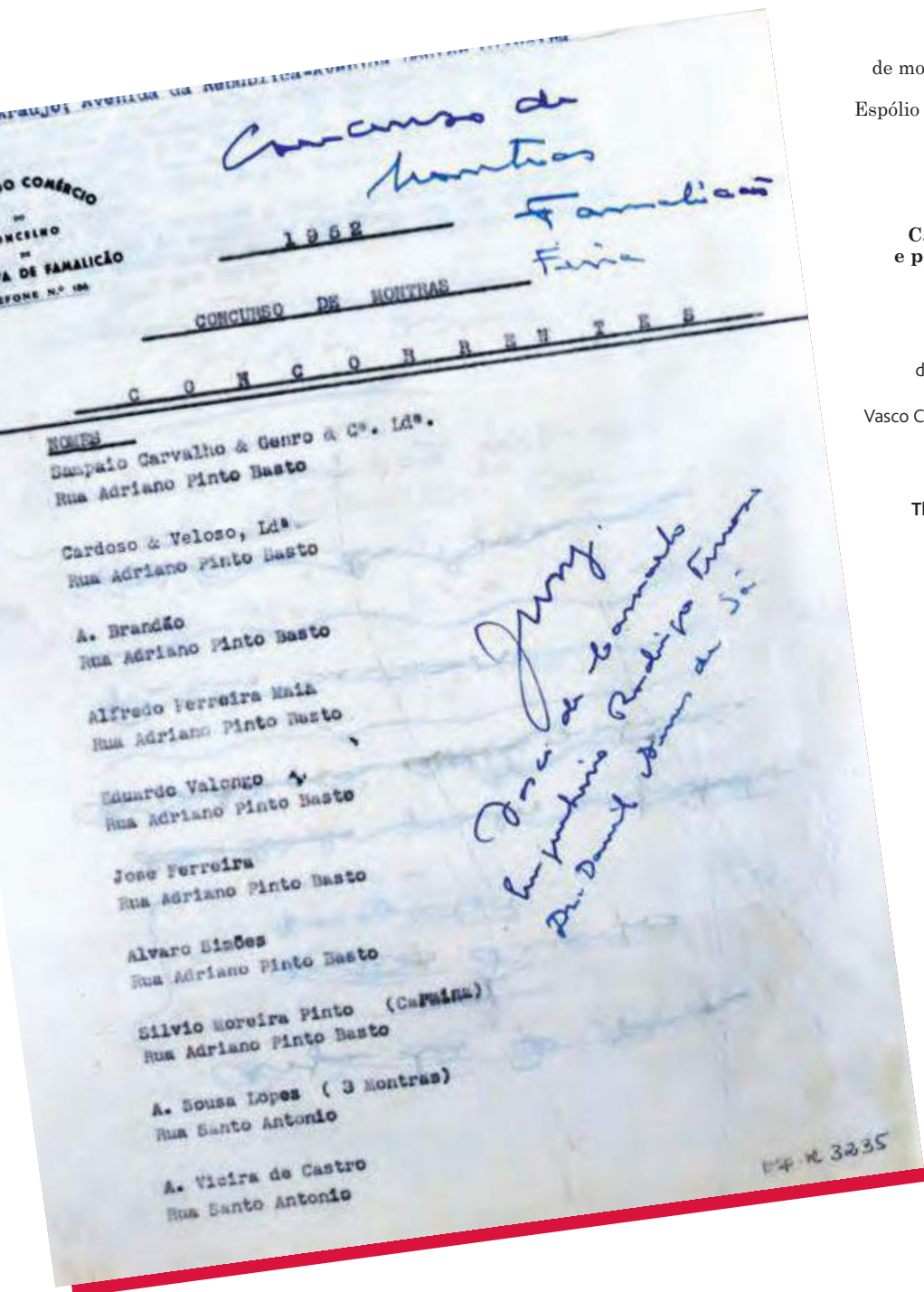
**“[As montras] ganhavam os prémios. (...) [Eram] coisas excepcionais. (...) O meu pai ia buscar os pasteleiros que faziam coisas especiais. Eu lembro-me de uma coisa de chocolate, (...) imagine uma coluna [de] quatro partes (...) toda trabalhada em chocolate.”**

Dulce Maria Azevedo Vieira de Castro, filha de António Vieira de Castro

**“[The window displays] were awarded prizes. (...) [They] were truly exceptional. (...) My father would ask the bakers to make special items. I remember something in chocolate, (...) imagine a column [in] four parts (...) all tempered in chocolate.”**

Dulce Maria Azevedo Vieira de Castro, daughter of António Vieira de Castro





Documento do Grémio do Comércio do Concelho de V.N. de Famalicão, alusivo ao concurso de montras de 1952 onde a empresa *A. Vieira de Castro* surge na lista de participantes. Espólio de Vasco Carvalho – Fundo Local Vasco Carvalho da Biblioteca Municipal Camilo Castelo Branco – Vila Nova de Famalicão.

**O Concurso Anual de Montras de Natal era uma iniciativa promovida pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão e pelo Grémio do Comércio – atual ACIF (1941).**

Document from the Board of Commerce of the Council of V.N. de Famalicão, referring to the 1952 display competition where the *A. Vieira de Castro* company appears on the list of participants. Vasco Carvalho Estate – Vasco Carvalho Local Fund at the Camilo Castelo Branco Municipal Library – Vila Nova de Famalicão.

**The Annual Christmas Display Competition was held by the Vila Nova de Famalicão Town Hall and the Board of Commerce – today, ACIF (1941).**



# 1955

Para lá de espelharem a riqueza artística da pastelaria, as montras eram o “cartão de visita” da empresa, apoiando a promoção das restantes atividades, em especial os serviços de casamento, batizados, missas novas e inaugurações. Destinados a uma clientela mais exigente, os anos cinquenta marcam assim o período áureo deste tipo de serviços, permitindo que a *Confeitaria A. Vieira de Castro* se associasse a momentos emblemáticos das famílias e das instituições mais proeminentes da região.

Era na encomenda destes serviços comemorativos – por personalidades de destaque – que a qualidade dos produtos desta casa se aliava à “etiqueta” de apresentação, através de uma seleção rigorosa dos alimentos e de uma confeção cuidada, sob o olhar atento de Maria Amélia de Azevedo. Através da gestão exímia destes preparativos, a esposa de António Vieira de Castro desempenhava o seu papel mais ativo na atividade comercial da empresa e os filhos do casal começam a ser chamados a participar, desde cedo, em diversas tarefas do negócio familiar.

A filha Dulce Maria, pela capacidade de organização, desempenha um papel relevante no atendimento ao balcão e, sobre as orientações de pastelei-

Apart from mirroring the artistic richness of the bakery, the window display was also its “calling card”, underpinning its other activities, especially catering for weddings, christenings, new masses and inaugurations. Intended for a more demanding clientele, the 1950s were considered the golden age of such services. *Confeitaria A. Vieira de Castro* would thus be associated to emblematic moments of the region’s most eminent families and institutions.

These commemorative services, ordered by prominent personalities, served to ally the quality of the bakery’s products with the “etiquette” of presentation, through the meticulous selection of foods and careful preparation, under the watchful eye of Maria Amélia de Azevedo. In the scrupulous management of the preparations, António Vieira de Castro’s wife played her most active role in the business. Their children would also participate in the company’s many activities from early on.

Their daughter, Dulce Maria, known for her organisational skills, would receive customers behind the counter. Under the guidance of expert confectioners, their son, Davide Augusto, began to perfect the techniques to decorate and ornament ceremonial cakes, articles which, due to sheer size, were naturally the centre of attention at such events. Central elements at festive banquets – weddings,

ros especializados, o filho Davide Augusto começa a apurar a técnica de decoração e ornamentação de bolos de cerimónia – artigos que, pela sua magnitude, se tornam o centro das atenções de tais eventos. Peça central dos banquetes festivos – casamentos, batizados, inaugurações e missas novas – estes bolos, muitas vezes armados com auxílio de um suporte de madeira, iam variando a cada evento – na altura, no formato e na decoração –, mobilizando uma variedade de figuras em açúcar, cerâmica ou plástico (como meninos de comunhão, de aniversário, cegonhas, flores, pares de noivos, velas, etc.). Também utilizados nestes eventos, o «*Confeito de Açúcar*» – bolinha açucarada – é utilizada na decoração de bolos ou sobremesas e vulgarmente atirada aos recém-casados à saída da Igreja. Assemelhando-se aos artigos de bijutaria, as «*Missangas*» – mistura de açúcar e farinha –, pelo seu tamanho reduzido, dão o toque perfeito para a decoração final destes bolos.

christenings, inaugurations and new masses – these cakes, often assembled on wooden mounts, varied from event to event, in height, size and decoration. They would take a variety of figures in sugar, ceramic or plastic (such as communion boys, birthday figurines, storks, flowers, newlyweds, candles, etc.). The '*Confeito de Açúcar*', small sugar balls, were also used at these events, to decorate cakes or desserts, and often thrown over the newlyweds as they left the church. Similar to jewellery items, the '*Missangas*' (beads), comfits made from a mixture of sugar and flour and small in size, were the perfect finishing touch on these cakes.

Fotografia da área produtiva da empresa, com destaque para a execução dos bolos de cerimónia.

Data estimada: entre finais da década de 1950 e inícios de 1960.

Foto Cruzarte, Ernesto Cruz, Vila Nova de Famalicão. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the bakery's production area, highlighting the execution of ceremonial cakes.

Estimated dated: between the end of the 1950s and beginning of the 1960s.

Foto Cruzarte, Ernesto Cruz, Vila Nova de Famalicão.

Vieira de Castro

– Produtos Alimentares S.A. Archive.



Por sua vez, o irmão António Álvaro auxilia na disposição das iguarias da casa, habitualmente sobre mesas fartas e devidamente atalhadas. Este quadro refinado fica completo com os empregados de mesa vindos da cidade do Porto que, trajados a rigor, são especialistas na arte de bem servir:

Another of their sons, António Álvaro, would help in the display of the bakery's delicacies, usually on laden, duly covered, tables. This scenario became complete with waitresses from Porto, immaculately uniformed, specialising in the art of serving well:

“(…) Nós fizemos a inauguração do *Banco Português do Atlântico* [em 1955], eu fiz aquela maquete para a inauguração (...) quando o Cupertino de Miranda ainda era vivo. E eu também fiz uma maquete da Câmara, para a inauguração da Câmara, e quando chegou a hora de se cortar o bolo o Ministro disse: «E esperem lá. Quem foi o homem que fez isto?». E foram-me chamar (...). Ele olhou para mim e deve ter achado estranho e perguntou: «O que é que fazes aqui?» E eu respondi: «Sou pasteleiro [de profissão]» e ele disse: «Então vai para Belas Artes». Porque ele achou, mesmo eu sendo, ainda, muito pequeno, sendo muito novo e tendo pouca formação académica e escolar (...) tinha (...) o cuidado de medir, de fazer sempre à escala. (...). Escolhia uma escala possível e depois fazia [os bolos].”

Daide Augusto Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e administrador da empresa entre 1968 e 1998

“(…) We catered the inauguration of the *Banco Português do Atlântico*, and I made that model for the event (...) when Cupertino de Miranda was still alive. And I also made the model of the Town Hall, when it was inaugurated. When the time came to cut the cake, the Minister said: “Hold on. Who made this?”. And they called me over (...). He looked at me and must have thought it was a little odd and asked: “What are you doing here?” And I answered: “I’m a baker” and he said: “Well, then, you should go into Fine Arts”. He thought that, even though I was still quite young, and didn’t have any academic training (...) I had (...) the necessary attention to measurement, to make things to scale. (...). I would choose the most appropriate scale and then I’d make [the cakes].”

Daide Augusto Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro, and the company's managing director between 1968 and 1998









Pormenor do serviço de festa na inauguração da filial  
do *Banco Português do Atlântico* em Vila Nova de Famalicão, a 16 de janeiro de 1955.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Detail of the catering service provided at the inauguration of the branch  
of *Banco Português do Atlântico* in Vila Nova de Famalicão, on 16<sup>th</sup> January 1955.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



Pormenor de um serviço de casamento realizado pela empresa no concelho de Vila Nova de Famalicão. Data estimada: entre finais da década de 1950 e inícios de 1960.  
Arquivo Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Detail of the catering service provided at a wedding in the council of Vila Nova de Famalicão. Estimated date: between the end of the 1950s and early 1960s.  
Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A. Archive.



Independentemente da aposta numa atividade mais restrita e preparada à medida, António Vieira de Castro continua a saber atrair a sua clientela habitual do centro da vila, dando seguimento a uma estratégia de divulgação, em meios publicitários e jornalísticos, da atividade do estabelecimento. Dado o aumento progressivo do volume de vendas, o empresário reforça o investimento em publicidade, anunciando os seus produtos de forma recorrente e, em

Regardless of the investment in more restricted and custom-made activities, António Vieira de Castro continued to attract his regular customers from the town centre, pursuing a strategy of advertising in the local advertising and press outlets. Given the steady rise in sales volume, the entrepreneur increased his investment in advertising, regularly publicising his products, particularly in the newspaper, "*Jornal de Famalicão*". In 1955, with a view to fostering even closer ties with the press, the founder participated



especial, no «Jornal de Famalicão». Em 1955, e querendo reforçar ainda mais os laços de relação formal com a imprensa, o fundador participa na campanha de novos assinantes deste jornal, oferecendo os “produtos-estrela” da sua casa – a rosca de pão-de-ló e o bolo de aniversário. Para uma promoção mais simples, rápida e direta, o empresário aposta, nos anos seguintes, na afixação, na via pública, de cartazes publicitários e na distribuição, em mão própria, de panfletos, cativando, assim, a atenção das pessoas que frequentavam os espaços centrais da vila.

in the newspaper's campaign for new subscribers, by offering his 'star products', the *pão-de-ló* and birthday cake. For simpler, faster and more direct advertising, the entrepreneur invested in street publicity, with posters and flyers, drawing the attention of the people in the town centre.



Cartaz publicitário da confeitaria afixado no centro da vila durante a década de 1950.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

The company's advertising poster posted in the town centre, during the 1950s.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

**A CASA ANGOLA**

DE  
**JOSÉ MOREIRA**

RUA BRITO CAPELO, 78  
MATOZINHOS

Apresente a V. Ex.<sup>a</sup> um completo sortido de **Amêndoas**, e todos os artigos próprios das festas de **Páscoa**.  
É vendedor e representante do **Pão-de-Ló** de Vila Nova de Famalicão da CONFEITARIA

**A. VIEIRA DE CASTRO**  
RUA DE SANTO ANTÓNIO, 22-30

que, na forma dos anos anteriores, toma nota das prezadas encomendas de V. Ex.<sup>a</sup> para entrega de artigo fresco todos os dias.

Dep. Marc. "Famalicão" 1382 n.º - 54719

**CONFEITARIA IMPÉRIO**

DE  
**ALCINO PEREIRA LEITE**

FAFE

520

Apresenta a V. Ex.<sup>a</sup> um completo sortido de *artigos do Natal* e é vendedor e representante do **Pão de Ló** e **Bolo-Rei «DAVID»** de Vila Nova de Famalicão da CONFEITARIA

**A. VIEIRA DE CASTRO**  
RUA DE SANTO ANTÓNIO, 22-30

que, na forma dos anos anteriores, toma nota das prezadas encomendas de V. Ex.<sup>a</sup> para entrega de artigo fresco todos os dias.

Confeit. Império de Famalicão - 1382 n.º - 142219

Panfletos publicitários da *Confeitaria A. Vieira de Castro*, de 1957 e 1959.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Advertising flyers for *Confeitaria A. Vieira de Castro*, dated from 1957 and 1959.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Ousando uma vez mais, António Vieira de Castro replica esta forma de divulgação nas mercearias tradicionais fora do concelho onde comercializava os seus produtos. E, pela primeira vez na história da empresa, o fundador serve-se de uma nova estratégia de comunicação, ao gravar, no ano seguinte, o nome da confeitaria nos seus veículos de distribuição. Com base nestas novas abordagens comerciais, este empresário de personalidade forte verifica rapidamente que não bastava fabricar, era preciso dar a conhecer, criar a necessidade e fomentar o desejo pelos seus artigos.

Num período em que o país conhece um crescimento do consumo do automóvel para uso pessoal e para suporte às atividades económicas, António Vieira de Castro constrói a sua frota de furgonetas para levar o seu produto ainda mais longe e de modo devidamente acondicionado. Se até então os modelos da Grã-Bretanha e EUA no mundo automóvel eram dominantes, a partir desta década, os veículos fabricados na Alemanha, França e Itália vão passar a ocupar, progressivamente, um lugar mais importante. Não fugindo à regra, o empresário adere, primeiramente, à marca *Ford* e *Fordson* e, um pouco mais tarde, à *Opel*, modelo que incorporava as novas tendências de estética assentes em linhas angulares, mais aerodinâmicas e com uma paleta de cores mais vivas.

Venturing out once again, *Vieira de Castro* replicated this form of advertising in the traditional grocery stores outside the council which sold his products. And, for the first time in the company's history, the founder made use of a new communication strategy. In 1956, he engraved the bakery's name on his distribution vehicles. Based on these new commercial approaches, the strong-willed entrepreneur quickly understood that it did not suffice to manufacture. One had to make known, create the need and foster a desire for his products.

At a time when the country witnessed a growth in automobile sales for personal and commercial use, Vieira de Castro built a fleet of vans to take his products, properly packaged and transported, even further afield. British and North American models dominated the market, but from this decade onward, vehicles manufactured in Germany, France and Italy came to occupy a more important position. Following this trend, the entrepreneur first invested in the *Ford* and *Fordson* brand and, sometime later, turned to *Opel*, a model that incorporated new aesthetic trends, such as angular, more aerodynamic lines and a brighter range of colours.





# 1958

Na sequência dos investimentos realizados, o ano de 1958 fica marcado pelo esforço do empresário em projetar o seu edifício para o futuro. O grande destaque dá-se, em julho deste ano, com a realização de obras de melhoramento no edifício e a reconstrução da fachada posterior – espaço produtivo da empresa. Este vai ser o lugar para a instalação de novos maquinismos que, integrando os equipamentos existentes e constantemente aperfeiçoados, reforçam a produção, tornando-a ainda mais eficaz. Um dos exemplos desse impulso mecânico é a aquisição da máquina de produção de marmelada, engenho essencial para o aumento da produção deste doce tradicional português composto por marmelo, água e açúcar e tipicamente associado à estação do outono. Não obstante a importância do investimento nos novos mecanismos, o processo de fabrico deste produto manteria uma forte componente artesanal. Após um longo processo de limpeza e descasque dos marmelos, os frutos são cozidos e peneirados até obter uma massa de consistência mole. De seguida, e depois de atingir o “ponto de reбуçado” do açúcar, junta-se a massa à calda. Por fim, esta massa é vertida em tabuleiros para secar, cobertos com papel vegetal embebido numa solução alcoólica:

Following these investments, 1958 marks the year in which the entrepreneur made efforts to launch his building into the future. Particularly noteworthy were the renovation works made to building in July that year, which included rebuilding the façade to the rear, the company’s productive space. New appliances were installed in this area, incorporating existing well-maintained equipment, reinforcing production and making it more efficient. One of the examples of this mechanical renovation was the appliance to make ‘marmelada’, essential to increase production of this traditional Portuguese preserve made from quince, water and sugar, typically associated to Autumn. Regardless of the high investment in new machinery, the manufacturing of this product was still strongly artisanal. Following a long process to clean and peel the quince, the fruit is cooked and sieved until a soft, consistent jam is obtained. Next, after the sugar has reached its caramelisation point, the jam is mixed into the syrup. The jam is set in trays to dry, covered in vegetable paper soaked in an alcoholic solution:

“O marmelo (...) era cortado (...) com uma faca (...) que [estava] fixa numa mesa, colocava-se marmelo a marmelo e cortava-se em quatro e [este era] cozido só com a casca. A marmelada era colocada logo naqueles tabuleiros, naqueles de cinco quilos [ou em ladrilho], e colocava-se um papel vegetal por cima e depois era vendido ao quilo. Era embalada logo diretamente.”

Olinda Silva, trabalhadora com 45 anos de empresa

“The quince (...) was cut (...) with a knife (...) which [was] attached to a table, one quince at a time was placed on the table and cut into quarters [and they were] cooked only in their skin. The 'marmelada' was immediately poured into those trays, those weighing five kilos [or those in glazed clay], and vegetable paper was placed on top and it was sold by the kilo. It was immediately packaged.”

Olinda Silva, employee for 45 years

A introdução da nova maquinaria – desde amasadeiras, bateadeiras e máquina de fazer bolos – é uma prática constante neste período, sendo a mais recente das novidades o forno italiano BINI – forno simples, usualmente utilizado pela indústria da panificação. Para acionar todos estes mecanismos, a empresa combina a utilização de combustíveis convencionais com novas fontes de energia: uma caldeira a vapor, o gás propano e a eletricidade.

New appliances, ranging from dough kneaders to mixers and a cake machine, were constantly being purchased in this period. The most recent acquisition was the Italian BINI oven, a simple oven used in the baking industry. To keep these appliances running, the company combined the use of conventional fuels with new source of power: a steam boiler run on propane gas and electricity.



Fotografia dos trabalhadores da empresa, junto ao forno BINI. Data estimada: entre finais da década de 1950 e inícios da década de 1960. Da esquerda para a direita: Maria Armanda da Silva, Orlanda (apelido desconhecido), Felisberta (apelido desconhecido), Maria Arminda da Silva, Alberto Augusto Barbosa da Silva, Davide Augusto Vieira de Castro, José da Silva Machado, Carlos Costa Ferreira, Rodrigues (nome próprio desconhecido) e António da Costa Mesquita. Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the company's workers next to the BINI oven. Estimated date: between the end of the 1950s and beginning of the 1960s. From left to right: Maria Armanda da Silva, Orlanda (surname unknown), Felisberta (surname unknown), Maria Arminda da Silva, Alberto Augusto Barbosa da Silva, Davide Augusto Vieira de Castro, José da Silva Machado, Carlos Costa Ferreira, Rodrigues (first name unknown) and António da Costa Mesquita. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Artigo do Jornal “Estrela do Minho” – nº3290, Ano 64, 4 janeiro de 1959, pág.4 – que não poupa elogios às novas instalações fabris de A. Vieira de Castro. Fundo Local Vasco de Carvalho da Biblioteca Municipal Camilo Castelo Branco de Vila Nova de Famalicão.

Article in the newspaper, *Estrela do Minho* – no. 3290, Year 64, 4<sup>th</sup> January 1959, page 4 – which is full of praise for the new manufacturing facilities of A. Vieira de Castro. Vasco de Carvalho Local Fund at the Camilo Castelo Branco Municipal Library, Vila Nova de Famalicão.



ortiva

SANTA FILOMENA

(Da Festa também fazem anos...)

É verdade. Deve haver no Ceu festa grande quando os santos fazem anos... Não é dia a tradição, nem a festa. Mas podemos admirá-lo. É por que não há de haver também festa na terra quando os Santos fazem anos?

É o que se vai fazer, suplicando dia 11 desta Janeiro que seja dia de São Simão, em que ocorre a data do nascimento da Tasmategra Santa Filomena de Monte Tarrós, em Moçambique.

Haverá concentração de todos os seus devotos junto da sua Capelinha, e que poderão trazer-lhe a prova de amor.

Como rezamos, todos vão comparecer, a modo de que se leve um agalote de flores para tapetar-lhe o caminho e outros cobri-la, da cabeça aos pés. — E Santa Filomena, lá no Ceu há de sentir de alegria e lançar, também, da sua cidade de céu, as floridas das suas graças.

Vai haver festa garbada em Tarrós, no dia 11, que os Santos também fazem anos...

Celas de Natal para trabalhadores

Correspondente ao órgão de Sua Excmo. e Ilustre das Corporações e Previdência Social, ao pedido de se estabelecerem em Tarrós, em que todos os fins de ano se realizam as celebrações de Natal, a fim de que todos os fins de ano se realizem as celebrações de Natal, a fim de que todos os fins de ano se realizem as celebrações de Natal...

— Então esta vida é melhor que a de estudante, David?

— Muito melhor! Eu gosto disto. Aqui trabalho. Aqui sou útil. Aqui aprendo. É uma grande escola, é a minha Universidade!

AS NOVAS INSTALAÇÕES FABRIS DE A. VIEIRA DE CASTRO

Fomos há dias visitar a nova fábrica do conhecido industrial e comerciante local Sr. A. Vieira de Castro, à Rua de Santo António, de que nos tinham dito maravilhas!

Fornos italianos, montados por técnicos italianos, sob a direcção de um engenheiro daquela nacionalidade; a mais moderna maquinaria; mármore, ausência de fumos, capacidade para uma produção espantosa, asseio irrepreensível, perfeita distribuição de luz, ideal acesso à fábrica das matérias primas, amplos armazéns e eficientes laboratórios.

E fomos visitá-la de fugida. O dia foi dos piores para visitas deste género. Foi na ultima quarta-feira. A azáfama era das mais febris. Fornadas a sair e a entrar constantemente. Caldeiras em pressão, fornos à temperatura! Toda a maquinaria a funcionar, desde as «amassadoiras», às «batedeiras», às «amendoeiras» e às «confeiteiras»; caldeira com autoclave, separadora-descascadora, moedora de frutas, instalações a gazcidra e a gásóleo, com as respectivas cabinas exteriores!

O David cicerona-nos. O seu entusiasmo e as suas explicações não parecem provir de um jovem de quinze anos, gravemente metido dentro da sua bata e barrete brancos, mas de um profissional experimentado e inteligente.

— Então esta vida é melhor que a de estudante, David?

— Muito melhor! Eu gosto disto. Aqui trabalho. Aqui sou útil. Aqui aprendo. É uma grande escola, é a minha Universidade!

«Calé Embaixador»

Constituído em estabelecimento na cidade do Porto a abertura do lazareto e confortável «Calé Embaixador», uma obra que honra não apenas a cidade do Porto mas o Turismo nacional.

A capital portueza dispõe agora de um estabelecimento que se presta a pleiades de que se melhor se adapta lá fora, nas grandes capitais do mundo.

Já pela grandiosa obra em si, já porque a ela está intimamente ligado o nome de A. Ferraz Vas, cuja actividade e eficiência já foram...

E o David mexeu em todas as máquinas em plena laboração. Manejava um manipulo e as máquinas paravam por momentos. Voltava a manejar e elas retomavam o seu labor. Não tinham segredos para ele. Dominava-as perfeitamente, como grande senhor e técnico. E no seu rosto vermelho sorriam de satisfação seus olhos «agarrotados» de jovem.

— Este forno, — diz-nos o David — da afamada marca «Bini», cujo aquecimento se faz a vapor por um engenhoso processo de tubos e é a coisa mais moderna que a técnica italiana descobriu, tem capacidade para mil quilos de fornadas em cada oito horas! E aquele que está junto dele pode produzir sete a oitocentos quilos!

E continuava: — As máquinas fazem tudo. A mão do homem apenas serve para carregar, observar e guiar. A higiene é absoluta; a limpeza, radical. Nem caruma, nem leinha, nem fumos, nem sujidade.

Na verdade a alvura das batas do pessoal e das farinhas espelhava-se nas paredes forradas a mármore e nos chãos irrepreensíveis!

A temperatura ali dentro, naquela tarde fria e chuvosa, convidava-nos a permanecer longos minutos a ver preparar e sair, perfumados e loiros, os afamados Bolos-Reis «David» e as rosas de Pão de Ló, os confeitos e as amêndoas das mais variadas cores, enfim, aquele mundo de deliciosas especialidades com que a indústria de confeitaria sabe atrair a atenção do público!

Mas não podíamos servir de estorvo.

E regressámos com esta certeza: não havia exagero na informação. As novas instalações fabris de A. Vieira de Castro, são alguma coisa de grande numa grande terra, que particularmente honram e valorizam o nome e a economia de Fomalhão.

REINALDO.

POR UM FAMILIÃO MAIOR

A subscrição para a compra de equipamentos para os jogadores Fomalienses e Infantis do F. C. Fomalhão regista hoje mais os seguintes donativos:

Transporte, 1.000.000; Augusto Leite, jogador, 100.000.

Estre

INDICADOR: Imprensa, 1950, jornal, 4000... PAGAMENTO ADIANTADO... ONDE: Lisboa, 1950 - Comandante...

O GRANDIOSO E LINDO Cortejo Alegórico

constituiu um espectáculo e um triunfo do povo

A festa de protesto do povo, sempre através das suas manifestações, constituiu um espectáculo e um triunfo do povo...

— Este ano, a festa de protesto do povo, sempre através das suas manifestações, constituiu um espectáculo e um triunfo do povo...

— Este ano, a festa de protesto do povo, sempre através das suas manifestações, constituiu um espectáculo e um triunfo do povo...

— Este ano, a festa de protesto do povo, sempre através das suas manifestações, constituiu um espectáculo e um triunfo do povo...

— Este ano, a festa de protesto do povo, sempre através das suas manifestações, constituiu um espectáculo e um triunfo do povo...

— Este ano, a festa de protesto do povo, sempre através das suas manifestações, constituiu um espectáculo e um triunfo do povo...

— Este ano, a festa de protesto do povo, sempre através das suas manifestações, constituiu um espectáculo e um triunfo do povo...



CONFEITARIA

SALÃO DE CHÁ

DE

A. VIEIRA DE CASTRO

SECÇÃO DE REVENDA

O proprietário agradece a visita de V. Ex.<sup>a</sup> às s/  
novas instalações de fabrico contíguas ao estabelecimento

**R. de Santo António, 22-30 — Telef. 156 — V. N. de Famalicão**

Anúncio das novas instalações de fabrico contíguas ao estabelecimento,  
no Programa Oficial das Festas Antoninas de 1959.  
Fundo Local Vasco de Carvalho da Biblioteca Municipal  
Camilo Castelo Branco de Vila Nova de Famalicão.

Announcement of the new manufacturing facilities next to the establishment,  
in the Official Programme of the *Antoninas* Festivities in 1959. Vasco de Carvalho  
Local Fund at the Camilo Castelo Branco Municipal Library, Vila Nova de Famalicão.

# 1959

Em consonância com a tendência industrialista advinda do II Plano de Fomento e da entrada do país na EFTA, em abril de 1959, o empresário preenche o primeiro Inquérito Industrial da sua fábrica, solicitado pela 1ª Circunscrição Industrial da Direção-Geral dos Serviços Industriais, com sede na cidade do Porto. Este procedimento desvenda, pela primeira vez e de modo sistemático, as máquinas e os maquinismos adquiridos e que, organizados com perícia, compõem o mecanismo produtivo que paulatinamente se vai construindo na parte interior do edifício da Rua de Santo António.

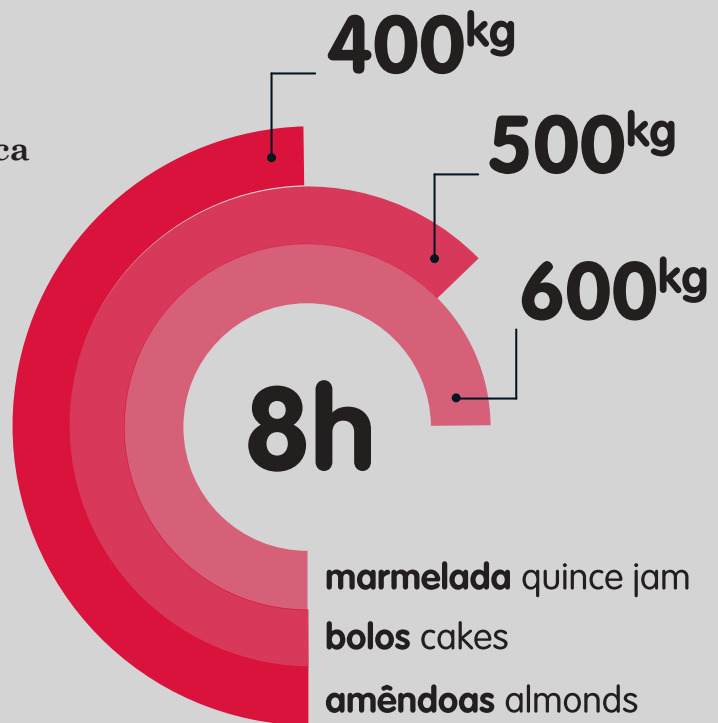
Do protegido mercado português provém a grande maioria dos instrumentos de trabalho, à exceção do passador de massas e a bateadeira, cuja origem é holandesa, sendo que da Itália vem o forno. Do mercado nacional, a empresa abastece-se das principais matérias-primas – o leite, a farinha, o açúcar e os ovos – que, de custo mais reduzido, se combinam com ingredientes de valor acrescentado – como a manteiga, o chocolate e o miolo de amêndoa. Do mercado externo, importados da Alemanha, vinham os corantes e as essências, que apresentavam um preço unitário bastante superior, refletindo as rigorosas exigências laboratoriais e as taxas alfandegárias aplicadas.

In accordance with the industrial advancement announced in the 2nd Development Plan and the entry of Portugal into EFTA, in April 1959, the entrepreneur filled in the first Industrial Survey for his factory, requested by the 1st Industrial Constituency of the Directorate-General for Industrial Services, headquartered in Porto. This unveiled for the first time and in a systematic manner, the machines and appliances acquired and which, skilfully organised, comprised the productive mechanism which was gradually built inside the establishment located on Rua de Santo António. Most of the work utensils came from the protected Portuguese market, with the exception of the dough roller and the mixer, which were Dutch, and the oven from Italy. The national market provided the main raw materials – milk, flour, sugar and eggs – which, low in cost, were combined with more costly ingredients – like butter, chocolate and almonds. From the external market, food colouring and essences were imported from Germany. These items were much more expensive, reflecting strict laboratory requirements and customs duties charged.



**Capacidade de produção da fábrica em 8 horas de laboração**

Factory production capacity in 8 hours of work



**Maquinarias operatórias e maquinismos diversos**  
Machinery and appliances

**1**  
**descascadora de frutas**  
fruit peeler  
**descaroçadora e moedora de frutas**  
fruit stoner and crusher  
**cortadora de frutas**  
fruit slicer  
**bacia de vácuo**  
vacuum bowl  
**amassadeira**  
kneader  
**cravadeira**  
tin seamer  
**forno**  
oven  
**batedeira holandesa**  
Dutch cake mixer  
**laminador**  
laminator

**2**  
**tritadoras**  
grinders

**3**  
**batedeiras**  
cake mixers

**5**  
**bacias de amêndoa**  
almond bowls

Dados fornecidos pela A. Vieira de Castro à Circunscrição Industrial, em abril de 1959.

Information the company submitted to the Industrial Constituency in April 1959.

É também da Alemanha que provém a primeira máquina de rebuçado de António Vieira de Castro, que no final desta década faz um novo investimento ao aperceber-se do potencial de mercado deste produto pela sua comercialização na mercearia fina. Símbolo de reconhecida qualidade na indústria mundial da confeitaria, a *Hansella-Werke* permitiu ao fundador a abertura de um novo e importante segmento de negócio, tornando-se, até meados da próxima década, no expoente máximo da modernização técnica da empresa.

The first candy-making machine also came from Germany, a new investment made by Vieira de Castro at the end of this decade, as he had realised the market potential for this product from sales in his fine groceries department. A renowned symbol of quality in the confectionery world, the *Hansella-Werke* served to open a new and important business segment. It was, until the middle of the following decade, the epitome of the company's technical modernisation.

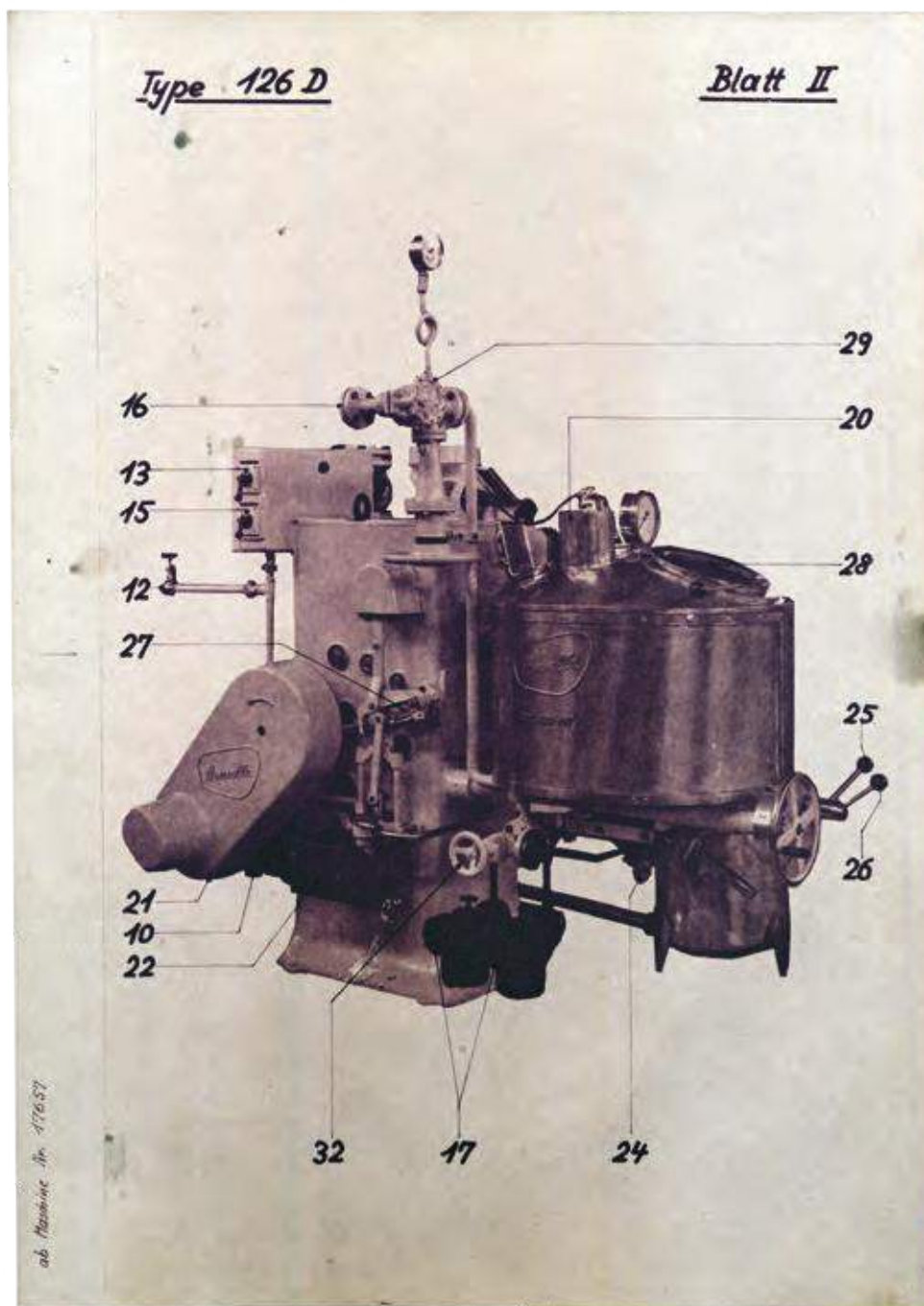


Imagem da máquina de produção de rebuçados – Marca *Hansella*, Modelo *Werke*. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Picture of the candy-making machine – Brand: *Hansella*, Model: *Werke*. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Pondo “mãos à obra”<sup>1</sup>, António Vieira de Castro redireciona e alarga a sua visão de negócio e “sobre rodas”<sup>2</sup> ultrapassa os limites do concelho, plantando assim, a semente da sua marca que perdurará no palato, na memória e no tempo. Num ciclo de mudança da sua história, a confeitaria soube ligar-se à fábrica, assim como as mãos se aliaram às máquinas, circunstâncias vitais para que, durante a próxima década, se superem os atritos de uma engrenagem que dificilmente se conseguirá parar.

“Keeping his nose to the grindstone”<sup>1</sup>, António Vieira de Castro redirected and broadened his business vision and went beyond the boundaries of the municipality “without a hitch”<sup>2</sup>, planting consequently the seed of his brand which endures on the palate, in memory and in time. At a time of change in its history, the bakery connected to the factory, much as the hands became allied to the machines, vital circumstances which help to overcome the spanners in the works which were very hard to stop.

---

1. Expressão popular portuguesa que significa construir, edificar e avançar.

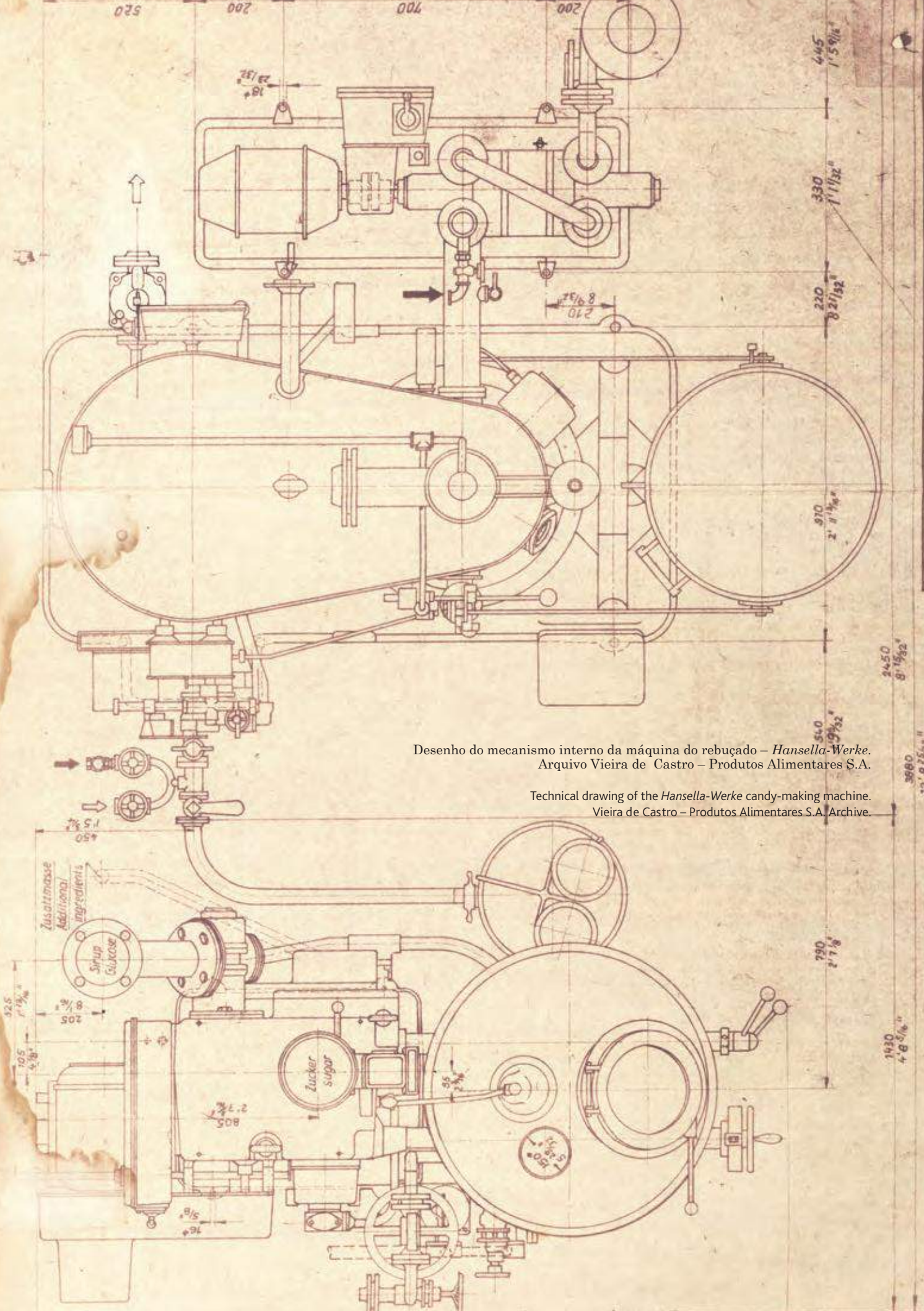
2. Expressão popular portuguesa que significa facilidade e sucesso e ausência de obstáculos.

---

1. Closest English equivalent to the popular Portuguese idiom “mãos à obra” (meaning literally, ‘hands to work’), which means to build, edify and advance.

2. Closest English equivalent to the popular Portuguese idiom “sobre rodas” (meaning literally ‘on wheels’), which means effortlessness, success and no obstacles.





Desenho do mecanismo interno da máquina do rebuçado – *Hansella-Werke*.  
 Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

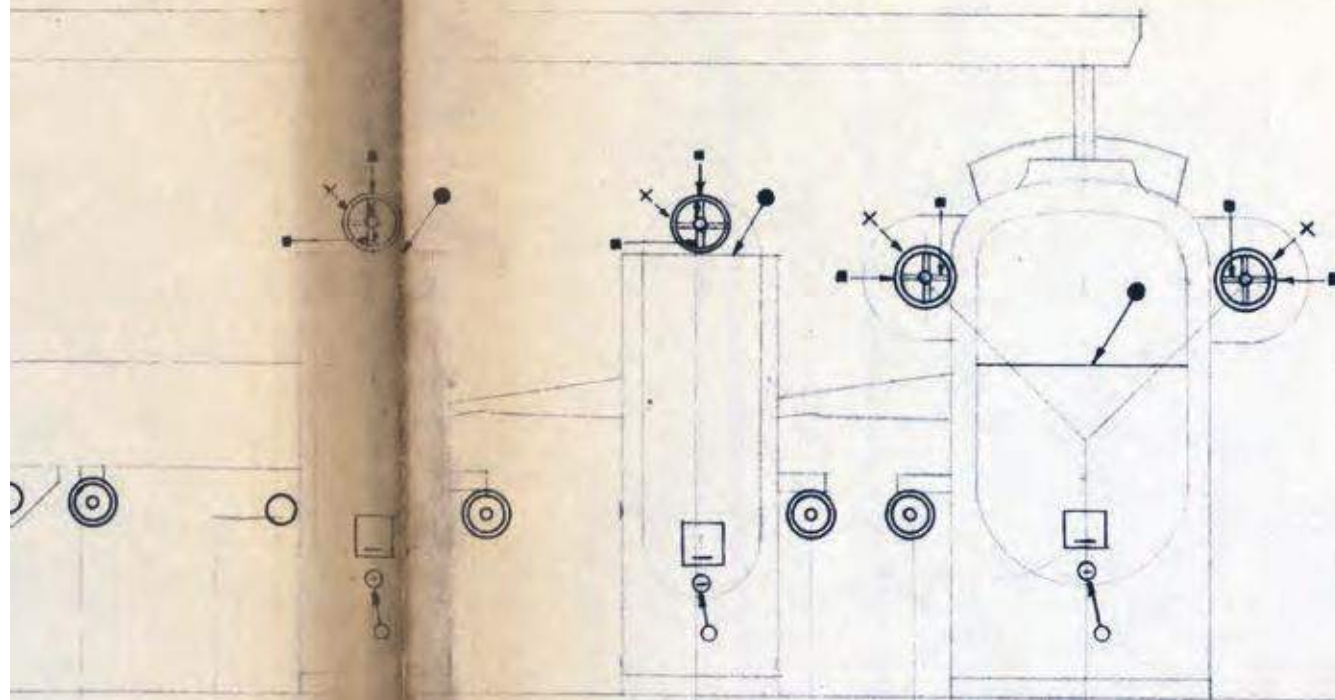
Technical drawing of the *Hansella-Werke* candy-making machine.  
 Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Maßstab: 1:10  
 Datum: 3.11.58  
 HANSELLA-WERKE  
 gezeichnet: 644-1  
 Type 126 D  
 mit Kochmaschine  
 Type 145 A

3660  
 12' 8 2/32" 11  
 2450  
 8' 15/32" 11  
 910  
 2' 11 1/16" 11  
 220  
 8 21/32" 11  
 330  
 1' 11/32" 11  
 445  
 1' 5 9/16" 11

1430  
 4' 8 3/16" 11  
 790  
 2' 7 1/8" 11  
 540  
 8' 9 3/32" 11  
 2450  
 8' 15/32" 11  
 Kallwasser-Anschluß  
 Cold water connection  
 Dampfweg  
 Flow of steam





RÉGLAGE 3<sup>ME</sup>  
TABLE INTERMÉDIAIRE

RÉGLAGE GÉNÉRAL:  
- DÉCOUPEUSE  
- VILE DÉCOUPEUSE  
- 1<sup>ER</sup> ET 2<sup>ME</sup> LAMINOIR.  
- 2<sup>ME</sup> ET 3<sup>ME</sup> TABLE INTERMÉDIAIRE.



RÉGLAGE DE L'OUVERTURE  
DU 2<sup>ME</sup> LAMINOIR.

POSITION NORMALE

RÉGLAGE GÉNÉRAL:  
- DÉCOUPEUSE  
- VILE DÉCOUPEUSE  
- 1<sup>ER</sup> ET 2<sup>ME</sup> LAMINOIR.  
- 2<sup>ME</sup> ET 3<sup>ME</sup> TABLE INTERMÉDIAIRE.  
- MANUELLE EN ARRIÈRE

RÉGLAGE DE:  
- 1<sup>ER</sup> ET 2<sup>ME</sup> LAMINOIR  
- 2<sup>ME</sup> ET 3<sup>ME</sup> TABLE INTERMÉDIAIRE.



RÉGLAGE DE L'OUVERTURE  
DU 1<sup>ER</sup> LAMINOIR.

POSITION NORMALE.

RÉGLAGE GÉNÉRAL:  
- DÉCOUPEUSE  
- VILE DÉCOUPEUSE  
- 1<sup>ER</sup> ET 2<sup>ME</sup> LAMINOIR.  
- 2<sup>ME</sup> ET 3<sup>ME</sup> TABLE INTERMÉDIAIRE.  
- MANUELLE EN ARRIÈRE.

RÉGLAGE DE:  
- 1<sup>ER</sup> LAMINOIR.  
- 2<sup>ME</sup> TABLE INTERMÉDIAIRE.



RÉGLAGE  
PRÉLAMINOIR.



RÉGLAGE DE  
L'OUVERTURE DU  
PRÉLAMINOIR.

Planta da linha de biscoitos e bolachas  
«OOMS - Réglage Horizomatic Meo - 68A, Ateliers  
de Constructions S.A.» Anvers-Belgique, 1965.  
Arquivo Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.

The biscuit-manufacturing plant, OOMS - Réglage Horizomatic  
Meo - 68A, supplied by Ateliers de Constructions S.A.,  
Anvers-Belgium, 1965.  
Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive.

SCHEMA DE LUBRIFICATION ENTRAINEMENT.		
	OPERATION.	FRÉQUENCE
CHAÎNES.	GRAISSER.	MENSUEL.
COUSSINETS.	GRAISSER.	MENSUEL.
ROULEAUX.	METTRE DE L'HUILE	MENSUEL.
MOTEURS. P.V. HOLROYD ARRIÈRES REEVES	VOIR INSTRUCTIONS FOURNISSEUR	

RÉGLAGE HORIZOMATIC ME0-68A

OOMS N.V.	SCHAAL #	DAT. 21-12-65	PLAN N°
	GET. <i>Melby</i>	OORSPRONG	IN.0664
	KAGEZ.		

The image features a vibrant red background with large, white, stylized letters '60' positioned at the top and bottom. The '6' has a thick, rounded stem and a circular top that curves into a small loop. The '0' is a simple, thick, rounded oval. In the center, the text 'Em Linha com o Progresso' is written in a bold, italicized serif font, with 'In Step with the Times' below it in a bold, sans-serif font.

*Em Linha com o Progresso*  
**In Step with the Times**



Como um engenho afinado, a *Fábrica de Confeitaria e Pastelaria A. Vieira de Castro* vai laborar até ao limite da sua capacidade, sabendo transformar, durante os anos de 1960, as restrições nacionais e as dificuldades internas em oportunidades únicas de mudança. Do estrangeiro vêm a inspiração e as novas peças, que vão imprimir maior intensidade ao ritmo produtivo e força ao trajeto empresarial, projetando a marca para uma nova era de progresso. Em linha com a herança industrial do território, a fábrica ganha, assim, um novo fôlego através de uma reorientação do negócio e da entrada formal da segunda geração na condução do seu destino.

As a well-run industrial confectionery and bakery, the *Fábrica de Confeitaria e Pastelaria A. Vieira de Castro* would push itself to the utmost limit during the 1960s, deftly transforming domestic restrictions and internal difficulties into unique opportunities for change. From abroad came inspiration and new equipment. Together they imposed a more intense productive rhythm and gave incentive and direction to the business, ushering in a new era of progress for the brand. In line with the industrial heritage of this part of Portugal, the factory gained a new lease on life by re-orienting the business. It was also a time when the second generation of this family-run enterprise formally took over the management of the company.

Os “*Anos Rebeldes*” de 1960 representam, a nível mundial, uma fase de continuidade e consolidação do crescimento económico e uma viragem ideológica e cultural que já se fazia sentir desde os finais da década anterior. É nesta conjuntura que ocorre a Revolução Cubana na América Latina, – em que Fidel Castro sobe ao poder –, e se inicia o processo de descolonização de África, do Caribe, de partes da América Latina e do Sudeste Asiático com a gradual conquista de independência das antigas colónias. No período em que o homem pisa a lua, assiste-se, em simultâneo, a uma revolução comportamental com o surgimento dos movimentos civis – em favor dos direitos das mulheres, dos negros e dos homossexuais –, que integram um movimento mais amplo de contracultura e crítica social. Este é também o tempo do *twist*, do *rock* e do *pop*, dos discos de 45 rotações, dos *Beatles* e dos grandes comunicadores televisivos. Por esta altura, a *Radiotelevisão Portuguesa* – apesar de visada pela Censura – transmite o Festival Eurovisão da Canção, que faz parar o país; emite os êxitos estrangeiros e abre espaço aos programas infantis. A imprensa nacional lança revistas masculinas e femininas, disseminadoras de influências vanguardistas vindas do exterior, destinadas a uma classe média em afirmação preocupada com a moda, cuja cor, praticidade e ousadia se materializam nos *jeans* e na minissaia.

Confrontado com a penetração de novos usos e costumes, o regime nacional procura manter os antigos valores culturais e sociais. Contudo, as dificuldades em resistir aos movimentos de contestação política e ideológica, com origem em diferentes grupos da sociedade portuguesa, são cada vez mais visíveis. Cresce, assim, a oposição da comunidade estudantil que, antecipando e partilhando o espírito do *Maió de 68*, ganha maior voz, tentando romper com os traços conservadores do regime e a forte ortodoxia sentida no ensino superior. A contestação inflama com a intensificação da Guerra Colonial (1961-1974) – conflito travado na hostil savana africana – que mobilizará várias gerações de homens em defesa da “metrópole”. O país assiste também a uma das maiores vagas de emigração da sua história e, internamente, testemunha a deslocação em massa de pessoas do interior em direção às grandes cidades e às suas coroas suburbanas. Com uma tal afluência, o comércio e os serviços ganham, nestes polos, a sua expressão máxima – cenário perfeito para que, no início desta década,

Worldwide, the “*Rebel Years*” of the 1960s represented a phase of continuity and consolidation of economic growth, as well as an ideological and cultural turning point, the beginnings of which had already been felt the decade before. It was at this point that the Cuban Revolution occurred in Latin America – as a result of which Fidel Castro assumed power – and the process of decolonisation began in Africa, the Caribbean, parts of Latin America and south-west Asia with the gradual gaining of independence from their former colonists. These times, which saw a man walk on the Moon for the first time, were also witness to radical change in behaviour, with the emergence of civil movements lobbying for the rights of women, black people and gays within the broader counterculture movement, and against a backdrop of social criticism. This was also the time of the twist, rock and pop, 45 rpm records, the Beatles and great television talk show hosts. At this time, *Radiotelevisão Portuguesa* (*Portuguese Broadcasting Corporation*) broadcast the Eurovision Song Contest, aired popular foreign programmes and began showing children’s programmes. Men’s and women’s magazines launched by the national press helped spread the avant-garde influences from abroad and catered to the middle-class concern with fashion, whose colours, practicality and daring were materialised in items such as jeans and the mini-skirt.

Confronted with the infiltration of new customs and morals, the national regime sought to maintain traditional social and cultural values. The difficulties in resisting movements questioning the political and ideological status quo, coming as they were from various different quarters of Portuguese society, were becoming more and more obvious. The student community protests grew, both anticipating and sharing in the spirit of May 1968, and gained greater voice, as they tried to break with the conservative traits of the regime and the markedly orthodox attitudes felt in higher education. Protests escalated with the intensification of the Colonial War (1961–1974), a conflict waged on the harsh African savannah that mobilised several generations of men in defence of the “metropolis”. The country also witnessed one of the largest waves of emigration in its history, and within its borders, it saw the mass movement of people from the interior towards the big cities and the suburbs surrounding them. With such affluence, sales and services earned top figures, paving the way perfectly for the first supermarkets, which emerged at the start of this decade and generated a new trend of domestic commercialisation and consumption.

Although the troubled social atmosphere weighed heavily, it coincided with the country experiencing rapid economic growth, driven by breaking through the last protectionist barriers as a result of Portugal adopting a set of

surjam os primeiros supermercados, gerando uma nova tendência de comercialização e de consumo a nível nacional.

Ainda que a atmosfera social conturbada pairasse no ar, a nação conhece, nesta fase, um crescimento económico muito acelerado impulsionado pela quebra das últimas barreiras protecionistas, por via da adesão a um conjunto de acordos mercantis internacionais – *General Agreement on Tariffs and Trade* - GATT (1962) –, favorecedores do recurso ao crédito externo e à entrada de capitais estrangeiros. Ainda que diplomaticamente isolado, Portugal beneficia deste dinamismo comercial e aposta firmemente no fortalecimento da indústria transformadora, dos serviços, do turismo e na internacionalização geral da economia, através do Plano Intercalar de Fomento (1965-1967) e do III Plano de Fomento (1968-1973). Exemplo disso são as alterações verificadas no ramo de «fabricação de biscoitos e bolachas» que esteve, nas duas décadas anteriores, agregado ao ramo da «moagem e de produção de massas alimentícias», e ganha, nos anos de 1960, um estatuto autonomizado, passando a integrar, corporativamente, o ramo das «indústrias de massas alimentícias, bolachas e chocolates». Geram-se, por esta altura, em torno deste ramo e dos seus representantes, várias discussões com vista a solucionar parte dos problemas que afetam este setor e a definir uma estratégia nacional de exportação específica para este segmento. Por sua vez, o Estado legisla a proteção da saúde pública e reforça a regulação das atividades que lidam diretamente com o fabrico e a comercialização dos géneros alimentícios. O ímpeto industrialista registado não retrai, porém, a vocação monopolista do Estado Novo que, através do condicionamento industrial, continua a limitar a concorrência interna e a permitir a consolidação dos grandes grupos económico-financeiros.

international trade agreements—the General Agreement on Tariffs and Trade – GATT (1962) – favouring the use of foreign credit and the inflow of foreign capital. Still diplomatically isolated, Portugal benefited from this entrepreneurial dynamism and was firmly committed to bolstering manufacturing, services, tourism and internationalisation of the economy through the Interim Development Plan (1965–1967) and the Third Development Plan (1968–1973). One example of this would be the changes in the “biscuit manufacturing” sector which, two decades before, was simply tacked on to “milling and food production”. In the 1960s, however, it acquired its own category, thus being included in “pasta, biscuit and chocolate manufacturing industries”. At this time, several discussions took place among industry representatives with a view to solving problems affecting the industry and to define a specific national export strategy for this sector. Meanwhile, the State legislated on the protection of public health and enforced regulations on activities dealing directly with the manufacture and marketing of foodstuffs. Increased incentives within manufacturing, however, did not deter the monopolistic tendencies of the *Estado Novo*, which continued to restrict domestic competition through industrial regulation, thereby allowing large economic groups to form.



# 1960

Partilhando o espírito de maior abertura e intercâmbio de ideias, pessoas e bens estabelecido entre Portugal e os países vizinhos, António Vieira de Castro, com o objetivo de obter informações sobre novos equipamentos e processos técnicos de fabrico, embarca numa nova “jornada” em 1960. Tendo em vista o aperfeiçoamento contínuo da fábrica, nos primeiros três anos desta década, o empresário realiza uma série de viagens a diferentes países, dos quais se destacam a Alemanha, a Itália, a Holanda e os Estados Unidos da América. No seu regresso a Vila Nova de Famalicão, o empresário traz na sua bagagem, para além de um conhecimento técnico-organizacional modernizado, todo um conjunto de novos conceitos que, embora não sejam aplicados de imediato, vão ser importantes, na viragem da década, para a adoção de uma estratégia comercial e promocional mais atualizada, arrojada e marcante:

Sharing the spirit of greater openness and exchange of ideas, people and goods established between Portugal and neighbouring countries, António Vieira de Castro embarked on a new “journey” in 1960, hoping to obtain information about new equipment and technical manufacturing processes. With a view to continuously improving the factory, he spent the next three years going on a series of business trips, the most important of which were to Germany, Italy, the Netherlands and the United States of America. He returned to Vila Nova de Famalicão with his baggage loaded not only with a wealth of modern technical and organisational knowledge, but also a whole set of new concepts that, although not applied immediately, would be important at the end of the decade when a bolder, more up-to-date marketing and advertising strategy would be adopted:

“Essa viagem [aos EUA] (...), para ele [António Vieira de Castro] e para mim também, abriu-nos muito os olhos à grandiosidade, porque viajar, (...) parecendo que não e sem nós quereremos, dá-nos um «jeito» à nossa personalidade, de [ficarmos] boquiabertos (...) aquilo abre-nos mais ao mundo... Mas é preciso que as qualidades também já estejam lá (...) e ele (...) tinha dentro dele esse sentido de grandeza e de querer.”

Monsenhor Joaquim Fernandes, pároco e arcebispo de V. N. de Famalicão entre 1946 e 1998, amigo da família Vieira de Castro

“For him [António Vieira de Castro] and for me too, this trip [to the USA]... opened our eyes to what greatness means, because that is what travelling does... seemingly, without meaning to and without us wanting it to, it reveals to us what we are supposed to see, things that leave us open-mouthed, (...) it makes us more open to the world... But you already have to have the personality, the character, to see these things in the first place... and he (...) was already open to discovering new things, and already had that sense of greatness within him.”

Canon Joaquim Fernandes, parish priest and archpriest of Vila Nova de Famalicão between 1946 and 1998, and friend of the Vieira de Castro family

Por conseguinte, António Vieira de Castro reforça, neste ano, a publicitação tradicional, iniciada na década anterior, com a afixação de 400 cartazes a anunciar o pão-de-ló «*Vieira*» e o bolo-rei «*David*» durante as épocas festivas.

Os bons resultados do exercício da atividade revelam a vitalidade da empresa e traduzem o aumento da procura dos produtos fabricados. Em particular, o segmento dos drageados – pela sua utilização nas celebrações sociais como aniversários, casamentos e nascimentos – ganha, no caso português, especial importância durante a quadra pascal. Como resposta às crescentes solicitações, no ano seguinte, António Vieira de Castro faz um esforço adicional, pedindo o prolongamento do horário de funcionamento da firma, durante este período pascal, ao Delegado do Instituto do Trabalho e Previdência do Distrito de Braga, pela necessidade de aumento do fabrico de amêndoas drageadas.

In line with these experiences, in 1960, António Vieira de Castro continued with the traditional advertising begun the decade before, by putting up 400 posters publicising the company's pão-de-ló '*Vieira*' and its bolo-rei '*David*' during the festive seasons.

Profits reflected the vitality of the company and the increasing demand for the products it manufactured. This was particularly true of the sugar-coated almonds (or dragées), since these were popular at social celebrations such as births, marriages and weddings – and were especially important in Portugal over Easter. In response to growing demand, António Vieira de Castro made an additional effort, and in 1961, applied to the Delegate of the Institute of Labour and Social Welfare in the District of Braga to have the company's working hours extended in the period leading up to Easter Sunday, so that production of sugar-coated almond could be increased.

# 1962

O aumento do consumo sazonal dos drageados e o incessante melhoramento técnico são fundamentais para o reforço da capacidade produtiva deste segmento – que chega mesmo a duplicar no ano de 1962. Com um leque variado de referências, e utilizando o centro de amêndoa com uma cobertura de açúcar, os vendedores da casa passam a exibir no seu mostruário as clássicas amêndoa de «*Baunilha*», amêndoa «*Fina*» e amêndoa «*Torrada*»; optando por outros tipos de recheios, disponibiliza aos seus consumidores três variedades de confeitos – «*Confeito de Açúcar*», «*Confeito de Amendoim*» e «*Confeito de Pinhão*» – e ainda, sem recheio, as pequenas «*Missangas*» de açúcar e farinha.

The seasonal increase in consumption and constant technical improvements were essential to ensure productive capacity met with demand for sugar-coated comfits, which literally doubled in 1962. Offering a varied range of hallmark products, and using an almond centre with a sugar coating, the company's salesmen began to display in their showcases the classic '*Baunilha*' (*Vanilla*) almond, the '*Fina*' (*Fine*) almond and the '*Torrada*' (*Roasted*) almond. They also offered customers three other confections, the '*Confeito de Açúcar*' (*Sugar Comfit*), '*Confeito de Amendoim*' (*Peanut Comfit*) and '*Confeito de Pinhão*' (*Pine nut Comfit*), as well as the little '*Missangas*' (*Beads*), a comfit made of flour and sugar without a centre.





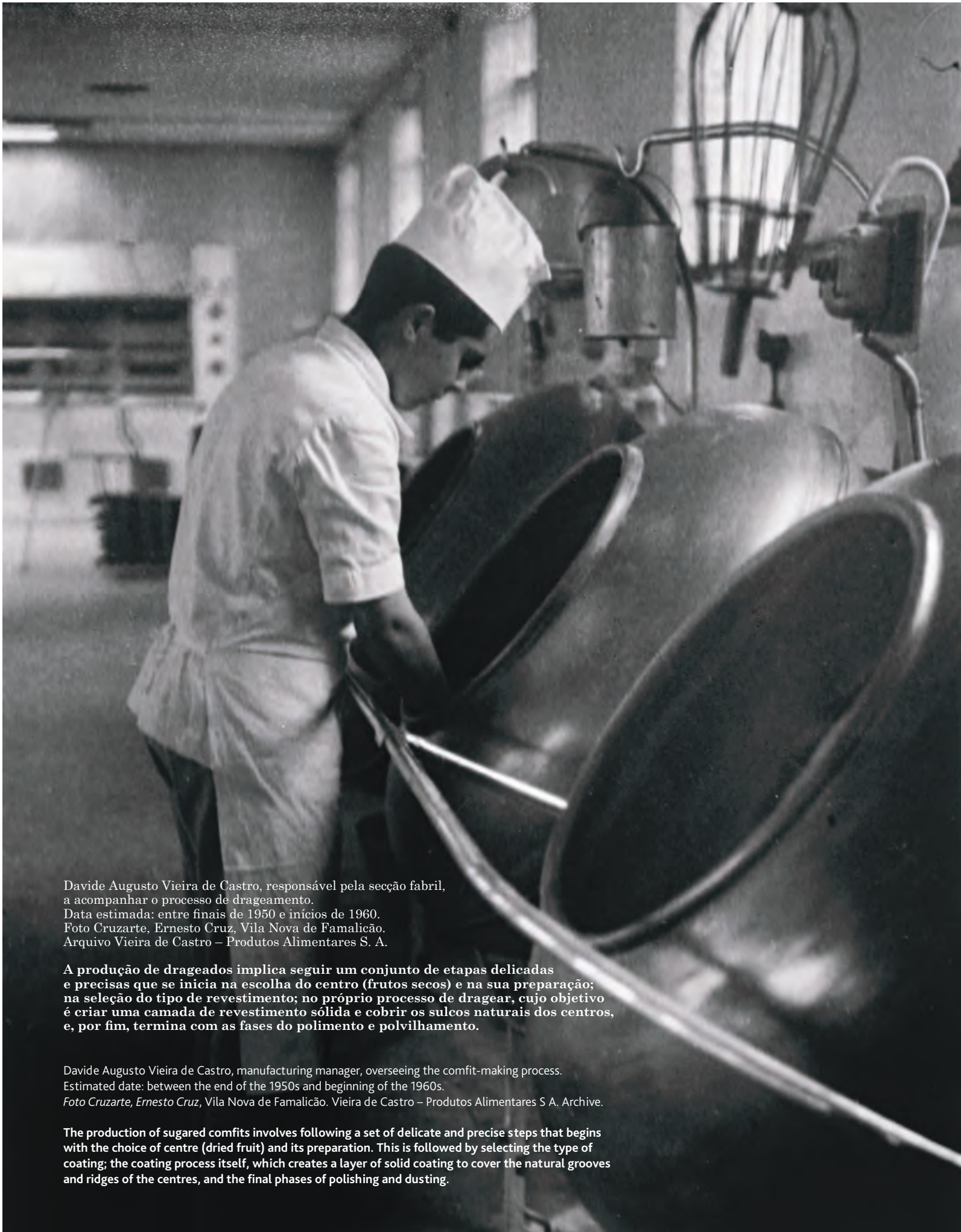
Vendedor da empresa com o mostruário dos produtos da *A. Vieira de Castro*.

Salesman with *A. Vieira de Castro*'s product showcase.

A aposta constante neste segmento leva a que, em outubro deste ano, o empresário adquira mais quatro máquinas de fabrico deste tradicional produto – ao fornecedor «*Mário Moreira Pinto Alves Diniz*» de Coimbra. É ainda adquirida uma máquina de fondant, assim como mais quatro bacias, solicitando-se à «*Irmãos Carvalho, Lda. – Fundação da Cegonha*» a instalação de um sistema de aquecimento nestes equipamentos.

The constant focus on this segment resulted in the entrepreneur acquiring four more machines in October 1962 to manufacture this traditional product from the supplier *Mário Moreira Pinto Alves Diniz* of Coimbra. The company also acquired a fondant machine, and four more mixing pans, and asked the company *Irmãos Carvalho, Lda. – Fundação da Cegonha* to install an appropriate heating system for this equipment.





Davide Augusto Vieira de Castro, responsável pela secção fabril, a acompanhar o processo de drageamento.

Data estimada: entre finais de 1950 e inícios de 1960.

Foto Cruzarte, Ernesto Cruz, Vila Nova de Famalicão.

Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S. A.

**A produção de drageados implica seguir um conjunto de etapas delicadas e precisas que se inicia na escolha do centro (frutos secos) e na sua preparação; na seleção do tipo de revestimento; no próprio processo de dragear, cujo objetivo é criar uma camada de revestimento sólida e cobrir os sulcos naturais dos centros, e, por fim, termina com as fases do polimento e polvilhamento.**

Davide Augusto Vieira de Castro, manufacturing manager, overseeing the comfit-making process.

Estimated date: between the end of the 1950s and beginning of the 1960s.

Foto Cruzarte, Ernesto Cruz, Vila Nova de Famalicão. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S A. Archive.

**The production of sugared comfits involves following a set of delicate and precise steps that begins with the choice of centre (dried fruit) and its preparation. This is followed by selecting the type of coating; the coating process itself, which creates a layer of solid coating to cover the natural grooves and ridges of the centres, and the final phases of polishing and dusting.**

Consciente da necessidade de crescimento e expansão física das suas instalações, António Vieira de Castro adquire, neste ano, duas parcelas de terreno (de 300m<sup>2</sup> e 900m<sup>2</sup>) na Rua de Santo António para construção urbana aos sócios-gerentes da Sociedade Comercial «*Folhadelas & C<sup>a</sup>.*» – Álvaro Marques e Higinio Simões, personalidades de referência social local.

Tais investimentos, em propriedade e em estratégias de promoção do conhecimento da atividade, apenas são possíveis dado o quadro económico-financeiro altamente favorável da empresa, contexto que permite ao fundador, e em linha de continuidade com os anos anteriores, apetrechar as áreas produtiva e comercial com um conjunto de novos equipamentos e viaturas.

A ilustrar o dinamismo produtivo e comercial vivido, o segundo inquérito industrial da Direção-Geral dos Serviços Industriais – Indústrias Insalubres, Incómodas, Perigosas ou Tóxicas – de novembro de 1962, regista as várias dimensões produtivas da pequena unidade fabril. Apetrechada com um total de vinte e seis máquinas operatórias e maquinismos diversos, seis dos quais importados do estrangeiro, a fábrica passa a integrar na sua lista de fornecedores a Alemanha – de onde vem uma batedeira e uma linha de rebuçado – e a Dinamarca – produtora da máquina de cobrir doce. Ao nível das matérias-primas utilizadas pela fábrica, a grande novidade é o registo da utilização da glucose, um composto químico indispensável à recente produção de rebuçados – segmento que, pelos sabores, cores e variedade, irá rapidamente constituir-se numa das imagens fortes da atividade da empresa e entrar nos hábitos de crianças e adultos.

Aware of the need for his facilities to expand and grow, in this year, António Vieira de Castro acquired two parcels of land (measuring 300m<sup>2</sup> and 900m<sup>2</sup> respectively) in the Rua de Santo António, which were earmarked for urban construction. He purchased them from the owners and managers of the company *Folhadelas & C<sup>a</sup>.*, Álvaro Marques and Higinio Simões, both prominent personalities on the local social scene.

Such investments in property, as well as in advertising strategies to promote awareness of the company and its products, were only possible because the company was doing very well financially. This meant that its founder could continue, as he had in previous years, to invest in production and sales by purchasing new equipment and vehicles.

To illustrate the productive and commercial dynamics of the time, the second industrial survey commissioned by the Directorate-General for Industrial Services, Unhealthy, Unpleasant, Dangerous and Toxic Industries in November 1962 recorded the various steps in production of this small industrial manufacturing plant. Equipped with a total of twenty-six operating machines and various other mechanisms, six of which were imported from abroad, the factory now included Germany on its list of suppliers, this time, for a mixer and boiled sweets production line. Denmark, where the sugar-coating machine came from, was added to the list too. In terms of raw materials used by the factory, the great novelty was the use of glucose, an indispensable chemical compound in the new method of producing hard sweets, which, because of the flavours, colours and variety, were soon to become an easily recognisable activity of the company, and eating them soon entered the habits of children and adults alike.

Fotografia do conjunto de máquinas operatórias e maquinismos diversos. Autoria e data desconhecidas.  
Arquivo da Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the operational machinery and several mechanisms. Date and authorship unknown.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.





# 1963

Tendo a ambição como instrumento de sucesso, António Vieira de Castro traça, a partir de 1963, novas metas para a sua empresa e com elas constrói um caminho renovado em linha com o progresso. Mantendo firme a sua determinação e correndo o risco do desconhecido, o fundador soube levar a *Fábrica de Confeitaria e Pastelaria A. Vieira de Castro* para um novo e estruturante ciclo da sua história. Fascinado desde o início pelas rodas e engrenagens, e confrontado com o crescimento da concorrência local – intensificada pela abertura de novos estabelecimentos de pastelaria –, o fundador toma a difícil, mas necessária, decisão de, até ao final desta década, redirecionar o seu negócio. Paulatinamente, deixa de marcar presença nas romarias locais, de realizar os Serviços de Festa e encerra a popular Secção de Vinhos e o primoroso Salão de Chá. Dada a tendência fabril que caracteriza a firma desde o início da década anterior, o empresário torna o saber-fazer manual numa prática linear e padronizada, prescindindo da meticulosa arte de pastelaria fina. Porém, os seus consumidores vão continuar, durante muitos anos, a deliciar-se com os conceituados bolo-rei «*David*» e pão-de-ló «*Vieira*».

Para cativar os seus consumidores, desde cedo habituados a padrões elevados de qualidade, e conquistar novos clientes, António Vieira de Castro investe em força noutra segmento que dará a experimentar novos produtos de deleite. Com ou sem re-

Taking his ambition as an instrument to his success, from 1963 onward, António Vieira de Castro outlined new goals for his company and built a new path in step with progress. Maintaining his determination on an even keel, and not deterred by the risk of heading into uncharted waters, the founder steered the *Fábrica de Confeitaria e Pastelaria A. Vieira de Castro* into a new, more structured chapter in its history. Fascinated from the start by wheels and gears, and faced with the growth of local competition – now stiffer because new bakeries had opened up – the founder made the much needed, but difficult, decision at the end of the 1960s to take the business in a new direction. Gradually, it stopped attending the local feasts and festivals, catering at parties, and then closed the popular Wine Section and the gracious Tea Salon. Despite the emphasis on factory-produced items since the beginning of the 1950s, he used his entrepreneurial skill to turn manual know-how into a linear, standardised method, and incorporated the fine art of pastry making into the process. Nevertheless, consumers would still enjoy the renowned bolo-rei '*David*' and pão-de-ló '*Vieira*' for many years to come.

To acquire new customers and captivate his existing customers, who for years had been used to high standards of quality, António Vieira de Castro invested heavily in another segment, which enabled him to experiment with other confectionery products. With or without a filling, and either hard-boiled or soft-boiled, the sweets began – after the plant was acquired in 1959, and under his direction – to reach the point of perfection as regards quality.

cheios e de texturas mais ou menos macias, os rebuçados começam – após a aquisição, em 1959, da sua linha – a “atingir o ponto” de perfeição e de qualidade. Para alcançar tal estatuto, põe-se em marcha o processo de montagem dos equipamentos *Hansella* e, pelos inícios da década, a *Vieira de Castro* recebe dois profissionais especializados – o alemão C. Kraiten, do fornecedor «*Albert Henkel - A.G.*» (Viersen – Düsseldorf) e o italiano A. Cortesi da firma «*G.D - Soc. Acc. Semplice di E. & A. Seràgnoli*» (Bolonha). Com a responsabilidade de acompanhar este processo, Davide Augusto Vieira de Castro, José Martins e Álvaro Pinheiro aprendem a superar as dificuldades da preparação e da estabilização do açúcar e a compreender a técnica de embalagem. A interação com os peritos vindos do estrangeiro permitiu adquirir um saber técnico inexplorado e, dadas as visíveis diferenças culturais e linguísticas latentes, a aprendizagem foi ainda mais exigente:

To achieve such perfection, Hansella equipment was installed early in the decade, and *Vieira de Castro* had two experts on site, the German C. Kraiten, from the supplier *Albert Henkel A.G* from Viersen, Düsseldorf, and the Italian, A. Cortesi from *G.D - Soc. Acc. Semplice di E. & A. Seràgnoli* in Bologna. Also, the managers responsible for this process, Davide Augusto Vieira de Castro, José Martins and Álvaro Pinheiro, learned to overcome the difficulties entailed with sugar preparation and stabilisation and to understand the ins and outs of packaging technology. Interaction with experts from abroad allowed them to acquire new technical knowledge. The cultural and linguistic differences did make learning quite demanding:

**“Foi aprendido com ele [técnico alemão]. Os pontos de açúcar (...) E eu dizia assim: «Como é que nós vamos meter o açúcar no meio destes rolos aqui?» (...) A temperatura do rolo tem que estar controlada pela temperatura da massa, que é para a coisa bater bem. Quando alguma coisa falhava, muitas vezes, enfiava-se pelos rolos dentro, era uma lavoura tremenda. (...) [Havia] a intérprete [representante da marca em Portugal] ao lado e estava-me a dizer o que [ele] queria, para pesar, e eu pesava... [demorou cerca de] quinze dias e aquilo era exigente (...). [Mas] nós começamos a pensar: «Agora vamos fazer um recheio de licor.» Um recheio de licor era o mais difícil de meter no rebuçado, porque era muito líquido (...). Nós fazíamos aí uns dropes de licor que eram uma categoria.”**

José Martins, antigo encarregado geral da Secção da Confeitaria e Biscoitaria, com 39 anos de empresa

**"The German [technician] taught me a few things. The sugar points (...) I used to say, "How are we going to put the sugar between these rollers here?" (...) The temperature of the roller had to be controlled by the temperature of the mixture, for it to work well. When anything went wrong, it often jammed the rollers inside, and it was a tremendous job to fix. (...) The interpreter [representing the machine in Portugal] was next to me and he was telling me what he wanted me to do: he wanted me to weigh things and I weighed them... [It took about] fifteen days and that was demanding. [But] it got us thinking that a liqueur filling was actually possible now. So we said "Let's do it!" A liqueur filling was the hardest thing to put in a boiled sweet, because it was very runny (...). We used to make liqueur drops that were in a category of their own."**

José Martins, former manager of the confectionery and biscuit department, who worked for at the company for 39 years



type **2400**



**Enveloppeuse  
automatique  
réglable à emploi  
Universel  
pour bonbons,  
pastilles et  
produits semblables**

**G.D**

Imagem do catálogo da máquina de embrulhar rebuçados e drops, G.D tipo 2400.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**Embrulhando um sortido de pequenas guloseimas com uma película prática, multicolor e atraente, este equipamento fechava o ciclo produtivo da linha que integrava também: uma máquina cozedora a vapor (de cozer o açúcar); uma bomba de rechear; uma bastonadora (de moldar a massa em forma de cone); uma equalizadora (de controlo da espessura da massa); uma cunhadora (de moldar os rebuçados) e um sistema de arrefecimento.**

Image from the catalogue of the boiled sweets and drop wrapping machine, model G.D. 2400, undated.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

**Wrapping an assortment of small sweets in a practical, attractive, multi-coloured packaging was the final process in the cycle on this production line which also included: a steam cooker (to cook the sugar); a filling pump; a rod (to shape the cone-shaped mixture); an equalizer (to control the thickness of the mixture); a coiler (to shape the sweets) and a cooling system.**



Em 1963, esta linha sofre um aperfeiçoamento técnico com a introdução de um novo equipamento a vapor de preparação do açúcar que, agora em contínuo, produz uma massa quente, macia e cristalizada, aumentando as possibilidades de combinação do açúcar com novos sabores, texturas e ingredientes e elevando o nível de sofisticação dos produtos comercializados.

Depois de dominar o processo de fabrico deste segmento – processo esse que implica o controlo rigoroso da humidade e da temperatura da massa de açúcar e água – os trabalhadores desta secção, sem desviar o olhar da máquina, executam o plano de produção que indica quais das vinte e quatro referências – nove de rebuçados e quinze de dropes – irão manufaturar:

In 1963, this line underwent technical improvement with the introduction of new steam equipment for sugar preparation which, now part of a continuous process, produced a hot liquid, smoother and crystallised, opening up the possibilities of combining sugar with new flavours, textures and ingredients, thereby raising the level of sophistication of the products sold.

Having mastered the manufacturing process – a process which required the rigorous control of humidity and temperature of the sugar mixture and water – the workers of this department, without so much as looking at the machine, could execute the production plan that set out which one of the twenty-four different types of sweets, nine types of boiled sweets and fifteen of drops, they were going to manufacture:

**“(…) Lembro-me de passar sábados e domingos sentado num caixote a ver a máquina a trabalhar, vendiam-se tantos rebuçados, porque havia falta desse produto. Nessa época, Portugal começa a dar uma volta, a partir dos anos sessenta (...) há um crescimento no consumo, por isso, havia falta de tudo. Encomendavam-se dez sacos de rebuçados à «*Fábrica Excelsior*» (...), à *Vieira de Castro* pediam cem (...), carregavam-se os furgões e faziam-se fila para carregar rebuçados. Fez-se depois o rebuçado pequenino, para comprar dois rebuçados por um tostão, os outros eram maiores (...), o meu pai fê-los pequeninos porque a máquina embrulhava aquilo e dava rendimento e aí dá-se um salto. Parte do equipamento está aí todo ainda. (...) O que se vendia mais até eram os [rebuçados e dropes] de «*Fruta*», o «*Sortido*» e os «*Catraios*». Depois era a novidade. (...) Modelos eram três, paladares eram imensos.”**

Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e atual Presidente do Conselho de Administração da empresa

**“(...) I remember spending entire Saturdays and Sundays sitting on a crate, watching the machine at work. We sold so many sweets, because there was a shortage (...). At this time, from the Sixties onwards, the situation in Portugal began to improve (...) consumer growth meant that everything was short. They were ordering ten bags of boiled sweets from the '*Fábrica Excelsior*' (...), but ordering one hundred from *Vieira de Castro* (...), they loaded the vans, and had to queue to load the sweets. After that, we made a smaller sweet, so that you could buy two sweets for a penny; the others were bigger (...), but my father made those small ones because the machine could wrap them, and from then on we made a lot more money. Some of the equipment is still here. (...) The biggest sellers back then were the *Fruit*, *Assorted* and the '*Catraios*'. Then there was a novelty sweet. (...) There were three different kinds, but a huge variety of tastes.”**

Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and current Chairman of the company's Board of Directors

Do grande conjunto de referências disponíveis, alguns nomes conquistarão um lugar especial no imaginário coletivo de várias gerações. É o caso dos rebuçados «*Catraios*» – um tipo de rebuçado mais pequeno e económico face à concorrência – que, para além dos imprescindíveis açúcar e glucose, é também composto por essências de morango, laranja, limão, ananás, banana e *tutti-frutti*. O rebuçado «*Santo Adrião*», incorporando os ingredientes de base e as essências de mentol, eucalipto, *peppermint* e seiva de pinho, pertence à categoria de rebuçados vulgarmente utilizada no alívio dos incómodos do frio do Inverno, relembrando os fins medicinais originais. Já na categoria de dropes, o «*Diamante Negro*» integra a lista dos rebuçados com recheio de maior complexidade no uso de ingredientes, o que se traduzirá num preço final mais elevado. A mistura de açúcar, glucose, leite e cacau dá origem à sua massa e, por sua vez, a glucose, o açúcar, o mel, o leite, o chocolate e a baunilha compõem o seu recheio.

Com diversos formatos e vários cunhos forma-se uma gama rica e extensa de produtos, reveladores de uma estratégia publicitária e comercial que, de um modo não inteiramente planeado, traduzia a dualidade entre o regionalismo – dropes «*Amores do Minho*», «*Campinos*» e «*Regionais*» – e o internacionalismo – dropes «*Beatles*» e «*Peppermint*» – das denominações, a que a empresa e o país começavam a ser cada vez mais sensíveis.

Influenciado por um propósito de inovação e de alguma rutura com o passado, o segundo logótipo da firma (1963) incorpora, pela primeira vez, uma enorme mancha de cor vermelha escura, simbolizando o vigor, a ambição, a coragem e a liderança. Sobre esta base pictórica, o empresário introduz as iniciais do seu nome e do estabelecimento, comunicando, por um lado, a personalização da empresa e, ao mesmo tempo, as transformações ocorridas na sua gestão. Com o término dos serviços tradicionais, surge a necessidade de evidenciar a sua área de negócio fabril – *FÁBRICA DE Confeitaria e Pastelaria, A. VIEIRA DE CASTRO* –, conjugando letras serigrafadas com não serigrafadas que, uma vez mais, demonstram a aliança entre a tradição e a modernidade.

From the large range of sweets available, some names won a special place in the collective imagination of several generations. This was the case with the '*Catraios*' sweets – the smallest boiled sweet, and cheaper than those of the competition – which, apart from the perfect mixture of sugar and glucose, also contained essence of strawberry, orange, lemon, pineapple, banana or *tutti-frutti*. The '*Santo Adrião*', a sweet whose main ingredients were essences of menthol, eucalyptus, peppermint, and pine resin, belonged to the category of sweet popular for relieving winter colds, and harks back to the original medicinal uses of such ingredients. In the drops category, the '*Diamante Negro*' was one of the most complex sweets on the boiled sweets list in terms of the ingredients used, which meant that a slightly higher price was charged for them. The mixture was sugar, glucose, milk and cocoa for its coating, and glucose, sugar honey, milk, chocolate and vanilla were used for the filling.

With a variety of shapes and several engravings, a rich and extensive range of products were developed, revealing an advertising and commercial strategy that, in a way not entirely planned, showed the duality between regionalism on the one hand, with names for drops such as '*Amores do Minho*', '*Campinos*' and '*Regional*', and internationalism, on the other, of names like '*Beatles*' and '*Peppermint*'. The company, and the country as a whole, was becoming increasingly sensitive to product names.

Prompted by its innovative intentions and a desire to break with the past in certain respects, the company's new logo in 1963 sported for the first time a large splash of dark red, symbolizing vigour, ambition, courage and leadership. To this image the entrepreneur affixed a description of the establishment, his initial and surname, thus communicating the personalisation of the company and, at the same time, that there had been a change in management. With the traditional type of service coming to an end, it became necessary to highlight the company's manufacturing ability: *FÁBRICA DE Confeitaria e Pastelaria, A. VIEIRA DE CASTRO* (*A. VIEIRA DE CASTRO Confectionery and Bakery FACTORY*). Combining serigraphic letters with ordinary ones served, once again, to demonstrate the alliance between tradition and modernity.



Logótipo da empresa vigente entre 1963 e 1966.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Company logo used from 1963 to 1966.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



# 1964

Num contexto de relativo abrandamento do condicionamento industrial, António Vieira de Castro dá um passo decisivo no redimensionamento do seu negócio para a área das bolachas e dos biscoitos. Em novembro do ano anterior, submete o requerimento ao Secretário de Estado da Indústria para a aquisição e transferência da «*Sociedade Portuguesa de Confeitarias, Lda.*» (1923) de Lisboa para Vila Nova de Famalicão, com a intenção de modernizar a fabricação mecânica de bolachas e biscoitos:

In the context of a relative slowdown in restrictions placed on industry, António Vieira de Castro took a decisive step to resize his business and incorporate the manufacture of regionally-inspired biscuits. In November of the previous year, he had submitted an application to State Secretary for Industry to acquire the *Sociedade Portuguesa de Confeitarias, Lda.* (1923) and have its registered offices changed from Lisbon to Vila Nova de Famalicão, with the intention of modernising the mechanical manufacture of biscuits:

**“[Com a] sistemática substituição dos elementos de produção, que compõem o apetrechamento da referida secção de fabrico mecânico de bolachas e biscoitos, cuja capacidade de laboração se encontra diminuída, quer pela sua antiguidade, quer pelo excessivo uso e atraso técnico, do que resultará a melhoria na produção dos artigos fabricados, em benefício do consumidor e da economia de exploração.”**

Memória descritiva e justificativa para a solicitação da aquisição da SPC, p.3, 1963. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**“(…) [The] systematic replacement of the machine components which make up the section of the plant used in the mechanical manufacture of biscuits, because their capacity is diminished, owing to old age, excessive use or their being technically outdated. Replacing these components will result in improved production of the manufactured items, to the benefit of the consumer and the manufacturing sector economy.”**

Description and justification in the application to acquire the SPC, p.3, 1963. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



Carta da «Sociedade Portuguesa de Confeitarias, Lda.» à A. Vieira de Castro, de 4 de março de 1964. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

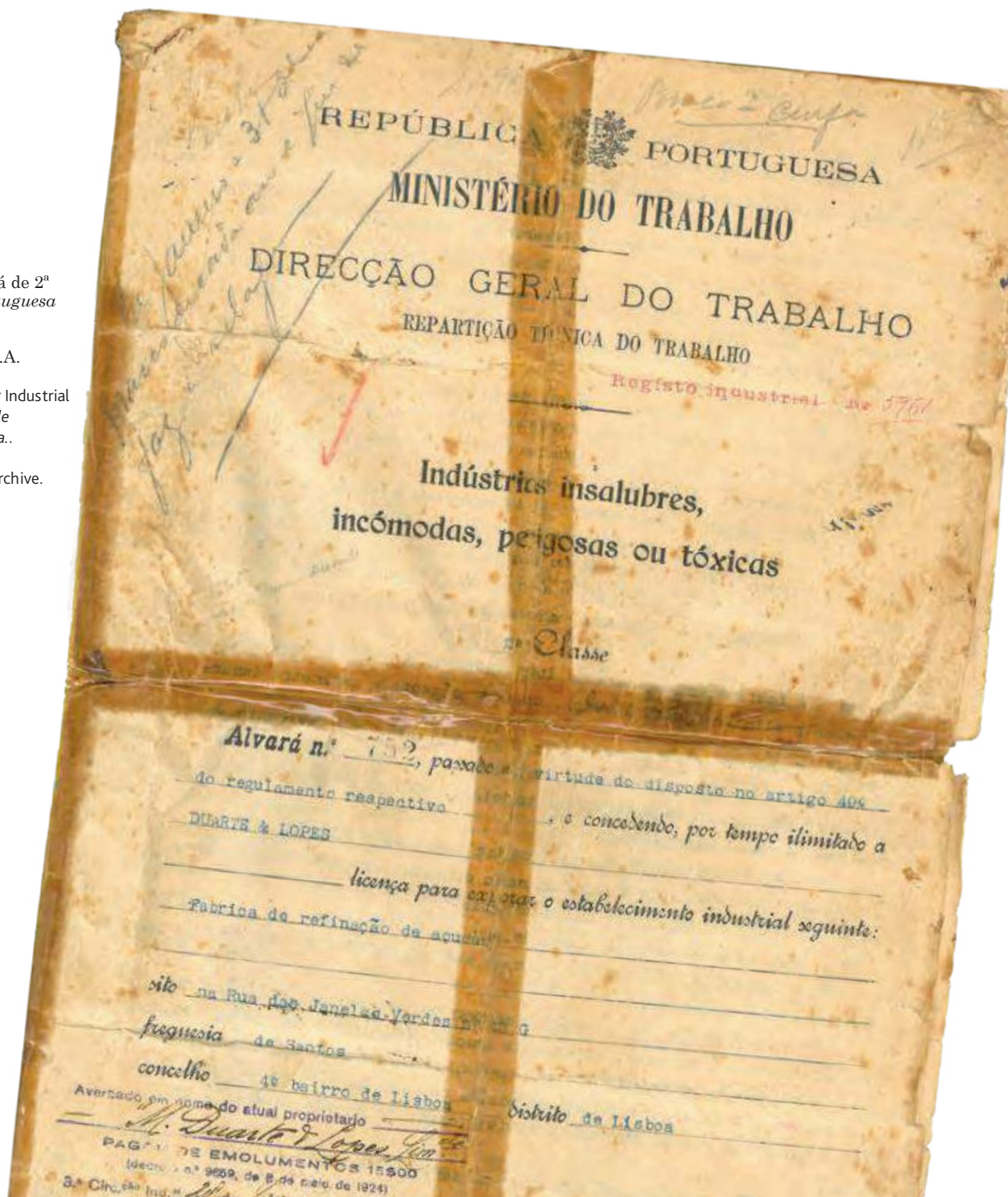
Letter from the Sociedade Portuguesa de Confeitarias, Lda. to A. Vieira de Castro dated 4<sup>th</sup> March 1964. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Por despacho de 17 de janeiro de 1964 do Subsecretário de Estado da Indústria, e publicação a 29 de fevereiro no Boletim nº787, o empresário recebe autorização para o fabrico de bolachas e biscoitos. No mês seguinte, o agora industrial assina o contrato que torna a sua firma “*dona e legítima possuidora de uma secção industrial de fabrico mecânico de bolachas e biscoitos*”, adquirindo sobre ela “*todo o domínio, direito, ação e posse*”, passando agora a pertencer à Classe 20 – «Indústrias de alimentação, com exceção das Indústrias das bebidas», Grupo 206 – «Padaria e pastelaria» e Subgrupo 206.2.1 – «Fabrico mecânico de bolachas e biscoitos».

By order of the Undersecretary of State for Industry dated 17<sup>th</sup> January 1964 (with publication on 29<sup>th</sup> February in Bulletin No. 787), António Vieira de Castro was authorised to manufacture biscuits. The following month, now an industrialist, he signed a contract that made his company the “owner and legitimate proprietor of an industrial plant for the mechanical manufacture of biscuits” acquiring over it “all dominion, right, action and possession”, which made his company eligible to be included in Class 20 – “Food industries, excluding beverages”, Category 206 – “Bakery and pastry manufacturer” and Sub-category 206.2.1 – “Mechanical manufacture of biscuits”.

Registo industrial - Alvará de 2ª Classe da «Sociedade Portuguesa de Confeitarias, Lda.». Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Industrial Register - Permit for Industrial Activity Category 2 - *Sociedade Portuguesa de Confeitarias, Lda.*. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.





Com a chegada do alvará industrial, e obrigado, por lei, a apetrechar a sua unidade, António Vieira de Castro encomenda a futura linha automática de fabrico de bolachas ao fornecedor «*G.OOMS – Material e Fornos para panificação e bolachas*», proveniente de Anvers – Bélgica. A linha de bolachas secas é constituída pela amassadeira OOMS Duplex ELH; a cortadora OOMS-HORIZONMAX; quatro cunhos de 1000mm e um forno OOMS-THERMOCYCLE.

Once the industrial permit had been obtained, António Vieira de Castro was obliged by law to equip his factory, and so he ordered what was to be the automated biscuit production line from the supplier, '*G.OOMS – Bread- and biscuit-making machine and ovens*' based in Anvers, Belgium. The dry biscuit line comprised an OOMS Duplex ELH kneader; an OOMS-HORIZONMAX cutter; four 1000 mm shapers and an OOMS-THERMOCYCLE oven.

**“(…) Espera-se que o montador necessite de 50 dias, aproximadamente, para efetuar a montagem desde que se encontrem todos os trabalhos complementares absolutamente em ordem. O montador necessita, além do mais, de três mecânicos auxiliares e, no início da montagem, de dois operários para a movimentação de peças pesadas.”**

Proposta de fornecimento de instalação OOMS para bolacha, de 4 de agosto de 1964. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**“(…) It is expected that the supplier will require approximately 50 days to complete the assembly, assuming all other required works on site are in order. In addition, the supplier shall require three mechanics to assist with the assembly, and when assembly commences, two workers to move heavy parts.”**

Proposal to supply and install the OOMS biscuit plant, 4<sup>th</sup> August 1964. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive

**“(…) Este equipamento é do que há de mais moderno, do ponto de vista técnico, para o fabrico de bolachas secas e pode produzir bolachas de primeiríssima qualidade, as quais podem concorrer largamente com a produção internacional.”**

Relatório com a descrição técnica do fabricante OOMS, de 24 de outubro de 1964. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**“(…) From a technical perspective, this is the most modern equipment available for the manufacture of dry biscuits; it can also produce top quality biscuits which compete easily on quality with almost all international products of this type.”**

Report with the technical specifications from plant manufacturer OOMS, 24<sup>th</sup> October 1964. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive



Símbolo da fábrica «OOMS – Ateliers de Constructions, S. A.» (Anvers, Bélgica), 2017. Autoria: Rita Duro. Arquivo da Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Symbol of the company, 'OOMS – Ateliers de Constructions, S. A.' (Anvers, Belgium). 2017, Author: Rita Duro. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Não detendo, nos quadros internos da empresa, técnicos superiores capazes de desenvolver novas tarefas de maior complexidade operatória, o industrial recorre, no ano de 1965, aos serviços da «*Installation Efficiency Engineering S.A.*» (Lisboa), consultora na área de engenharia. Através do trabalho da consultora, o enfoque do projeto consiste na análise da organização interna, das vendas, da produção, da administração e do controlo de gastos por secção.

The company did not have expert technicians who were capable of developing new tasks of greater operational complexity. Thus, in 1965, *Vieira de Castro* engaged the services of *Installation Efficiency Engineering S.A.* (Lisbon), an engineering consultant. Through the work of the consultant, the focus of the project was to analyse the internal organisation, sales, production, administration and control of expenses by department.

Confectioner  
Nieuwe  
Bakkerij  
Confiteria

Juli 1960

neue  
Konditorei

Neue Konditorei  
La Pâtisserie  
moderne  
Nytt för Konditor  
The modern  
Confectioner  
Nieuwe  
Bakkerij  
Nueva Confiteria  
Oktober 1959

Neue Konditorei  
La Pâtisserie  
moderne  
Nytt för Konditor  
The modern  
Confectioner

34

40

Revistas nacionais e estrangeiras de confeitaria.  
Autoria: José Pedro Santa-Bárbara  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

National and international bakery magazines.  
Authorship: José Pedro Santa-Bárbara  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

REVISTA DAS INDÚSTRIAS

MITZON

REVISTA DAS  
DE CO

COCA



# 1966

Em janeiro de 1966, chegam finalmente, de navio, à Alfandega do Porto, dois lotes de máquinas de fabrico de bolachas com destino a Vila Nova de Famalicão:

In January 1966, two lots of biscuit-making machines destined for Vila Nova de Famalicão finally arrived by ship at the Porto Customs warehouse:

**“Porque o meu pai tinha comprado a casa de baixo e essa tinha um quintal que ia até ao fundo da rua, depois havia ali mais umas traseiras que foram compradas numa oportunidade à família Folhadela, um grande espaço, e foi [lá] onde ele montou as linhas da bolacha (...). Depois arranjou uma amizade na Bélgica com uns senhores que faziam fornos, eram os grandes conselheiros dele (...) dois irmãos belgas (...) e fizeram os fornos à medida (...) lá em baixo no meio daquilo. Quando chegaram os camiões de Leixões com os caixotes das máquinas, vinha tudo em peças, era montado na origem, cortou-se o trânsito na rua [de Santo António] o dia inteiro para se descarregar as peças. Não havia camiões grua, não havia nada, aquilo era com pranchas a descarregar, era um espetáculo naquela rua, meses para montar os fornos, depois o abastecimento de combustíveis que era a nafta, mas, na altura, aquilo parecia tudo muito simples”.**

**Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e atual Presidente do Conselho de Administração da empresa**

**“Because my father had bought the building next door and its yard stretched down to the end of the road, bordering on the backs of some property he had bought from the Folhadela family, there was a lot of space, and it was there where he assembled the biscuit production lines (...). Later, he made friends in Belgium with some gentlemen who made ovens, his great advisers (...) two Belgian brothers (...) and they were the ones who custom-made the ovens (...) down there, right in the middle of everything. When the trucks arrived from the port of Leixões in Porto, loaded with the packing crates containing the machines, all in pieces, although it was assembled properly when first made, the traffic on the street, the Rua de Santo António, was cut off all day while the crates were unloaded. There were no truck cranes, there was nothing: planks were used to unload from the trucks, and that street had never seen anything like it. It took months to build the ovens, and then there was the matter of fuel supply, which in those days was naphtha. It all seemed so simple then.”**

**Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and current Chairman of the company's Board of Directors.**

Redirecionando grande parte dos seus investimentos para a área industrial, Antônio Vieira de Castro, com a conclusão da ampliação do estabelecimento industrial destinado ao fabrico de bolachas e biscoitos, submeteu, em julho, o requerimento, nos termos do decreto-lei nº49923 (28/03/1966), junto do Engenheiro-chefe da 1ª Circunscrição Industrial, para que seja executada a vistoria às suas instalações. Esta ação é a tradução prática das preocupações crescentes do Estado na supervisão das condições de produção do setor alimentar, protegendo o consumidor e a saúde pública. Um ano antes, o industrial faz a requisição para que seja certificada a legalização da sua unidade, de modo a apresentar este documento junto do Instituto Nacional do Pão – entidade responsável pela autorização da venda do contingente de bolachas e biscoitos. Criado em 1936, este organismo detinha, inicialmente, a tutela e fiscalização das atividades diretamente ligadas à produção de trigos, farinhas e pão, e passa, nesta década, a emitir pareceres sobre a qualificação de vários tipos de bolacha, as tabelas de preço e a intervir na apreciação das quantidades das matérias-primas exportadas:

Having redirected the better part of his investments into industrial activity, and having concluded the expansion of the industrial establishment intended for the manufacture of biscuits, Antônio Vieira de Castro submitted an application in July 1966, subject to the provisions of Decree-Law No 49923 dated 28 March 1966 to the Engineer-in-Chief of the 1st Industrial Circumscription, to have an inspection of his facilities carried out. The inspection was one of the practical implications of the State's growing preoccupation with monitoring production conditions in the food sector, thereby protecting the consumer and ensuring public health. The year before, *Vieira de Castro* had applied for his premises to be certified legal, so that the certificate could be submitted to the National Bread Institute, the entity responsible for authorizing the sale of his quota of biscuits. Created in 1936, this body initially was the authority supervising activities directly linked with the production of wheat, flour and bread. During the 1960s, it issued reports on the classification of various types of biscuits, price tables and intervened to assess the quantity of raw materials exported:

**“Fomos consolidando as nossas relações comerciais com a casa *Vieira de Castro* (...) que é muito exigente em qualidade e em preços. Não é um cliente fácil. (...) Eles obrigam-nos a ser melhores e a ser mais competitivos. (...) Nos anos sessenta, a *Vieira de Castro* – estou convencido – era visitada por um colaborador (...) e de vez em quando vinham também até nós, visitavam os nossos escritórios, colaborávamos, falávamos. (...) Nós vivíamos [durante estes anos] num regime de cotas, num regime rigoroso de importação de cereais, em que os trigos eram distribuídos pelo Estado (...). Isto deu-se nas massas e deu-se nas bolachas. (...) Nós tínhamos muitos clientes de bolachas (...) [como] a *Vieira de Castro* (...) e tivemos sempre a preocupação de procurar matérias-primas próprias para os produtos que vendemos. (...)**

**“We strengthened our commercial ties with *Vieira de Castro* (...) which is very demanding in quality and prices. They're not an easy client. (...) They force us to be better and more competitive. (...) In the 1960s, *Vieira de Castro* – I am convinced – was visited by one of our employees (...) and every once in a while, they'd come to us, visiting our offices, we cooperated, we talked. (...) We lived [at the time] under a quota regime, a strict regime on cereal imports, in which wheat was distributed by the State. (...). This was the case in pastas and also in biscuits. (...) We had many biscuit clients (...) [like] *Vieira de Castro* (...) and we always took care to find the raw materials required for the products we sold. (...)**

(...) Tínhamos preocupação de receber, de ter os trigos (...). Dentro dos chamados trigos moles (...) há uma ramificação que é os trigos para pão. Porque o pão exige trigos de força, para o pão desenvolver. E a bolacha é ao contrário, a bolacha não quer força (...). Portanto, o trigo para bolachas é muito importante, é tão importante como um trigo para pão. Tem que ter umas características [específicas]. Não pode ter tanta força e [precisa de] estabilidade.”

José Amorim, Presidente do Conselho de Administração da «*Cerealis, S.A.*», – antiga «*Amorim, Lage, Lda.*» (1919), Maia. Fornecedor da *Vieira de Castro*

(...) We ensured we'd receive, have the wheats. (...) In the so-called soft wheats (...) there's a ramification for bread wheats. Because bread requires strong flour, for the bread to develop. But the biscuit is the opposite, the biscuit doesn't require strength. (...) Therefore, the wheat for biscuits is very important, as important as the wheat for bread. It has to have [specific] characteristics. It can't be as strong and [requires] stability.”

José Amorim, Chairman of the Board of Directors of *Cerealis, S.A.*, – former *Amorim, Lage, Lda.* (1919), Maia. Supplier to *Vieira de Castro*

Munido das autorizações básicas para entrar no novo segmento das bolachas e biscoitos, e com um espaço produtivo vistoriado, o industrial recebe, na primavera deste ano, o M. Gangolf que, vindo da Bélgica, conta com a ajuda imprescindível de Álvaro Pinheiro – carpinteiro de cofragem e elemento integrante da equipa da casa – para montar a primeira linha. Esta fica assim absolutamente pronta para arrancar.

Com o sucesso desta experiência, o empresário contacta novamente o fabricante da marca belga para adquirir uma nova linha – agora dedicada ao fabrico de biscoitos. A linha de biscoitos encomendada é constituída por uma amassadeira, uma cortadora, um forno e uma mesa de empacotamento. É apoiada, ainda, por um motor do sistema de lubrificação do tapete, um «bloco vacuum», três cunhos e um cunho «coupe-fil». Para além dos acessórios que a integravam – o «SP.204 – doce minhoto»; o «SN.112 – crespos A» e o «quadro dedos corta massa MS. 160» –, António Vieira de Castro requisita outras peças suplementares através da representante da marca, em Portugal, «*Carmo & Irmão, Lda.*» – de modo a personalizar a produção, em série, da variedade de biscoitos que, entretanto, comercializava de forma artesanal. Chegarão, em

Armed with the basic authorisations to enter the new biscuit sector, and having had his production site inspected, António Vieira de Castro received in the spring of 1966, one M. Gangolf who came from Belgium to assemble the first production line, with the able assistance of Álvaro Pinheiro, a formwork carpenter and a key member of *Vieira de Castro's* staff. Everything was now absolutely ready to kick off operations.

With the success of this experience behind him, *Vieira de Castro* contacted the Belgian plant manufacturer to order a new production line, to be dedicated to the manufacture of biscuits. The biscuit production line consisted of a kneading machine, a cutter, an oven and a packaging table. It also had a motor attached to a conveyor-belt lubrication system, a vacuum block, three regular shapers and one wire cutter. Aside from the accessories already incorporated, such as the 'SP.204 - *doce minhoto*' (*Minho sweet*), the 'SN.112 – wavy A cutter' and the 'four-finger shortbread MS. 160', António Vieira de Castro ordered additional attachments through the sales representative in Portugal, *Carmo & Irmão, Lda.*, so that he could personalise mass production of the variety of biscuits being produced, but which were still being marketed in an artisanal manner. Soon, the new attachments arrived: two moulds with welded nozzles for making yolk cake (10 at a time), and butter cookies (25 at a time, in a zig-zag pattern): one



breve, dois moldes com boquilhas soldadas para o fabrico do bolo de gema (10 figuras) e das paciências (25 figuras em zigzag); um molde de tubos soldados para o fabrico das línguas-de-gato (35 figuras) e um molde corta-massa/crespos (14 figuras) para o fabrico do biscoito requife. Estas peças feitas à medida, e toda a linha que as integra, serão instaladas e colocadas a funcionar durante todo o mês de fevereiro de 1967, com o regresso do técnico M. Gangolf, auxiliado novamente pelos “artistas do ofício” da casa:

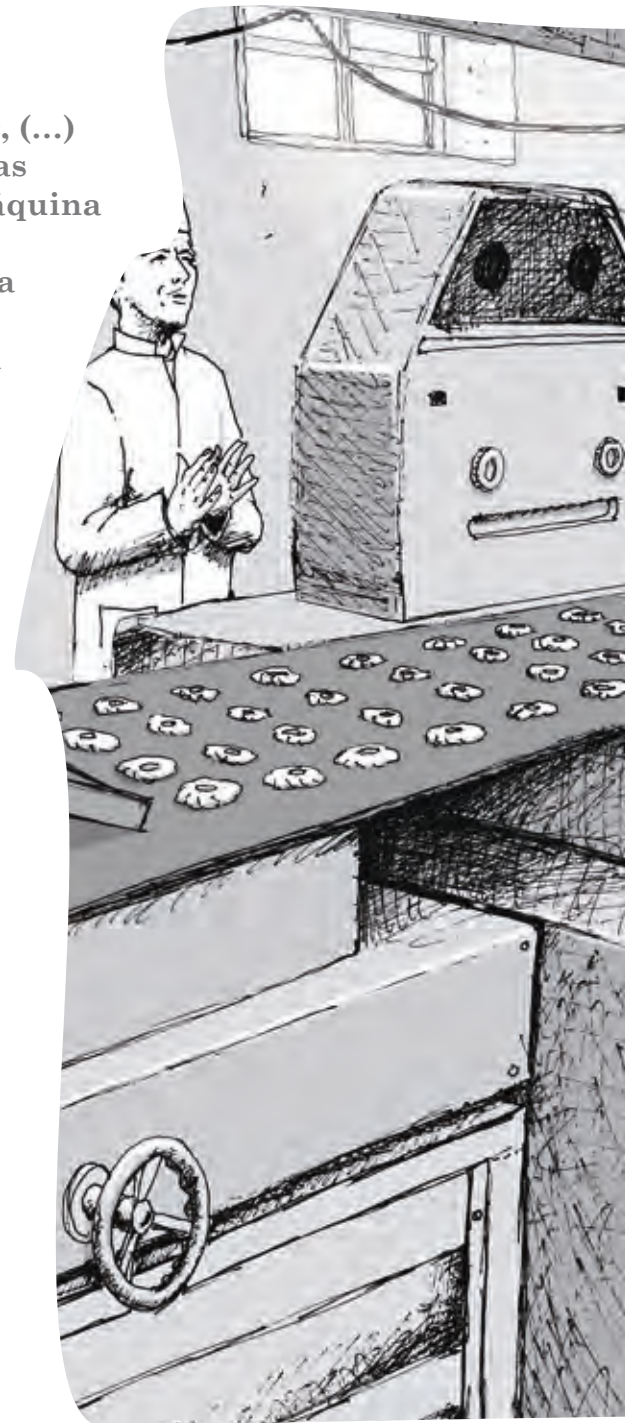
mould with welded pipes for making cat's tongue biscuits (35 at a time), and one short-pastry/wavy mould (14 at a time) to make the 'requife' biscuits. These custom-made parts, and the whole production line for which they were built, were installed and commissioned during February 1967, when the technician, M. Gangolf, returned and was once again helped by the factory's "artisans":

“Naquele espaço fazia-se tudo, aquilo era trabalhar, (...) montavam-se máquinas e desmontavam-se máquinas (...). Chegava a época do marmelo, montava-se a máquina de selar e a máquina de os ralar. (...) Depois era fazer o biscoito «*Requife*» numa máquina que estava pendurada numa mesa, lá puxavam a máquina, um de um lado, outro de outro (...) Que logística! Tinha o pessoal (...) e eles andavam aos encontrões uns aos outros. Expandir, tinha que ser, tinha que fabricar.”

Dulce Maria Azevedo Vieira de Castro,  
filha de António Vieira de Castro

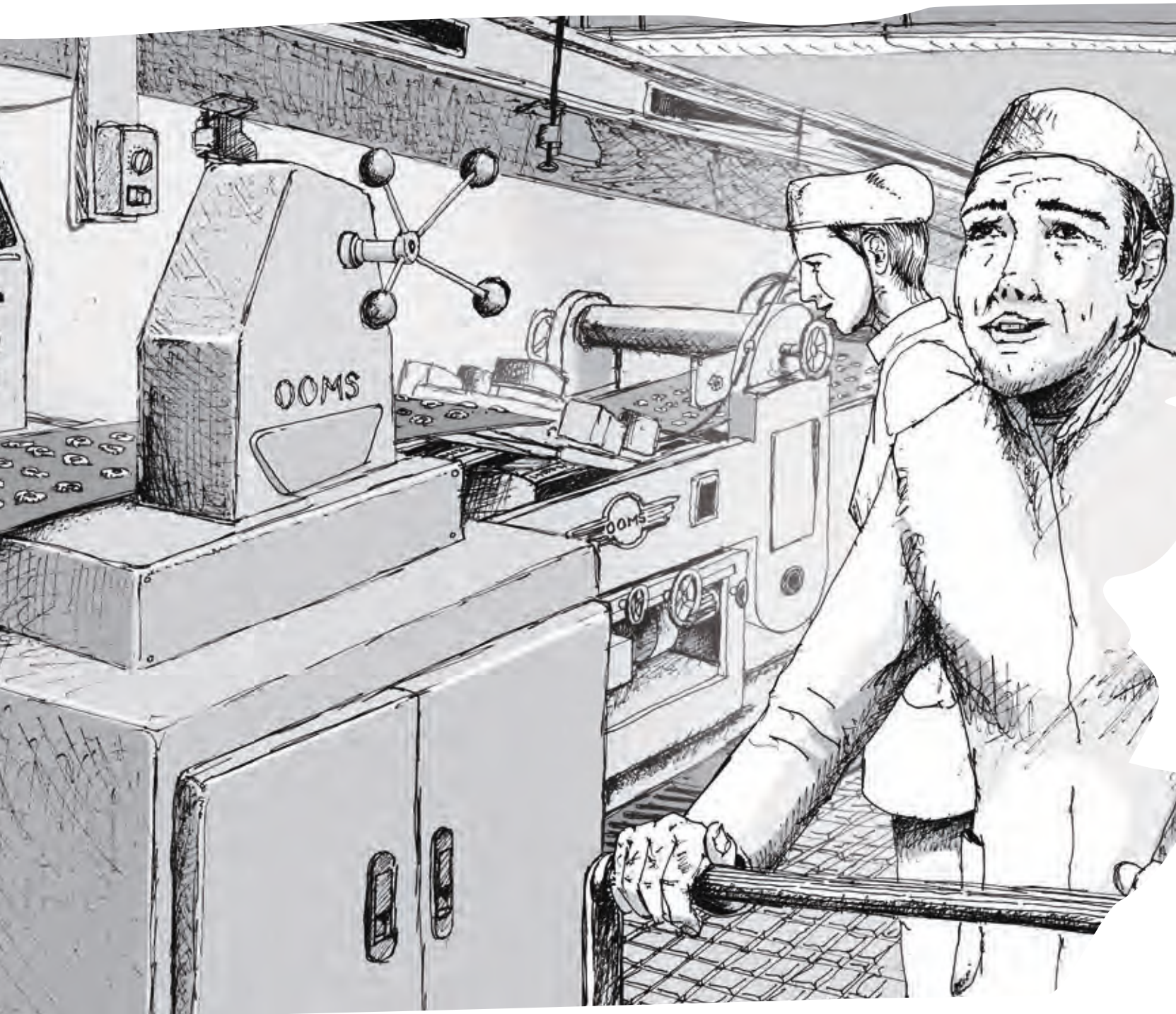
“Everything was done in that space; we worked there, (...) machines were assembled and dismantled there (...). Quince season was coming, so the sealing machine and the grating machine were assembled. (...) Then, 'requife' biscuits had to be made, using a machine mounted on a table, so they – people on either side – pulled the machine into place. (...) Crazy logistics! There were lots of workers (...) and they kept bumping into each other. Expanding was the only way to carry on manufacturing.”

Dulce Maria Azevedo Vieira de Castro, daughter of António Vieira de Castro



Linha de biscoitos e bolachas «OOMS – Réglage Horizomatic Meo – 68A, Ateliers de Constructions S.A.»  
Anvers-Belgique, em pleno funcionamento.

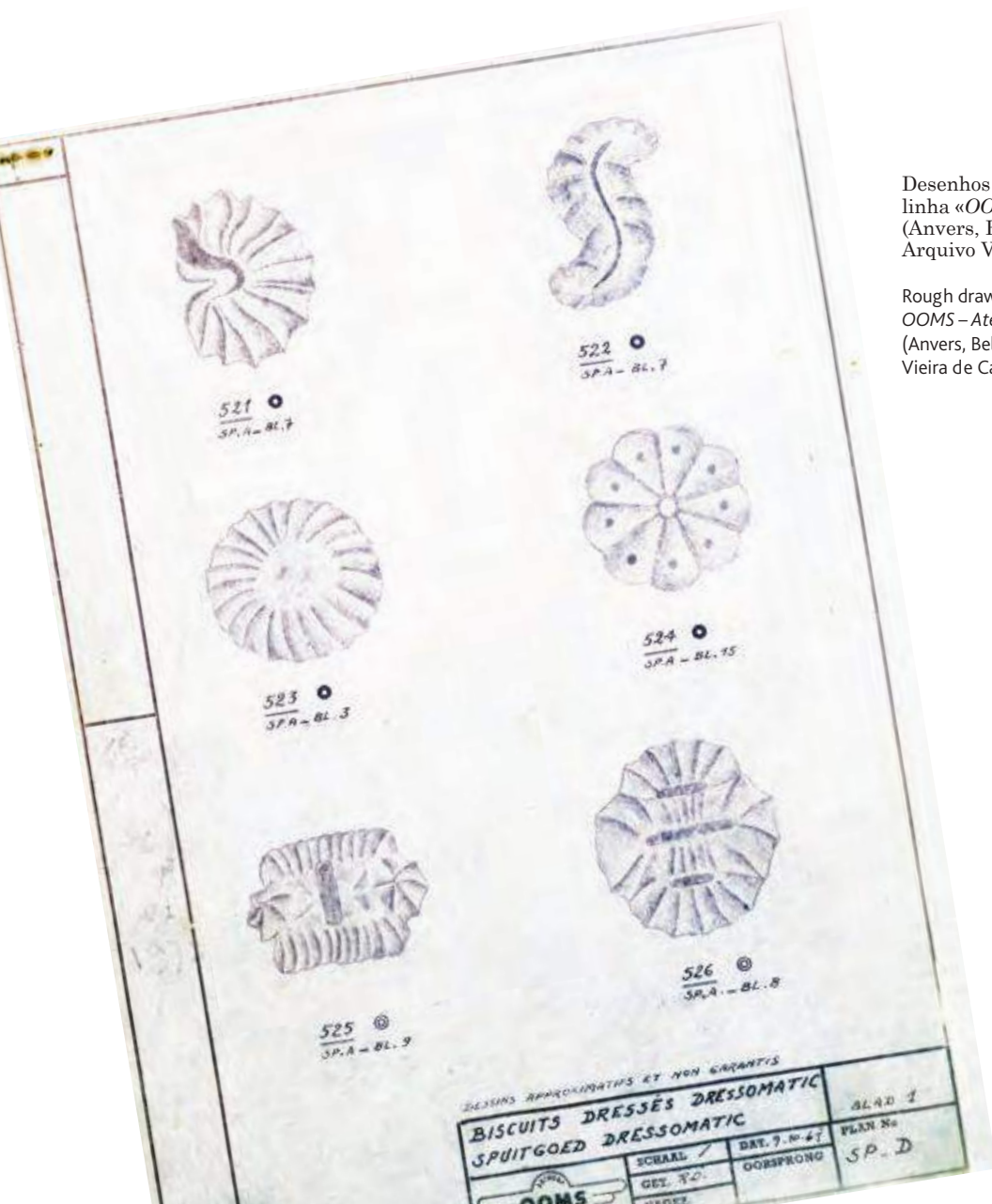
The fully-operational biscuit production line, OOMS – Réglage Horizomatic Meo – 68A,  
Ateliers de Constructions S.A. Anvers-Belgium.





Aproveitando os anos de experiência na produção artesanal de biscoitos, o industrial mobiliza a sua equipa de operários que acionam as máquinas, ligam os fornos e reconvertem o seu saber-fazer. Reconhecendo a simplicidade em trabalhar mecanicamente as diferentes massas de biscoito, bem como a sua durabilidade no tempo, António Vieira de Castro constata também, pelas vendas anuais, a viabilidade económica deste produto, dando o “pontapé de saída” na produção mais automática e em maior escala. E para acondicionar os seus produtos, a empresa, para além das embalagens tradicionais, utilizará, ao longo desta década, um novo e variado leque de materiais, com destaque para a película “Cellophane”, papel “Opaline”, papel parafinado, sacos de plástico, latas, caixas de madeira e papel vegetal “Cristal”.

Taking advantage of years of experience in the artisanal production of biscuits, António Vieira de Castro mobilised his team of workers by modernising their know-how to include competent use of the machines and the ovens. He also noted the simplicity of mechanically working the different biscuit doughs, as well as the stamina and durability of the machines, while his annual sales convinced him of the product's economic viability. This provided the trigger for the company's more automated and higher production. Furthermore, throughout this decade, the company would come to employ a new and varied range of materials to package its products, among which most notably cellophane cling wrap, 'Opaline' paper, wax paper, tins, wooden boxes and 'Cristal' greaseproof paper.



Desenhos aproximados dos biscoitos produzidos pela linha «OOMS – Ateliers de Constructions, S. A.» (Anvers, Bélgica), 09 de outubro de 1967. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Rough drawings of the biscuits produced by the OOMS – Ateliers de Constructions, S. A. production line. (Anvers, Belgium), 9<sup>th</sup> October 1967. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



Atingindo um novo estatuto social e económico, António Vieira de Castro altera de novo, neste ano, o logótipo para uma imagem simples e clara – «*Fábrica de Bolachas e Biscoitos A. Vieira de Castro*» –, que confirma, de forma mais notória, a rutura com a tradição comercial inicial. Mantendo a tonalidade vermelha, mas desta vez dando-lhe maior vivacidade, o fundador recupera o listel, utilizado nos anos de 1950, com o objetivo explícito de anunciar o redirecionamento do negócio.

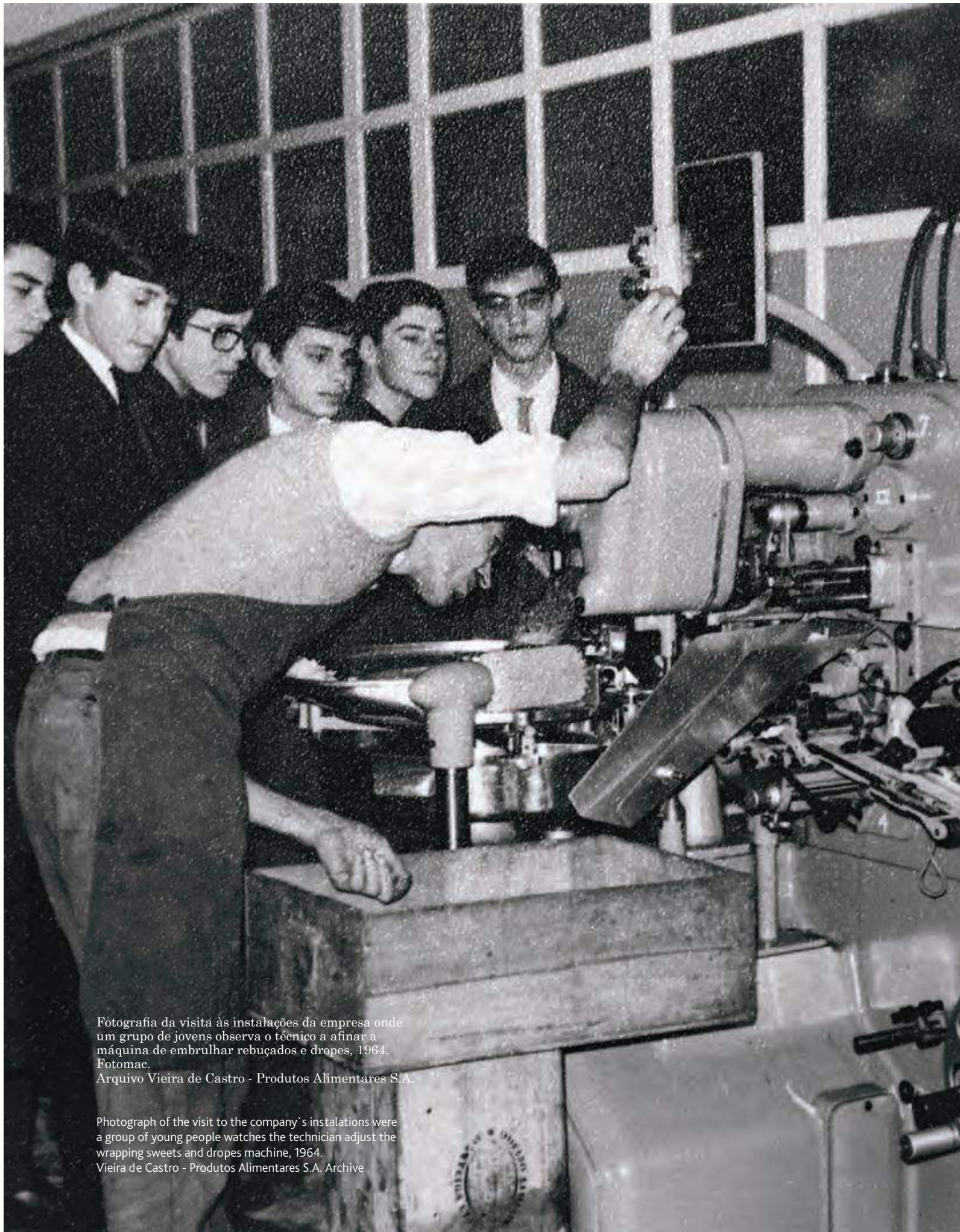
Having achieved a new social and economic status, António Vieira de Castro changed the logo again in this year, opting for a simple, clear image – “*A. Vieira de Castro Biscuit Factory*”, which clearly confirms the break with the original business tradition. Keeping the red colour, but now making it brighter, the founder recovered the banner used in the 1950s, with the explicit intention of announcing the new direction the business was going to take.



Logótipo da empresa vigente entre 1966 e 1968.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

The company's logo used between 1966 and 1968.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.





Fotografia da visita às instalações da empresa onde um grupo de jovens observa o técnico a afinar a máquina de embrulhar rebuçados e drops, 1964. Fotomac. Arquivo Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the visit to the company's instalations were a group of young people watches the technician adjust the wrapping sweets and drops machine, 1964. Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive

# 1968

São fatores como a aquisição da licença definitiva de laboração, o crescimento animador da firma e a presença dos filhos, agora adultos, no seu quotidiano que incentivam, em 1968, António Vieira de Castro a realizar uma importante reestruturação organizacional, preparando o futuro desta empresa familiar:

Factors such as obtaining a permanent manufacturing licence, the active growth of the company, and the presence of his now adult children in his daily life were what encouraged António Vieira de Castro to carry out an important organisational restructuring in 1968, preparing for the future of this family business:

**“(...) a Vieira de Castro no princípio tinha uma função quase local, (...) depois foi-se expandindo. E isso demonstra, efetivamente, (...) o dinamismo [do fundador], quer dizer, uma pessoa que estava em Famalicão, que vivia lá, conseguia ter uma visão dos negócios e preparar o futuro (...). E ele tinha essa visão e transmitiu essa visão aos filhos.”**

João Lopes, filho de um dos proprietários dos armazéns «C. Lopes & C<sup>a</sup> Lda.»

**“(...) in the beginning, Vieira de Castro's business was almost exclusively local, (...) then it expanded. And it is this that effectively demonstrates (...) the dynamism [of the founder], someone ordinary, who lived in Famalicão, and yet managed to have a business vision, and prepare for the future (...). He was the one who had the vision and handed it down to his children.”**

João Lopes, son of one of the owners of the C. Lopes & C<sup>a</sup> Lda. warehouses



Permitida legalmente, pela aprovação do decreto-lei 48261, de 23 de fevereiro, nasce a sociedade por quotas – «Vieira de Castro & Filhos Lda.» – entre o fundador e os seus três filhos mais novos. O objeto da nova sociedade consiste no exercício da «indústria de fabricação de bolachas, biscoitos, amêndoas, dropes e outros produtos afins» e também «na comercialização destes produtos e exploração de casas de café, chá, vinhos finos e licores e outros produtos congêneres». Com um capital social de dois milhões de escudos, correspondente à soma da totalidade das quotas – sendo a maioria detida por António Vieira de Castro –, os quatro sócios são responsáveis pela representação, administração e gerência da sociedade.

*Vieira de Castro & Filhos Lda.*, a company limited by shares, was born when it obtained legal approval subject to the provisions of Decree-Law No 48261 of 23<sup>rd</sup> February. The company was owned by the founder and his three youngest children. The object of the new company was the “manufacture of biscuits, almonds, drops and similar products” and also “the sale of these products and the operation of coffee, tea, fine wine and liqueur houses and similar”. With two million *escudos* in share capital, corresponding to the total number of shares, almost all of which were held by António Vieira de Castro, the four shareholders were responsible for representing, administering and managing the company.



Fotografia comemorativa dos 25 anos da empresa. No centro encontra-se o fundador, à esquerda Davide Augusto Vieira de Castro e à direita Carlos Henrique Vieira de Castro, rodeados pelo contingente de trabalhadores. Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Commemorative photograph of the company's 25 years. The founder is at the centre, to the left, Davide Augusto Vieira de Castro, and to the right, Carlos Henrique Vieira de Castro, surrounded by all the company's workers. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

A década de sessenta, com todas as suas grandes transformações, culmina na conceção do novo e irreverente logótipo – «*vieira* – BOLACHAS/ BISCOITOS/DROPS - *Vieira de Castro & Filhos, Lda.*» pela mão de Serafim de Sousa. Com um *design* arrojado, esta imagem rompe com as estéticas anteriores e introduz uma mudança cromática substancial pela incorporação de duas cores em simultâneo: o castanho e o laranja. A cor castanha sugere força, confiabilidade, segurança e estrutura. A cor laranja, quente e convidativa, representa entusiasmo, criatividade, determinação e sucesso.

The 1960s, with all its great transformations, ended with the design of the new, somewhat irreverent logo by Serafim de Sousa – “*vieira* – BISCUITS/DROPS - *Vieira de Castro & Filhos, Lda.*”. With a bold design, this image broke away from previous aesthetics and introduced a radical chromatic change by bringing two colours together: brown and orange. Brown suggests solid strength, trustworthiness, and reliability. Warm, inviting orange represents enthusiasm, creativity, determination and success. The adoption of geometrically straight lines and rounded edges – a concession to these, the rebel years, revealed how recent consumer trends had made themselves felt to-

A adoção de traços geométricos com linhas retas e arredondadas – apanágio destes anos rebeldes –, revela as recentes tendências de consumo que se faziam sentir neste final de década. Dá-se ênfase aos três principais segmentos industriais, associados a uma marca menos objetiva e categórica, mas geradora de uma multiplicidade de interpretações:

wards the end of this decade. It placed emphasis on the three main industrial segments associated with a less specific and categorical brand which was open to numerous interpretations:

**“Há várias versões. Para mim, foi sempre a mesma. É uma espiga estilizada. Acho que era isso que o meu pai dizia, ou seja, o desenhador que fez o símbolo, pegou numa espiga e modernizou-a. O símbolo é a espiga, a farinha, a *Vieira*.”**

Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e atual Presidente do Conselho de Administração da empresa

**“There are various versions. For me, it was always the same thing. A stylised ear of wheat. I think that is what my father said: the designer who came up with the symbol took an ear of wheat and modernised it. The logo has the wheat – flour, and the name, *Vieira*.”**

Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and current Chairman of the company's Board of Directors

O nome do fundador desaparece e, em grande plano, surge o nome de família – *vieira* – como forma de levar a marca ainda mais longe, reunindo as letras, as cores e o símbolo numa peça única:

The founder's name was removed, and in its stead the family name – *vieira* – appeared, as a way of taking the brand even further, and bringing the letters, colours and symbol together in a single unit:

**“(…) Aparecia uma marca com aquele símbolo tão grande, tão moderno comparado com [as concorrentes] (...) e a *Vieira* (...) era um nome que as pessoas conheciam, era um nome que ficava no ouvido, que tem três sílabas (...). É fácil de dizer, mas as pessoas identificavam mais pelo símbolo do que pelo nome que está escrito.”**

António Álvaro Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e sócio-gerente da empresa entre 1968 e 1985

**“(…) A brand appeared with that symbol – so big and so modern compared with [its competitors] (...) and the word *Vieira* (...) a name that people recognise, a name that was easy to remember, with only three syllables (...). It is easy enough to say, but people identified more with the logo than with the name of the company written below.”**

António Álvaro Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and the company's managing partner from 1968 to 1985



Desenho publicitário da bolacha «Maria» – a primeira do trio – com o logótipo vigente de 1968 a 1993, refletindo o espírito ousado dos anos 1970. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Advertising design of the 'Maria' biscuit – the first in the trio – bearing the logo used from 1968 to 1993, and reflecting the bold spirit of the 1970s. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



# maria

bolachas



biscoitos



*Um Trio em Movimento*  
**A Trio in Motion**

**70**

Embalada pelo movimento da linha do biscoito, a *Vieira* consegue, durante os anos de 1970, arrancar de forma efervescente com a produção de bolachas, conquistando não só um novo segmento produtivo, mas também três sabores determinantes para o seu futuro. Convertendo o salão em loja, a empresa mantém a venda dos artigos de mercearia fina e incorpora, na sua rota de comercialização, os novos produtos, de rápido e aperfeiçoado fabrico, dando resposta às emergentes ânsias de consumo. Mesmo em tempos de revolução e de profunda mudança nacional, a firma preserva a tendência para o reforço da potência e da eficiência produtivas e dá os primeiros passos na sua modernização organizativa e na expansão da atividade.

In the 1970s, riding on the success of the traditional biscuit line, the *Vieira* factory took to enthusiastically manufacturing a new type of biscuit, conquering not only a new confectionery sector but also launching three flavours that are to profoundly mark its future. Converting the salon into a shop, the company maintained the sale of fine groceries and incorporated the rapidly manufactured and improved new products in its commercial routes, responding to the rising demand from customers. Even in times of revolution and profound change at national level, the company pursued its efforts to reinforce its productive capacity and efficiency, taking the first steps in its organisational modernisation and commercial expansion.

Nos anos de 1970, o mundo assiste a um período de derivação ideológica e de flutuação no desempenho económico-financeiro comparativamente ao que se havia registado nos anos anteriores. Na sequência da guerra israelo-árabe e da revolução iraniana, vários países sofrem os efeitos das primeiras grandes crises petrolíferas (1973 e 1979), empurrando várias potências mundiais para a recessão e desestabilização económica. A situação agrava-se para os Estados Unidos da América, com a Guerra do Vietname (1955-1975). Não obstante, a corrida geral ao armamento diminui; surgem novos agentes sociais de mudança – como as Organizações Não Governamentais – e o indivíduo passa a estar no centro das preocupações de ordem sociopolítica.

The 1970s saw the flourishing of ideological derivation and periods of significant economic and financial vacillations worldwide, in comparison to performance in previous years. Following the Arab-Israeli conflict and the Iranian Revolution, several countries suffered from the effects of the first widespread oil crises (1973 and 1979), driving several world powers into recession and economic instability. The situation was aggravated in the United States of America by the Vietnam War (1955-1975). Notwithstanding, the general arms race decreased; new social change players emerged, such as the Non-Governmental Organisations, and the individual became the centre of socio-political concerns. On the technological and computing level, the big novelty was the launch of the first microprocessor and the retail of the personal computer. In the recreational

No plano tecnológico e informático, o lançamento do primeiro microprocessador e a popularização do “*Personal Computer*” são a grande novidade. Na esfera lúdica, a juventude passa a frequentar um novo espaço noturno – a discoteca – onde dança, individual e freneticamente, ao som da *disco music*.

Politicamente, Portugal vive, no início desta década, a “Primavera Marcelista”, decorrente da chegada de Marcelo Caetano ao poder, em 1968, na sequência da doença de António de Oliveira Salazar. Porém, na expectativa da abertura do regime e de uma solução para a Guerra Colonial, cedo se percebe que a mudança acontece mais no plano institucional do que na vertente prática. Por isso, a persistente contestação universitária e laboral volta a ganhar força, desta vez acompanhada também pelo descontentamento de alguns setores da Igreja Católica. No quadro económico interno, a década de 1970 é inicialmente pautada pela crescente liberalização e pela amenização do controlo industrial, com a promulgação, em 1972, das novas bases do Fomento Industrial que visam favorecer um maior acesso à indústria. Um ano depois, tendo como objetivos a modernização do tecido empresarial português e a reorganização setorial, decreta-se a criação de *Centros Técnicos de Cooperação Industrial* e, em 1974, entra em vigor o último (IV) Plano de Fomento. Este plano vem definir a necessidade de combater as pressões inflacionárias e adaptar a economia aos condicionalismos externos do momento, valorizando, ao mesmo tempo, a intervenção do Estado nos domínios social e territorial. É neste panorama de esmorecimento do regime e de ânsia de mudança que, no dia 25 de Abril de 1974, um grupo de oficiais intermédios do exército – *Movimento das Forças Armadas* (MFA) - derruba o regime com quase meio século de vida. A Revolução coloca o país sob os olhares atentos do mundo, tornando-se num exemplo pacífico de luta política e social, de origem militar. Este é o tempo dos sonhos e das utopias, em que as vontades reprimidas surgem agora em força, reivindicando mudanças em todos os domínios da sociedade portuguesa. Conquista-se a liberdade individual e associativa, o direito à greve, à proteção social, à habitação e o sufrágio passa, finalmente, a ser secreto, livre e universal. Na agitação do *Processo Revolucionário Em Curso* (PREC), as posições político-ideológicas agudizam-se e são levadas ao rubro durante o “Verão Quente” de 1975 – marcado pelo movimento da *Reforma Agrária*, pela indisciplina no exército, pelas ocupações e nacionalizações

sphere, nightclubs became the entertainment centres for youths, where they dance, individually and frenetically, to the sound of disco music.

Politically, since the beginning of the decade, Portugal was experiencing the ‘*Primavera Marcelista*’ (*Marcelist Spring*), following the rise to power of Marcelo Caetano in 1968, after António de Oliveira Salazar fell ill. However, contrary to expectations of the opening of the regime and of a solution to the Colonial War, it was clear from early on that the change was taking place more on an institutional level than on a practical one. Consequently, the persistent university and labour protests gained new strength, now accompanied by discontent among some sectors of the Catholic Church. In terms of the domestic economic situation, the 1970s was initially marked by increased liberalisation and slacking of industrial control. In 1972, new laws were passed for Industrial Development, which intended to favour greater access to industry. A year later, the creation of Technical Industrial Cooperation Centres were enacted, aimed at modernising Portugal’s business fabric and at sectoral reorganisation. In 1974, the last Development Plan (IV) came into force. This plan defined the need to fight inflationary pressures and to adapt the economy to the external constraints of the time, fostering, furthermore, State intervention in the social and territorial domains. It is in this setting, as the regime weakened and the desire for change intensified, that a group of mid-ranking army officers, ‘*Movimento das Forças Armadas*’ (MFA) (*Armed Forces Movement*), overthrew the regime, in power for almost half a century, on 25<sup>th</sup> April 1974. The Revolution brought the country into the public eye worldwide, regarded as a pacific example of political and social struggle. It was a time of dreams and utopias, in which repressed aspirations rose to the fore, demanding changes in all spheres of Portuguese society. The country won individual and associative liberty, as well as the right to strike, to social welfare, to housing, and the right to vote was finally secret, free and universal. Within the agitated times of the ‘*Processo Revolucionário Em Curso*’ (PREC) (*Revolutionary Process in Course*), political-ideological positions became more feverous and emotions ran particularly high during the ‘*Verão Quente*’ (*Hot Summer*) of 1975. The summer was marked by the movement for ‘*Reforma Agrária*’ (*Agricultural Reform*), by disorderliness in the army, by occupations and nationalisations of private companies, the accelerated rise in wages, and the fall in the profitability of labour. The military coup of 25<sup>th</sup> November restored order to the country and the new Constitution of the Portuguese Republic was passed on 2<sup>nd</sup> April 1976. This fundamental law, among other domains, set the basis for structuring the changing social and labour relations, favouring the right to work and fostering private initiative.



de empresas privadas, pela subida acelerada dos salários e pela queda da rentabilidade do trabalho. Com o golpe militar do *25 de Novembro*, o país retoma a normalização e, a 2 de Abril de 1976, é aprovada a nova Constituição da República Portuguesa. Este documento da lei fundamental, entre outros domínios, estrutura as relações sociais e laborais em transformação, privilegiando o direito ao trabalho e permitindo a iniciativa privada.

Sofrendo com um panorama internacional desfavorável, desde o primeiro choque petrolífero, Portugal vive uma fase de fragilidade económica, agravada pelas perturbações advindas da ebulição política e social e pelo processo de descolonização postos em marcha. Tais fatores, além de se repercutirem, de modo imediato, na queda abrupta das transações comerciais com as ex-colónias, quando conjugados com a grande vaga migratória de «retornados» vão colocar as contas públicas ainda sob maior pressão. No final da década, apesar do segundo choque petrolífero, o país experiencia um tempo político mais estável e virado para a integração europeia. Em 1977, o escudo – moeda nacional – é desvalorizado por forma a estimular as exportações e faz-se acompanhar por outras medidas de restrição e austeridade. No ano de 1978, Portugal assina o acordo com o *Fundo Monetário Internacional* – FMI -, compromisso que, através do reforço das barreiras comerciais e da desvalorização mais acentuada da moeda, obriga a uma forte redução do consumo interno e do investimento público. Em consequência, o país entra em recessão, registando um incremento do desemprego e a elevação do custo de vida. Ainda assim, a sociedade portuguesa reage rapidamente a esta conjuntura, começando a apresentar indicadores mais próximos dos países desenvolvidos, facto que culmina no pedido formal de adesão, em março de 1977, à *Comunidade Económica Europeia* - CEE. Um dos traços mais visíveis da convergência com os padrões europeus consubstancia-se na alteração profunda da condição feminina e dos modelos familiares vigentes. A mulher sai definitivamente da esfera doméstica, entrando no espaço público e o divórcio e o planeamento familiar dão origem a novas formas de conjugalidade. Finda a censura, são publicados em massa vários livros de todos os géneros e os jornais politicamente alinhados proliferam. No final da década, estas mensagens políticas dão lugar ao entretenimento e ao lazer, e o país fica colado ao ecrã para assistir à nova vaga de novelas brasileiras de êxito.

Under an unfavourable international panorama, still reeling from the first oil crisis, Portugal was experiencing a period of economic fragility, aggravated by disturbances derived from political and social unrest and the process of decolonisation set in motion. These factors, apart from immediate repercussions on the abrupt drop in transactions with the former colonies, in addition to the massive wave of migration of the '*retornados*' (literally, the 'returned', the returning Portuguese citizens from the former colonies), placed even greater pressure on the public finances. At the end of the decade, however, despite the second oil crisis, the country experienced a period of greater political stability, turning now to European integration. In 1977, the *escudo* – the national currency – was devalued so as to stimulate exports, among other restriction and austerity measures were taken. In 1978, Portugal signed an agreement with the *International Monetary Fund* (IMF), which committed the country to strongly reducing domestic consumption and public investment, through stiffer trade barriers and a steeper devaluation of the currency. Consequently, the country went into recession, registering rising unemployment and a high cost of living. Notwithstanding, the Portuguese reacted rapidly to these circumstances, showing indicators close to those of developed countries, a fact that culminated in the formal application to join the *European Economic Community* (EEC) in March 1977. One of the most visible traits of convergence with European standards was the profound changes operated in the status of women and the prevalent family models. Women leave definitively the domestic sphere, entering the public domain and the right to divorce and family planning give rise to new forms of conjugality. Censorship came to an end, resulting in the publication of countless books of all genres and politically aligned newspapers proliferate. At the end of the decade, these political messages gave way to entertainment and recreation, and the country became glued to the television to watch a new range of highly successful Brazilian soap operas.

# 1970

No momento em que Portugal se prepara para a mudança, e se observa uma expansão generalizada dos supermercados e a formação das primeiras cadeias de distribuição, a *Vieira* opta por reforçar, no início da década de 1970, a sua estratégia comercial, reorganizando a sua distribuição e mantendo a “porta aberta” do edifício do seu estabelecimento. Assente no dinamismo comercial local, a sua loja permanece como o principal canal de proximidade com clientes e amigos, dando visibilidade às atividades de armazenista e de retalhista de mercearia. Neste inconfundível espaço está disponível ao público um leque alargado de artigos – dos mais nobres aos mais correntes – dos quais se ressaltam: os chocolates (em tabletes, bombons e rolos); as conservas de peixe e de marisco; o chá, o café e o cacau em pó; as massas alimentícias, a farinha, o arroz, o açúcar e outras especiarias. No entanto, a gama de bebidas alcoólicas nacionais e estrangeiras – como o licor, a cerveja, o espumante, o vinho fino, o *brandy* e o *whisky* – é aquela que mais espaço ocupa nas prateleiras. Por outro lado, junto ao balcão, a grande variedade de biscoitos provenientes da fábrica tem o seu lugar reservado, assumindo-se como um elemento essencial no cabaz de compras da clientela.

Das sete referências produzidas, o biscoito de «*Cerveja*», o «*Minhoto*», as «*Paciências*» e o «*Requife*» são os produtos que, alimentando em contínuo a linha mecânica, saem em grandes fornadas para as mãos ágeis que os acondicionam:

At a time when Portugal was preparing for change, in which supermarkets expanded and the first distribution chains were created, the *Vieira* company decided to bolster its business strategy at the beginning of the 1970s. Its distribution was reorganised and the establishment's 'open doors' policy was maintained. Anchored in the local commercial dynamics, the shop remained the main channel connecting with customers and friends, expanding its activity as a grocery wholesaler and retailer. A wide range of products was available to the public in this distinctive space – from the most noble to the most common – among which: chocolate (in tablets, bonbons and bars); fish and seafood preserves; tea, coffee and cocoa powder; varied pastas, flour, rice, sugar and spices. Nevertheless, a range of national and foreign alcoholic beverages, such as liquor, beer, sparkling wine, fine wine, brandy and whisky, occupied the most space on the shelves. Furthermore, a large assortment of regionally-inspired biscuits from the factory occupied their place next to the counter, an essential element on the customers' shopping list.

Among the seven types of biscuits manufactured, the '*Cerveja*', the '*Minhoto*', the '*Paciências*' and the '*Requife*' were baked in large batches, feeding continuously the mechanical production line, to be carefully wrapped by the agile hands of the workers at the counter:

“(...) [os] «*Biscoitos Minhotos*» foram um sucesso, eram fáceis de produzir (...). Foi o primeiro sucesso, em termos de vendas e receitas, para o negócio. (...) O «*Minhoto*» e o «*Biscoito de Requite*» (...) deram ali uma faturação regular, não sazonal. (...) O meu pai comprou uma linha contínua, porque aquilo valia a pena. E era! Trabalhava todos os dias de manhã à noite. Era uma coisa! (...)”

Davide Augusto Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e administrador da empresa entre 1968 e 1998

“(...) [the] ‘*Minhoto*’ biscuits were a great hit, and they were easy to make (...). They were the first success for the business, in terms of sales and profits. (...) The ‘*Minhoto*’ and the ‘*Requite*’ biscuits (...) provided regular revenue that was not seasonal. (...) My father bought a continuous line, because it was worth it. And it was! It operated day and night non-stop. It was quite something! (...)”

Davide Augusto Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and the company's managing director between 1968 and 1998

Tendo como ingredientes principais água, farinha, açúcar e sal, o regional biscoito «*Requite*» – de massa com corte por arame – diferencia-se pelo sabor intenso a xarope torrado e a limão. Com uma receita mais básica, o característico biscoito «*Minhoto*» – de massa depositada – tem o ovo como componente base. Do mesmo tipo de massa, as «*Línguas-de-gato*» – biscoitos crocantes, cujo nome peculiar advém do seu formato – são enriquecidas com xarope torrado e essência de chocolate e, por sua vez, as «*Paciências*», de formato arredondado, envolvem a canela, o ovo e o limão.

Com a conquista do mercado do biscoito e a presença de uma linha de bolachas expectante por funcionar em pleno, a firma – dependendo do regresso da Guerra do Ultramar de um dos sócios-gerentes – põe em marcha um longo, complexo e difícil período de ensaios. Estendendo-se por quatro impacientes anos, a fase de teste deste desconhecido processo produtivo será marcada por um conjunto de importantes desafios. Desde logo, constata-se a necessidade de investir em infraestruturas próprias para a secção de bolachas e de apetrechar, de forma determinada, esta linha de fabrico.

Depois de construído um armazém destinado à utilização superior da fábrica, e acoplado o arrefecedor de bolachas na parte final da linha OOMS, a

The main ingredients in the regional ‘*Requite*’ biscuit were water, flour, sugar and salt, whose dough was wire-cut, and its distinctiveness came from an intense flavour of browned syrup and lemon. The recipe for the traditional ‘*Minhoto*’ biscuit was simpler, mostly made from egg, and whose dough was piped directly on the oven trays. Made from the same type of dough, the ‘*Línguas-de-gato*’, crispy biscuits, whose name (cat tongues) derived from their shape, also included browned syrup and chocolate essence. Finally, the ‘*Paciências*’, round in shape, took cinnamon, egg and lemon in their dough.

Having conquered the traditional biscuit market and with the expectation of a fully-operational biscuit plant, the firm, pending the return of one of its managing partners from the Overseas War, initiated a long, complex and difficult period of experiments. Stretching out over four frustrating years, the experimental phase of this unknown manufacturing process faced a number of important challenges. Early on, there was a need to invest in the appropriate equipment for the biscuit section and refurbish this manufacturing line.

After a warehouse was built for the factory, and a biscuit cooler was adjoined to the end of the OOMS line, the *Vieira* company was faced with troubled times filled with obstacles. Taking advantage of the experience and training of F. Gayo Oliveros, a Spanish specialist and former foreman at a renowned national biscuit company, Davide Au-



*Vieira* irá deparar-se com momentos atribulados e repletos de obstáculos. Valendo-se da experiência e formação do espanhol F. Gayo Oliveros – técnico e antigo encarregado de uma empresa nacional de referência no fabrico de bolachas –, Davide Augusto Vieira de Castro lidera uma equipa de trabalhadores empenhados na árdua tarefa de preparação e adaptação das massas aos equipamentos de reconhecida qualidade. Acompanhando a gestão industrial e a expansão das linhas, o sócio-gerente mais velho é o responsável por garantir a eficiência produtiva, a manutenção dos maquinismos e elevar o saber-fazer fabril. Com um grupo de trabalhadores “escolhidos a dedo”, sob a sua direção, vai olear a máquina e testar com tenacidade diversas fórmulas para a produção de uma gama de bolachas já reconhecidas no mercado – «*Maria*», «*Torrada*» e «*Água e sal*». Embora esteja focada neste novo segmento produtivo – marcado por um contexto comercial agitado e de alguma indisciplina concorrencial –, a *Vieira* não se esquece de equipar as outras secções. Nesse sentido, adquire, para a área do rebuçado, uma máquina automática de embalar Tipo 2500 – modelo italiano com uma capacidade de produção máxima anual de 150.000 quilogramas – que permite tornar o fim do ciclo de fabrico mais higiénico, rápido e eficiente.

gusto Vieira de Castro led a team of workers dedicated to the arduous task of preparing and adapting the doughs to the high-quality equipment. In charge of industrial management and the expansion of the production lines, the eldest managing partner was required to ensure production efficiency, equipment maintenance and increase manufacturing know-how. The 'hand-picked' team of workers, under his surveillance, gradually perfected the process and tenaciously tested several formulas to produce a range of biscuits, already popular on the market, '*Maria*', '*Torrada*' and '*Água e sal*'. Although focused on this new segment, marked by a context of commercial agitation and a degree of unruly competition, Vieira did not neglect to equip other sections. In the boiled sweets section, the company acquired a Type 2500 automatic wrapping machine, an Italian model whose maximum annual production capacity reached 150.000 kilograms, and which made the end of the manufacturing cycle more hygienic, rapid and efficient.

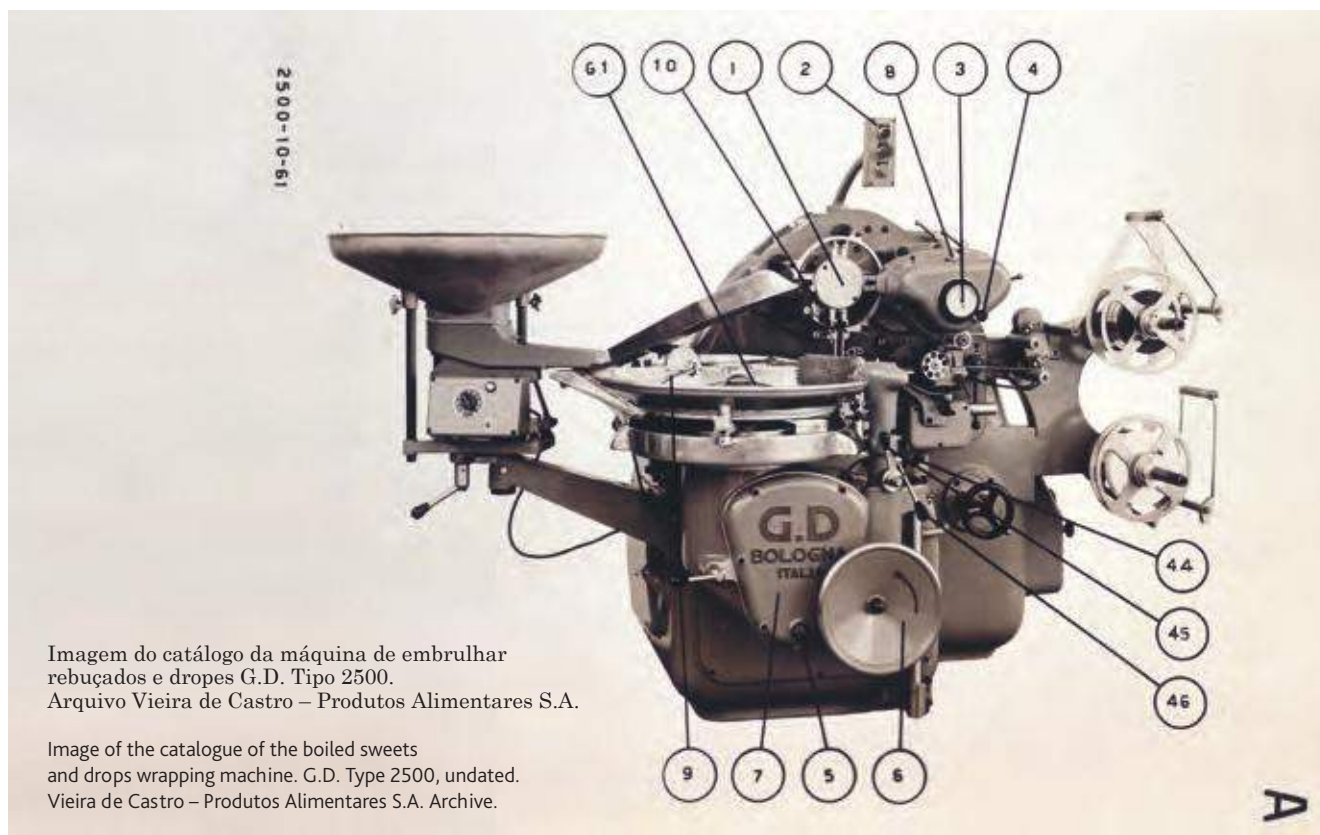


Imagem do catálogo da máquina de embalar rebuçados e drops G.D. Tipo 2500. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Image of the catalogue of the boiled sweets and drops wrapping machine. G.D. Type 2500, undated. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



Fotografia da Secção de Confeitaria durante a fase de embalamento de rebuçados e drops.  
Data estimada: finais da década de 1970. Nela constam Isabel Miranda (frente)  
e Conceição Carvalho (atrás), na altura, operadoras de máquina de empacotar (embalamento,  
enchimento e rotulagem). Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the Confectionery Section during the wrapping of sweets and drops. Estimated date: end of the 1970s. The  
workers in the photo are Isabel Miranda (in the foreground) and Conceição Carvalho (in the background), who at the  
time operated the packaging machines (packing, padding and labelling). Authorship unknown.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

# 1973

No ano de 1973, os sócios-gerentes fazem múltiplas encomendas, dando continuidade à renovação de uma parte importante da maquinaria e dos engenhos da empresa. Da cidade do Porto, e para a apertada Secção da Confeitaria, chega da «*Almacinha C.ª, Lda.*» um torrador de amêndoa e de amendoim; e da capital lisboeta, vem uma máquina hidráulica da «*Guilherme Rosa*» e um conjunto de outros utensílios necessários à preparação da fruta. A compor a labiríntica Secção de Biscoitaria, chegam também, desta última firma, uma máquina para tender bolacha, manteiga e biscoitos – *tipo GR 800 RT* – e uma máquina tipo crespo-requife. No final deste ano, a acompanhar os visíveis investimentos, a *Vieira* contrata os serviços especializados de engenharia de *J. A. Celso Almeida*, do Porto – para a avaliação geral de duas áreas vitais da sua organização. Na área de gerência, são analisadas as tabelas de preços, a estrutura organizacional e o contingente de trabalhadores; enquanto que, na área produtiva, são verificados os vestiários, os armazéns, as instalações industriais e os respetivos equipamentos. À medida que a empresa crescia tanto em dimensão, como em tecnologia, a luz elétrica foi ganhando um papel de relevo, iluminando o dinamismo da atividade desde a sua origem. Somando esta fonte de energia moderna às mais tradicionais – como o carvão, a lenha e o gás –, e tendo sido a vila de Famalicão uma das primeiras da província a explorar esta novidade (1910), a *Vieira* formaliza, pela segunda vez, o seu fornecimento com a «*Companhia Hidroelétrica do Norte de Portugal – CHENOP*» (1943).

In 1973, the managing partners placed numerous orders, giving continuity to the renewal of a large part of the company's machinery and appliances. An almond and peanut roaster arrived from the supplier *Almacinha C.ª, Lda.* in Porto, for the already cramped Confectionery Section; and from Lisbon, an hydraulic machine from *Guilherme Rosa*, as well as a range of other utensils required to prepare fruit. To complete the labyrinth of the Biscuit Section, the latter supplier also provided a roller machine for biscuits and butter, of the *GR 800 RT type*, and a wavy-type cutting machine. At the end of that same year, in step with all these investments, *Vieira* hired the specialised engineering services of *J. A. Celso Almeida*, from Porto, to evaluate two areas of vital importance in its organisation. In the area of management, the consultant analysed price lists, the organisational structure, and labour force. In the production area, changing rooms, storage rooms, industrial installations, and equipment were checked. As the company grew both in size and technology, electrical lighting gained a highly relevant role, illuminating the dynamism of the confectionery activity. More traditional sources of power, coal, wood and gas, were still in use, together with this more modern one. Having Famalicão been one of the first towns in the district to explore this novelty (1910), *Vieira* signed for the second time its supply contract with the *Companhia Hidroelétrica do Norte de Portugal – CHENOP (Hydroelectric Company of North Portugal)* (1943).



Contrato de fornecimento de energia elétrica celebrado, em 1973, entre a *Vieira de Castro e Filhos Lda.* e a «*CHENOP*», pág.1.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**A produção e distribuição de energia elétrica foi avançando lentamente no país, desde o início do século XX, tendo a indústria sido a grande impulsionadora pelo aproveitamento dos recursos hídricos, em especial neste contexto do Vale do Ave. Interessa perceber, ainda assim, que nos finais dos anos de 1960 e com a primeira crise petrolífera, nos inícios desta década, o setor energético vivencia um período de forte turbulência, repercutindo-se no aumento do custo da iluminação e da força motriz. O embate deste incremento foi, no entanto, amortecido pelo baixo custo da hidroeletricidade – circunstância que veio valorizar esta fonte em detrimento de outras e gerar um maior reconhecimento por parte das instituições públicas.**

Electrical power contract between *Vieira de Castro e Filhos Lda.* and "*CHENOP*", pg. 1., signed in 1973. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Since the beginning of the 20<sup>th</sup> century, the generation and distribution of electrical power had advanced slowly through the country. Industry was one of the main driving forces behind the use of water resources, particularly in the Ave Valley. Nevertheless, it should be noted that at the end of the 1960s and the first oil crisis at the beginning of the decade, the power sector experienced a period of severe turbulence, with repercussions on rising power and lighting costs. The impact of this increase was, however, softened by the low cost of hydroelectricity, a circumstance which increased its use to the detriment of other power sources, gaining increased recognition from public institutions.

# CHENOP

## COMPANHIA HIDRO-ELÉCTRICA DO NORTE DE PORTUGAL

S. A. R. L.

CAPITAL REALIZADO: 430.000.000\$00

Sede: PORTO

Escritório: Rua Sá da Bandeira, 517-1.º Esq.º

TELEFONE P. P. C. 20981-20982-20983

TELEGRAMAS: CHENOP — PORTO

Apólice N.º **456**

### Contrato de Fornecimento de Energia Eléctrica

PARA

**VIEIRA DE CASTRO & FILHOS, LDA.**

**Rua de Santo António**

**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

Entre a **Companhia Hidro-Eléctrica do Norte de Portugal**, Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, com sede no Porto e Escritório na Rua Sá da Bandeira, 517-1.º, Esq.º, a seguir designada por **CHENOP** e **VIEIRA DE CASTRO & FILHOS, LDA.**

a seguir designad. **OS** por **Consumidor**, foi celebrado o seguinte contrato:

Condição 1.ª — Este contrato é feito por um período de **SEIS** anos, a contar da data **de 1 de Março de 1973**, considerando-se prorrogado por iguais períodos se não for denunciado por qualquer das partes, por meio de carta registada com aviso de recepção, seis meses antes de findar qualquer dos períodos.

§ único — No fim do contrato ou de qualquer das suas prorrogações a **CHENOP** terá o direito de opção, por igual prazo, para a continuação do fornecimento nas condições em que, por escrito, se obriguem a fazê-lo outros fornecedores.

Condição 2.ª — A **CHENOP** obriga-se a fornecer e o Consumidor a receber daquela toda a energia necessária para **laboração das instalações presentes e futuras da sua indústria de confeitaria e seus derivados incluindo as aplicações técnicas,**

até ao máximo de **75** kVA.

§ 1.ª — A energia que vier a ser necessária para satisfazer potências que ultrapassem a máxima contratada deverá ser requisitada pelo consumidor, comprometendo-se a **CHENOP** a aceitar o respectivo fornecimento mediante confirmação escrita.

§ 2.ª — No fornecimento compreende-se a energia para a iluminação dos locais de trabalho nos termos da última parte do art.º 141.º do Decreto n.º 5.786, de 10 de Maio de 1919.

Condição 3.ª — A **CHENOP**, salvo os casos de força maior, efectuará um fornecimento garantido e regular de energia durante todos os dias do ano, excepto aos domingos, das 7 às 15 horas.

§ único — Consideram-se casos de força maior os casos de guerra, alteração de ordem pública, incêndio, inundação, terramoto, descargas atmosféricas, quedas de árvores ou actos de malfetoria ou de sabotagem, e todos os factos inevitáveis, quando não possam ser previstos nem prevenidos, entendendo-se que os factos são inevitáveis quando, aprovadas as instalações pela Fiscalização Técnica do Governo se demonstrar não ter havido propósito nem negligência no serviço e terem sido cumpridos os preceitos do regulamento de segurança e as normas e prescrições impostas pelos organismos oficiais competentes.



Usando a energia elétrica, transformada em mecânica, a empresa começa, por esta altura, a empregar de modo mais intenso esta força motriz para alimentar a sua indústria. Já presente, pelo menos desde a década anterior, a eletricidade foi também um instrumento utilizado, de forma inovadora, na estratégia comercial desenvolvida. Com o investimento arrojado na iluminação total da fachada do estabelecimento, transeuntes e curiosos rumavam à Rua de Santo António, pela época natalícia, para ver, com os próprios olhos, este evento que dava vida à paisagem noturna.

Taking advantage of electrical power, transformed in mechanical power, the company began to employ this energy source more intensely to sustain its industry. Electricity was in use at least since the previous decade, but it now became part of the company's business strategy, in innovative ways for the time. Bold investments were made to light the establishment's entire façade, which attracted passers-by and the curious onlookers to Rua de Santo António, during the Christmas season, to see for themselves this event which gave life to the night-time landscape.



Fotografia da fachada do estabelecimento da empresa na década de 1960.  
Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Photo of the company's façade in the 1960s.  
Authorship unknown.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Todavia, são as energias da revolução que dominam a atenção nos próximos dois anos e instalam um clima de nacionalizações em setores estratégicos da economia nacional – como a banca e os seguros, a energia elétrica, a indústria siderúrgica e química, os transportes, os estaleiros navais, entre outros.

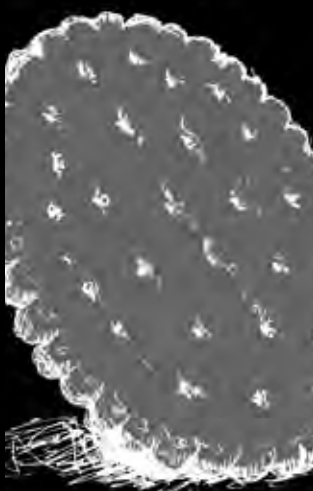
However, it was the tides of revolution that were to dominate the following two years and brought a climate of nationalisations to strategic sectors of the national economy, such as the banking and insurance sectors, electrical power, metal and chemical industries, transports, and shipyards, among others.



# 1975

O ano de 1975 assinala uma era irreversível na história da *Vieira*. Todo o esforço e dedicação de anos concentrados neste segmento – através do afinar das receitas e dos métodos de fabrico – produziram os efeitos há muito esperados. Nasceram assim as bolachas «*Maria*» e «*Torrada*» da *Vieira de Castro*, juntando-se, mais tarde, a incontornável bolacha «*Água e sal*». Com um pequeno cunho, este trio entra em movimento.

1975 marked the advent of an irreversible era in the history of the *Vieira* company. All the efforts and years of dedication to this segment – from refining recipes and manufacturing methods – finally bore the much expected fruits. The *Vieira de Castro* 'Maria' and 'Torrada' biscuits were born and, sometime later, the famed 'Água e sal'. Small in size, this trio went into motion.



Desenho das icónicas bolachas da *Vieira de Castro & Filhos Lda*, integrando a bolacha «*Maria*», a «*Torrada*» e a «*Água e sal*».

Drawing of the *Vieira de Castro & Filhos Lda*'s iconic biscuits, 'Maria', 'Torrada' and 'Água e sal'.

A primeira a sair do forno é a clássica bolacha «*Maria*», cuja receita base inclui farinha, amido, açúcar, sal, leite condensado, limão e água. Já a “bronzeadá” bolacha «*Torrada*» vai buscar o seu sabor ao xarope torrado, ao cacau em pó, à baunilha, à canela e à essência de chocolate. Finalmente, a bolacha de «*Água e sal*» – cuja receita é uma tentativa de aproximação à bolacha americana *soda cracker* – atinge a excelência com a combinação de ingredientes como o malte, o leite, a água e o sal. Adaptada aos meios disponíveis, esta bolacha – de cunho pequeno, rendilhado e com a designação “vieira” no centro – vai tornar-se num sucesso comercial graças à irreverência do seu diâmetro. Versáteis e de grande durabilidade, salgadas ou doces, estas bolachas – bolos achatados e secos – irão, no futuro, dotar a empresa de um saber-fazer polivalente que vai permitir a criação de novos produtos, engrandecidos na textura, no recheio e na cobertura.

The first to leave the oven were the classic ‘*Maria*’ (‘*Marie*’) biscuit, whose main ingredients were flour, cornstarch, sugar, salt, condensed milk, lemon and water. In its turn, the toasted ‘*Torrada*’ biscuit gained its flavour from browned syrup, cocoa powder, vanilla, cinnamon and chocolate essence. Finally, the ‘*Água e sal*’ (water and salt) biscuit, whose recipe is an attempt to imitate the American *soda cracker*, achieved excellence with ingredients such as malt, milk, water and salt. Adapted to the ingredients available, this small-sized, wavy-edged biscuit bearing the ‘Vieira’ name at the centre, would become a commercial success due to the irreverence of its size. Versatile and long-lasting, salted or sweet, these biscuits – flat and crispy – were to bring the company a polyvalent know-how, which fostered the creation of new products, enriched in texture, filling and coating.

## Preços máximos de venda ao público dos tipos de bolachas, por quilograma

### Maximum retail price by type of biscuit, per kilogram

<b>Torrada, a granel</b> Torrada, bulk.....	21\$00
<b>Torrada, em pacotes</b> Torrada, packaged .....	24\$80
<b>Maria, a granel</b> Maria, bulk.....	26\$00
<b>Maria, em pacotes</b> Maria, packaged.....	29\$60
<b>Água e Sal, a granel</b> Água e Sal, bulk .....	26\$50
<b>Água e Sal, em pacotes</b> Água e Sal, packaged .....	30\$00

Fonte: Decreto-Lei 329-A/74. Diário do Governo n.º 236, 1º Suplemento, Série I, 10-10-1974, p.1202- (2)

Source: Decree-Law 329-A/74. *Diário do Governo* (Official Government Journal) no. 236, 1<sup>st</sup> Supplement, Series I, 10-10-1974, p. 1202-(2)

Com o fim do regime de condicionamento industrial, e uma vez instalado o processo de extinção e substituição do sistema corporativo, nascem as duas associações setoriais com relevância no setor – em março, a *Associação dos Industriais de Massas Alimentícias, Bolachas e Chocolates* - AIMBAC e, em setembro, a *Associação Nacional de Comerciantes e Industriais de Produtos Alimentares* - ANCIPA. Aproveitando o novo ambiente sociopolítico no país, a *Vieira* vai iniciar a comercialização de produtos populares numa etapa de grande generalização do consumo e num período em que o Estado fixa preços máximos de venda ao público.

With the end of industrial regulation, and once the process of extinguishing and substitution the corporative system was completed, two of the sector’s most relevant associations were founded: in March, the *Associação dos Industriais de Massas Alimentícias, Bolachas e Chocolates* – AIMBAC (*Association of Pasta, Biscuit and Chocolate Manufacturers*) and, in September, the *Associação Nacional de Comerciantes e Industriais de Produtos Alimentares* – ANCIPA (*National Association of Food Retailers and Manufacturers*). Taking advantage of Portugal’s new socio-political environment, *Vieira* started selling popular products at a time when consumption became widespread and the State had set maximum retail selling prices.

“O próprio 25 de Abril trouxe uma grande abertura ao consumo (...). Havia equipamentos altamente sofisticados e modernos, prontos para dar respostas industriais a sério a um mercado que estava a nascer e não existia até ali. E as máquinas já lá estavam, estavam amortizadas e pagas há muito (...). Porque ninguém contava com este poder de compra. (...) O que aconteceu no Minho depois do 25 de Abril, como aconteceu em todo o país, [foi] uma classe social [que] começa a ter acesso a produtos que nunca tinha tido antes. A *Vieira de Castro* teve uma vantagem muito grande, porque já era conhecida no Minho. (...). E a coisa mais barata que havia nos supermercados para comprar, eram os pacotes de bolachas *Vieira de «Água e sal»*.”

António Álvaro Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e sócio-gerente da empresa entre 1968 e 1985

“The 25<sup>th</sup> April revolution opened the market to widespread consumption (...). There were highly sophisticated, modern equipment and machinery, ready to industrially respond to an emerging market which had not existed until then. And the machines were already operational, which had long been amortised and paid for (...). Because no one could foresee that kind of purchasing power. (...) What happened in Minho after the revolution, like in the rest of the county, [was] a social class [that] started to buy products that hadn't ever been available before. *Vieira de Castro* was at a huge advantage, because it was already well-known in Minho. (...). And the cheapest products in supermarkets were the packets of *Vieira's 'Água e sal' biscuits*.”

António Álvaro Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and the company's managing partner from 1968 to 1985

A superar anualmente as expectativas, a produção de biscoitos e bolachas percorre ainda, por esta altura, os velhos canais de comercialização que se vão revelando manifestamente insuficientes para dar resposta aos objetivos traçados pela gerência. Nesse sentido, e como complemento desta estratégia comercial clássica, a sociedade arrisca entrar num novo circuito de distribuição, negociando diretamente com os grandes armazenistas que se consolidavam, nestes anos, em Portugal. Foi assim que, pelas mãos, perseverança e eloquência dos vendedores da empresa, a bolacha da *Vieira de Castro* consegue entrar no paladar dos portugueses, que lhe tomam o gosto:

Exceeding annually all expectations, biscuit production at the time was still retailed through the old distribution channels, which revealed to be clearly insufficient to respond to the goals set out by management. To overcome this shortcoming, the partnership took the risk of entering a new distribution network, complementary to the classical commercial strategy, and started dealing directly with large wholesalers. Thus, by the hand, perseverance and eloquence of the company's salesmen, the *Vieira de Castro* biscuits took the preference of the Portuguese's taste:



“De quinze em quinze dias dava a volta ao Minho. (...) Os produtos mais vendidos era o biscoito «*Requife*», o «*Minhoto*» e os rebuçados (...). Depois [a *Vieira*] pensou em fazer a bolacha. (...) Então, nós [os vendedores] fomos com a bolacha [para o mercado], (...) mas a nossa bolacha não tinha saída. (...) Era muito difícil vender bolachas da *Vieira* em qualquer armazenista, porque a nossa bolacha era mais pequenina. (...) Primeiro que se vendesse foi um dia de juízo! Mas quando (...) pegou a venda da bolacha era uma alegria (...). E dali [passou] a ser mais conhecida, (...) após modificarem o cunho. (...) O que tinha custado muito ao princípio... [já] não era preciso ir vender. As encomendas vinham parar ao telefone. (...) Eu nunca pensei que a nossa bolacha fosse um sucesso, mas foi. E foi, porque houve muita persistência nossa.”

Albino Cardoso, antigo vendedor comissionista da empresa, com 43 anos de serviço

"Every two weeks, I'd take the Minho route. (...) The most popular products were the traditional '*Requife*' and '*Minhoto*' biscuits and the sweets (...). Later, [*Vieira*] decided to make a new type of biscuit. (...) We [the salesmen] would take these biscuits [to market], (...) but they just didn't take. (...) It was really hard to sell the *Vieira* biscuits to any wholesaler, because they were smaller than the others. (...) What a task it was to sell them! But what a joy when sales (...) took off (...). And they [became] more well-known, (...) when they changed their size (...) What was really hard at the beginning (...) no longer had to be taken to be sold. The orders poured in on the telephone. (...) I never thought our biscuit would be a success, but it was. And it was, because we were very persistent."

Albino Cardoso, former sales agent, who worked at the company for 43 years

“(...) Lembro-me, também, que tínhamos uma bolacha chamada «*Dulcinha*». Depois houve uma bolacha que era a «*Gabriela*»! Da telenovela «*Gabriela, Cravo e Canela*», uma novela dos anos 70. Era preciso registar, foi sempre a dificuldade, arranjar um nome (...) por isso, havia sempre muitas ideias. Mas, a mais marcante era a bolacha «*Dulcinha*»!”

Carlos Henrique Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e atual Presidente do Conselho de Administração da empresa

"(...) I remember, also, that we had a biscuit called '*Dulcinha*'. Then, there was a biscuit called '*Gabriela*'! From the Brazilian soap opera from the 70s, "*Gabriela, Cravo e Canela*" ("*Gabriela, Clove and Cinnamon*"). We always had to register, that was always the major difficulty, finding a name (...) there were always lots of ideas. But the most important was the '*Dulcinha*'!"

Carlos Henrique Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and current Chairman of the company's Board of Directors

Neste mesmo ano, e com o visível aumento das vendas, a *Vieira* dá um novo estímulo à sua secção de bolachas e biscoitos, adquirindo novos e atualizados maquinismos. Com vista à obtenção de uma maior produção, da melhoria de toda a gama de produtos e conseqüente aumento da comercialização, a sociedade delibera, em dezembro, a compra de uma mesa e de uma máquina de empacotar, assim como a de uma transportadora de bolachas. Este reforço do acondicionamento do produto decorre de uma crescente preocupação da empresa em respeitar as exigências legislativas e as novas regras do circuito de distribuição. As embalagens passam a refletir o cuidado na proteção dos produtos e a indicação clara e objetiva de informação relevante para o consumidor.

That same year, with significant growth in sales, *Vieira* refurbished the biscuit section, by acquiring new, more modern machinery. Intended to increase production, improve the range of products and increase sales, in December, the partnership decided to buy a packing table and machine, as well as a biscuit conveyor belt. This investment in product packaging derived from the company's concern in complying with legal requirements and new distribution rules. The packages thus came to reflect the care in protecting the goods and providing clear, objective information to the consumer.



Fotografia da caixa de cartão utilizada para a comercialização dos produtos *Vieira*, com o logótipo vigente entre 1968 e 1993. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the cardboard box used to package *Vieira* products, with the logo in use from 1968 to 1993. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



Fotografia da Secção de Biscoitaria, na fase de embalagem da bolacha «Água e sal».  
Data estimada: finais da década de 1970.  
Nela consta Deolinda Farrulo, na altura, operadora de máquina de empacotar  
(embalamento, enchimento e rotulagem). Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the Biscuit Section, at the packaging stage of the 'Água e sal' crackers.  
Estimated date: end of the 1970s. The employee in the photo is Deolinda Farrulo, who was at the time  
packing machine operator (packaging, padding and labelling). Authorship unknown.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



# 1976

Embrenhados pelo sucesso dos últimos produtos, e mantendo o espírito de inovação que os caracteriza, os quatro sócios-gerentes da empresa avançam, em 1976, com a produção mecânica de mais um prestigiado biscoito – o «*Champanhe*». Este biscoito seco e esponjoso é obtido através da utilização de ovos, açúcar, farinha, água, xarope torrado, baunilha e *toffe* e apresenta um formato fino e alongado. A sua massa simples e de baixa densidade passa a ser produzida e a fazer, diariamente, o percurso na nova linha de maquinismos semiautomáticos adquirida à firma belga «*Ateliers Heuze, Malevez & Simon Reunis, S.A.*». Poucos meses após a sua chegada, estes equipamentos permitem à Vieira atingir uma capacidade de produção de 195 quilogramas por hora e 26 embalagens por minuto:

Caught up by the success of their new products, and maintaining a spirit of innovation, the four managing partners advanced with the manufacture of one more prestigious biscuit, the '*Champanhe*' (*Champagne*). This dry, spongy biscuit's main ingredients are eggs, sugar, flour, water, browned syrup, vanilla and toffee, thin and oblong in shape. Its simple, light dough was made daily, following the path of the new semiautomatic biscuit line, bought from the Belgian firm '*Ateliers Heuze, Malevez & Simon Reunis, S.A.*'. A few months after its arrival, this equipment enabled Vieira to produce 195 kilograms per hour and 26 packets per minute:

“(…) O [biscoito] «*Champagne*» fazia-se durante o ano todo. (…) [mas] parava sempre (…) no «pico» do Natal. (…) Para [este] biscoito, os ingredientes eram colocados na mesma batedeira do pão-de-ló. (…) A massa era colocada nas formas que depois se retiravam e colocava-se nas grades os tabuleiros para ir ao forno a cozer. (…) Quando estivessem cozidos, colocavam-se no início da máquina para arrefecer. (…) Era um sistema de arrefecimento e depois é que eram colocados nos pacotes e nas embalagens. (…) Estavam três pessoas ou quatro a embalar e eu a encher os pacotes, a pesar e a fechar os sacos. (…) Tinha que pesar e lacrar os sacos e colocar nas caixas (...). Tínhamos uma balança e a máquina de prensar, lacrar e era só.”

Olinda Silva, atual trabalhadora de apoio aos serviços administrativos da empresa, com 45 anos de empresa

“(…) The '*Champanhe*' biscuit was made all year round, [but] was always suspended (...) at the 'peak' of Christmas. (...) For [this] biscuit, the ingredients were put into the same mixer as the '*pão-de-ló*'. (...) The dough was placed in moulds, which were then removed and the trays were placed on oven racks to bake. (...) Once baked, they were placed at the beginning of the machine to cool. (...) It was a cooling system and then they were wrapped and packaged. (...) Three or four people did the wrapping and I would fill the packets, weigh and close them. (...) I had to weigh and seal the packets and place them in boxes (...). We had a scale and a sealing machine, and that was it.”

Olinda Silva, currently working in the company's administrative services, and an employee at the company for 45 years

“(…) Fui responsável pela linha do biscoito «*Champanhe*». (...) O nosso produto era muito bom. (...) [O seu fabrico] era mais manual, só tinha a máquina de fazer e de meter os tabuleiros com os biscoitos. [A massa] era misturada numa batedeira, nuns gamelões grandes. (...) Metia-se no tabuleiro em caixinhas próprias e saía assim direitinho o palitinho. (...) Estava outra pessoa com o tabuleiro, outra a tirar e outra a meter na máquina para ir arear. Depois ia para a estufa levedar um bocadinho. (...) Era para aí dez minutos, logo depois já estavam a cozer. (...) No final levavam o açúcar [a polvilhar]. (...) A embalagem também era lá. A gente apanhava aqueles biscoitinhos, metia num saquinho e depois estava outra pessoa a lacrar o pacotinho de plástico. (...) [Ali] comigo eram mais mulheres e só havia um homem que era o forneiro a cozer o biscoito. Eram todas de Famalicão.”

Madalena Gomes, antiga trabalhadora da Secção da Biscoitaria, com 44 anos de empresa

“(…) I was in charge of the '*Champanhe*' biscuit line. (...) Our product was really good. (...) [Its manufacture] was more manual; we only had the machine to make them and to fill the trays with biscuits. (...) [The dough] was mixed in large vats. (...) It would then be piped into little moulds which shaped them into perfect rectangles. (...) Someone else handled the trays, another person would take them out, and another put them in the machine to leaven. Then, they'd be placed in a proofing chamber for a little while. (...) Only about ten minutes, then they'd go into the oven to bake. (...) At the end, they'd be dusted with caster sugar. (...) Packaging was also there. We'd pick the biscuits, place them in packets and someone else would seal the plastic packet. (...) It was mostly women working with me; there was only one man who operated the oven to bake the biscuits. Everyone was from Famalicão.”

Madalena Gomes, former employee in the Biscuit Section, who worked for the company for 44 years



Fotografia da linha de biscoito champanhe OOMS, enviada pelo fornecedor «Ateliers Heuze, Malevez & Simon Reunis, S.A.», detentor da marca, 1975.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**Esta linha é constituída por um aparelho de limpeza; um aparelho de engorduramento e enfarinhamento de tabuleiros; um grupo de aspiração para o excesso de farinha; uma mesa de adoçamento – de 6 metros de comprimento útil – com vibração e destinada ao polvilhamento final dos biscoitos, conferindo-lhes a típica camada de açúcar crocante.**

Photo of the OOMS champagne biscuit line, supplied by Ateliers Heuze, Malevez & Simon Reunis, S.A., trademark holder, 1975.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

**The line was comprised of a cleaning device; a device to grease and flour the trays; a vacuum cleaner to remove excess flour; a sugaring table – 6 metres in used length, which vibrated, used to dust the biscuits with sugar, giving them their typical crispy sugar coat.**

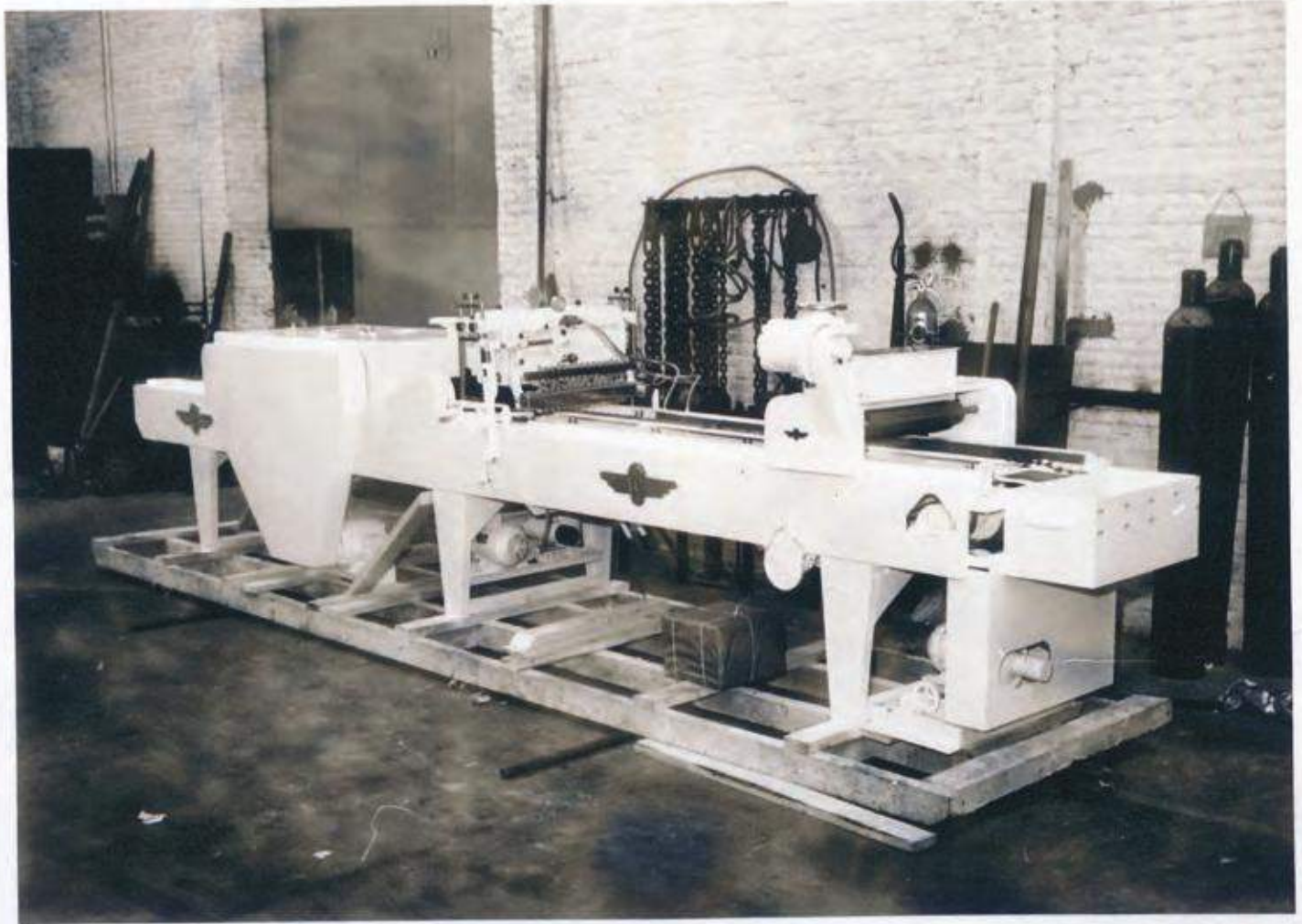


FOURS - MACHINES ET INSTALLATIONS COMPLETES

de Boulangerie Pâtisserie  
Biscuiterie Gressins  
Biscotterie Cakes etc.



DIVISION MATÉRIEL ALIMENTATION



GROUPE DE NETTOYAGE AVEC GRAISSEUR ET FARINEUR.

GRUPO DE LIMPEZA DE PLACAS COM OLEADOR E FARINADOR.



Fotografia da secção de biscoito «Champanhe» da empresa, 1978.  
Autoria: Foto Humberto.  
Arquivo Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Photo of the company's 'Champanhe' biscuit section, 1978.  
Author: Foto Humberto.  
Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A. Archive.

Indispensáveis ao fabrico, e dado o aumento exponencial da capacidade produtiva, o abastecimento das matérias-primas atinge máximos sem precedentes neste período. Se inicialmente a descarga destes artigos – em sacos de 50 a 75 quilogramas – estava muito dependente da força braçal, agora, com a introdução de contentores de lona plastificada, apelidados de “*big-bags*”, capazes de armazenar até uma tonelada, é necessário recorrer à força mecânica. Acoplados a essa estrutura, os quatro vibradores automáticos extratores permitem a dosagem e pesagem de farinhas, açúcar e amido dos respetivos contentores de receção para os misturadores de preparação das massas de bolacha. É neste contexto de controlo de entradas de ingredientes e saída de mercadorias – dos quais se destacam o açúcar, as farinhas, as gorduras, os corantes e as essências –, de aumento da responsabilidade e da fiscalização mais rigorosa que Carlos Henrique Vieira de Castro desempenha o seu principal papel. Concentrado em disponibilizar, com maior rapidez e eficiência, os produtos para venda, o sócio-gerente mais novo coordena diariamente a sua equipa de trabalhadores afetos à área dos armazéns e expedição, em estreita colaboração com a área industrial:

Given the exponential growth in production, the supply of raw materials reached unprecedented levels in this period. Emptying bags of 50 to 75 kilograms required heavy manual labour in earlier times, but with the introduction of plastic canvas containers, called *big-bags*, which could weigh up to a tonne, mechanical strength was now required. Four automatic vibrating extractors were mounted on this structure, which dosed and weighed the flour, sugar and corn-starch from the containers into the mixers to prepare the biscuit doughs. It was here that Carlos Henrique Vieira de Castro played his main role, in a context of mounting responsibility and stricter inspection, and of control over the input of ingredients and the output of merchandise, among which most importantly, sugar, flours, fats, food colourings, and essences. The youngest managing partner coordinated the daily operations of the storage and distribution section, in close collaboration with the industrial plant, focused on putting the products on the market quickly and efficiently:



“(…) Quando fui para o armazém havia falta de motoristas. Cheguei a fazer entregas, pelo menos dois anos, para Trás-os-Montes, para o Alto Minho, etc. (...) O senhor Carlos [Vieira de Castro] andou sempre ali pelo armazém, ajudava-nos a acamar os biscoitos e os sacos das amêndoas. Antigamente, não havia paletes e os biscoitos eram carregados em sacos de plástico e acamados nuns estrados de madeira. Depois houve necessidade mesmo de se introduzir as paletes para descarregar os produtos para o primeiro andar, assim como as frutas (...)”

Bernardo Marques, antigo responsável de Armazém e Expedição com 54 anos de empresa

“(…) When I started working in the warehouse, there weren't many drivers. I myself made deliveries, at least for two years, to Trás-os-Montes, Alto Minho, etc. (...). Mr. Carlos [Vieira de Castro] was always at the warehouse, he'd help us stack the biscuits and bags of almonds. There weren't any pallets before, so the biscuits were loaded in plastic bags and stacked on wooden platforms. Later, we really did have to buy the pallets to unload the products on the first floor, as well as the fruit (...)”

Bernardo Marques, former foreman of the Warehouse and Shipping, employee at the company for 54 years

“(…) Fazia um pouco de tudo. Também cheguei a fazer algumas vezes de ajudante, assim também saía um pouco do balcão e do armazém. (...) No armazém, tomava nota das cargas e das quantidades. (...) Quando a empresa começou a crescer, começamos a carregar cada vez mais camiões, em frente ao armazém, com um empilhador ou mesmo à mão. Quando as vendas começaram a aumentar, ia praticamente duas a três vezes por semana um camião cheio só de bolacha «Água e Sal». É verdade!”

António Sá Araújo, antigo trabalhador da área de Logística e Expedição com 50 anos de empresa

“(…) I'd do a bit of everything. I'd sometimes be an assistant, which meant I'd leave the front desk and warehouse for a while. (...) In the warehouse, I'd register the loads and quantities. (...) When the company started to grow, we'd load more and more trucks, in front of the warehouse, with a forklift or even manually. When sales went up, I'd deliver a truck-load of only 'Água e Sal' biscuits. It's true!”

António Sá Araújo, former worker in Logistics and Shipping, employee at the company for 50 years





*"Big-bags"* com o respetivo  
aparelho vibratório  
automático.

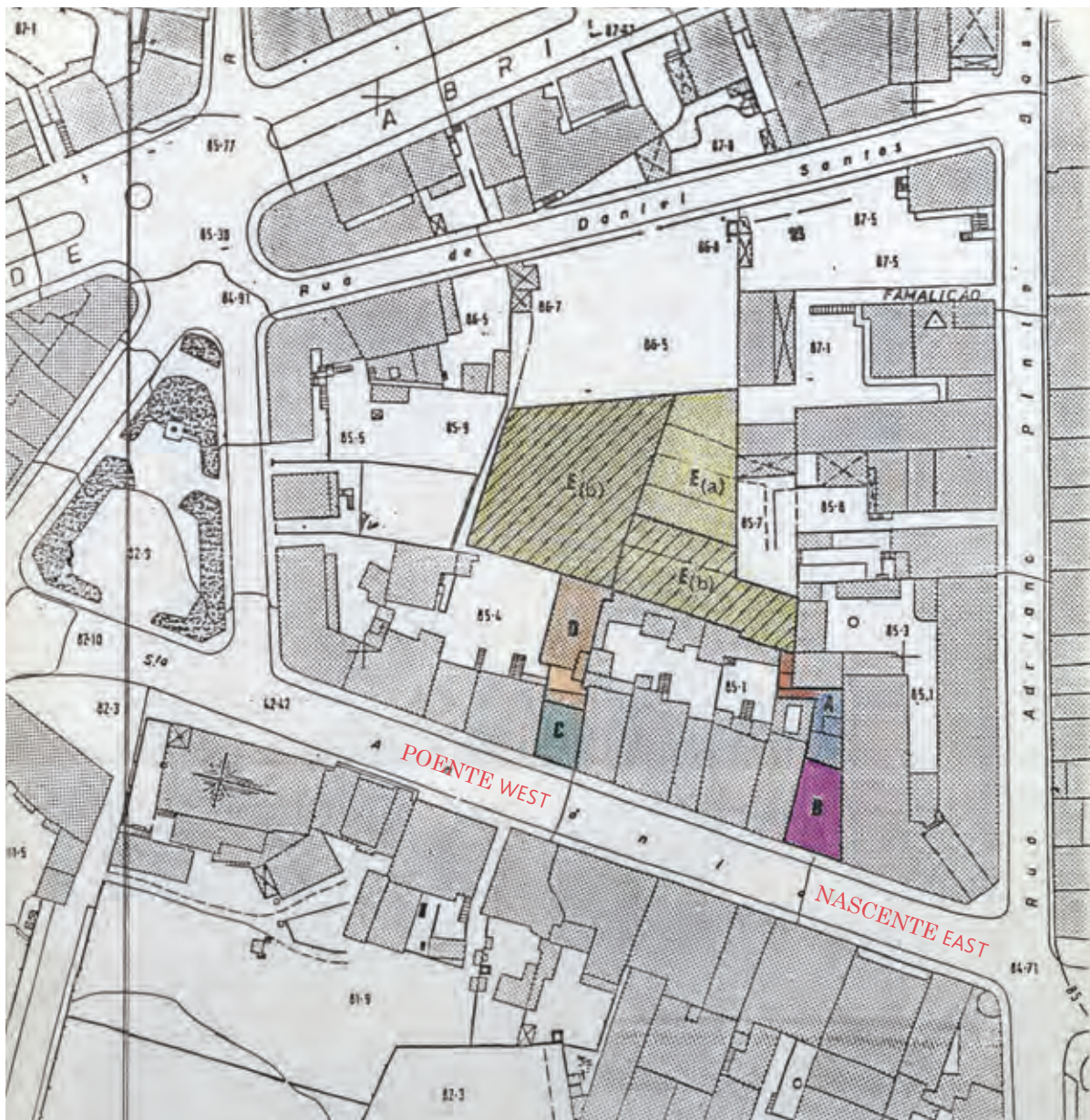
The "big-bags" mounted on  
the automatic vibrating appliance



Ao mesmo tempo em que se assiste a um fortíssimo investimento em maquinaria para as várias fases de fabrico – desde a entrada das matérias-primas, ao embalamento e empacotamento – persiste, nos sócios-gerentes, uma aposta contínua, durante esta década, na melhoria das condições ambientais das instalações fabris. O reforço em infraestruturas fica patente na construção de uma cobertura com placa de betão armado – empreitada atribuída a «*F. Ramada Aços e Industriais, S.A.R.L.*», com sede em Ovar – de forma a proteger as máquinas instaladas no interior da fábrica. No piso superior da parte nascente do edifício, a dar resposta às encomendas e solicitações diárias, encontram-se os quatro empregados de escritório que vão receber com agrado, no ano seguinte, as novidades tecnológicas. Da «*Olivetti Portuguesa S.A.R.L.*», sediada na cidade do Porto, chegam um microcomputador e quatro programas, com vista a uma maior eficiência dos serviços administrativos e de contabilidade. A gerir este grupo restrito de trabalhadores, e a coordenar tarefas de grande responsabilidade – desde a celebração de contratos, ao processamento de salários, ao contacto com clientes e fornecedores, assim como ao registo contabilístico corrente e à gestão da correspondência institucional –, esteve até meados desta década António Álvaro Vieira de Castro que, assumindo desde cedo esta área basilar, vai progressivamente delegando essas tarefas diárias.

At the same time as strong investments were made in machinery for the different stages of manufacture, from the delivery of raw materials to wrapping and packaging, the managing partners continued to invest in improvements to the factory's environmental conditions. The refurbishment of infrastructures included roofing in reinforced concrete – contracted to *F. Ramada Aços e Industriais, S.A.R.L.*, from Ovar – intended to protect the machinery in the factory. On the upper floor of the building's eastern side, four clerks handled daily orders and requirements, whose office was furnished with new technologies the following year. They received a microcomputer and four software programmes from *Olivetti Portuguesa S.A.R.L.* in Porto, intended to improve the efficiency of the company's administrative and accounting services. António Álvaro Vieira de Castro was in charge of this key area until the middle of the decade, managing this small team of employees and coordinating major tasks, from contracts, payrolls, contacts with clients and suppliers, to accounting and correspondence.





Planta das instalações comerciais e industriais da *Vieira de Castro & Filhos Lda.*, escala 1/1000, anexa ao pedido de avaliação venal das habitações e instalações comerciais e industriais de 15 de junho de 1989. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Com uma infraestrutura geral praticamente inalterada desde finais da década de 1960 e inícios de 1970, as instalações da empresa eram constituídas pelo edifício original da confeitaria *A. Vieira de Castro* e pela acrescida zona fabril. Na parte nascente do edifício, estavam localizados o comércio e os escritórios – no rés-do-chão encontrava-se a loja, o escritório do fundador, a telefonia e a tesouraria (A e B), e no primeiro andar, antiga residência familiar, os escritórios. Na parte poente do edifício (C e D), existiam, no rés-do-chão, as duas garagens/armazéns; no primeiro andar, a zona dos tanques da fruta em calda, os vestiários e o espaço de refeição e nos andares superiores mantinham as características habitacionais. No interior da zona fabril (E), no rés-do-chão, nascente, encontravam-se a produção de rebuçado e o embalamento da amêndoa e no primeiro andar, a secção de confeitaria, o forno *Bini* e a produção de pão-de-ló e bolo-rei. No rés-do-chão poente, encontravam-se montadas as linhas do biscoito e bolacha.

Blueprint of *Vieira de Castro & Filhos Lda.*'s commercial and industrial facilities, 1/1000 in scale, attached to the request for market price evaluation of the housing and commercial and industrial facilities, on 15<sup>th</sup> June 1989. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Practically unchanged since the end of the 1960s and beginning of the 1970s, the company's facilities comprised the original building of the *A. Vieira de Castro* bakery, and the factory added to it later. The building's eastern side housed the commercial establishment and offices – the shop, the founder's office, the reception, and treasury (A and B) on the ground floor, and the offices on the first floor, the family's former residence. On the western side, (C and D), two garages/warehouses were located on the ground floor, and, on the first floor, the fruit in syrup tanks, the changing rooms and a lunchroom. The upper floors maintained their residential features. Inside the factory area (E), the boiled sweets line and almond packaging line was located on the ground floor to the east, and the confectionery section on the first floor, as well as the *Bini* oven and the production of 'pão-de-ló' and 'bolo-rei'. The ground floor to the west was home to the biscuit lines.

# 1978

Com a crescente complexificação da gestão do negócio e a distribuição mais definida das responsabilidades, os sócios-gerentes têm agora que administrar um contingente maior de trabalhadores da produção – que quase chega a duplicar nos últimos dez anos. Por sua vez, no ano de 1978, inicia-se uma fase crucial de negociação setorial, num contexto mais favorável à proteção laboral e social, debatendo-se as bases do Contrato Coletivo de Trabalho entre a *Associação dos Industriais de Massas Alimentícias, Bolachas e Chocolates - AIMABC* - e o *Sindicato Nacional dos Operários Confeiteiros e Ofícios Correlativos do Distrito do Porto*. São redefinidas as tabelas salariais, as alterações no subsídio de alimentação, nas diuturnidades e nos dias de descanso.

Garantidas e aplicadas as condições contratuais gerais, os quarenta e quatro operários afetos às duas secções fabris da empresa vão, ao ritmo das máquinas, “pôr as mãos na massa” e embrulhar treze sabores tentadores em embalagens diversas, cativantes e únicas – de papel ou plástico, em sacos, pacotes ou caixas.

With the growing complexity of the business's management and a more defined distribution of responsibilities, the managing partners had to oversee a growing labour force, which had almost doubled in the previous ten years. In 1978, a crucial stage in sectoral negotiations was initiated, in a context that was more favourable to labour and social welfare, and in which the foundations of the Collective Employment Contract was being debated between the *Associação dos Industriais de Massas Alimentícias, Bolachas e Chocolates - AIMABC (Association of Pasta, Biscuit and Chocolate Manufacturers)* and the *Sindicato Nacional dos Operários Confeiteiros e Ofícios Correlativos do Distrito do Porto (National Union of Confectionary and Chocolate Workers and Related Crafts of the Porto District)*. Pay scales were decided, as well as changes to the food allowance, seniority payments, and rest days.

Once the general contractual conditions were guaranteed and applied, the forty-four workers in the company's two factory sections would “roll up their sleeves”<sup>3</sup> and package thirteen tempting flavours in different, captivating and unique packets, made from paper or plastic, in bags, packs or boxes.

3. Closest English equivalent to the popular Portuguese idiom “pôr as mãos na massa” (meaning literally, ‘put one's hands in the dough’).





Dez produtos fabricados e comercializados pela empresa no final da década de 1970 e inícios de 1980. Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**Bolachas: «Maria»; «Torrada»; «Água e sal»; «Special cracker»; Biscoitos: «Requife»; «Línguas-de-gato»; «Paciências»; «Champanhe»; «Toys»; «Limonetes».**

Ten products manufactured and sold by the company at the end of the 1970s and beginning of the 1980s. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

**Biscuits: 'Maria'; 'Torrada'; 'Água e sal'; 'Special cracker'; 'Requife'; Traditional Biscuits: 'Línguas-de-gato'; 'Paciências'; 'Champanhe'; 'Toys'; 'Limonetes'.**





Fotografia da Secção de Biscoitaria no momento da produção do «*Bolo de Gema*».  
Data estimada: finais da década de 1970. Nela constam, em primeiro plano, Joaquim Martins, aspirante de confeitaria à época e, em segundo plano (da esquerda para a direita), Deolinda Farrulo, Olinda Silva e Maria José Farrulo, operadoras de máquina de empacotar (embalamento, enchimento e rotulagem) neste período. Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the Biscuit Section producing the '*Bolo de Gema*' biscuit. The worker in the forefront is Joaquim Martins, trainee confectioner at the time, and, in the background, (from left to right), Deolinda Farrulo, Olinda Silva and Maria José Farrulo, packing machine operators (packing, padding and labelling) at the time.  
Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Se no interior das instalações se sente a vibração dos movimentos, se escutam as melodias metálicas e se admiram os gestos afinados, na via pública reconhece-se o cheiro dos aromas e contemplam-se, agora, dois novos anúncios de luz laranja eletrizante. A fachada do edifício ganha, ao longo das últimas três décadas, uma vida renovada pela sobreposição de estilos e estéticas que refletem as mudanças internas da empresa e a própria evolução dos tempos. Seguindo as tendências, e para causar impacto visual, em especial durante a noite, a *Vieira* instala um reclamo de dupla face constituído por um caixilho metálico de acrílico branco, moldado em relevo, e de luz branca interior. A tinta acrílica que compõe o emblema tem as cores institucionais – laranja e castanho – que, em conjunto, desenham o nome em grande plano. Ao mesmo tempo, aplica um reclamo de uma só face, em caixa de alumínio anodizado, com a legenda “BOLACHAS, BISCOITOS e DRO-PES”, desenhada em tubos de néon fluorescente de luz laranja. Ao conjugar estas duas estruturas, a empresa estrategicamente indica o seu lugar de negócio e atrai clientes e curiosos que circulam nas imediações da rua de Santo António.

If within the factory one could feel the vibration of the movements, hear the metallic melodies and admire the fine-tuned gestures, outside, one would recognise the aromas and see two new signs, lit in electrifying orange. The building's façade had gained renewed life over the previous three decades, with overlaying styles and aesthetics that reflected the changes within the company and the changing times themselves. Following new trends, and looking to cause a visual impact, especially at night, *Vieira* installed a two-faced sign built on a metallic frame in white acrylic, moulded into grooves, lit in white from inside. The acrylic paint which composed the emblem bore the institutional colours – orange and brown – which together prominently etched the company's name. At the same time, another sign, single-faced in this case, in an anodised aluminium frame, boldly announced 'BOLACHAS, BISCOITOS e DRO-PES' (BISCUITS and DROPS), designed in fluorescent neon tubes lit in orange. With these two signs, the company strategically announced its place of business and attracted clients and passers-by in Rua de Santo Antonio.

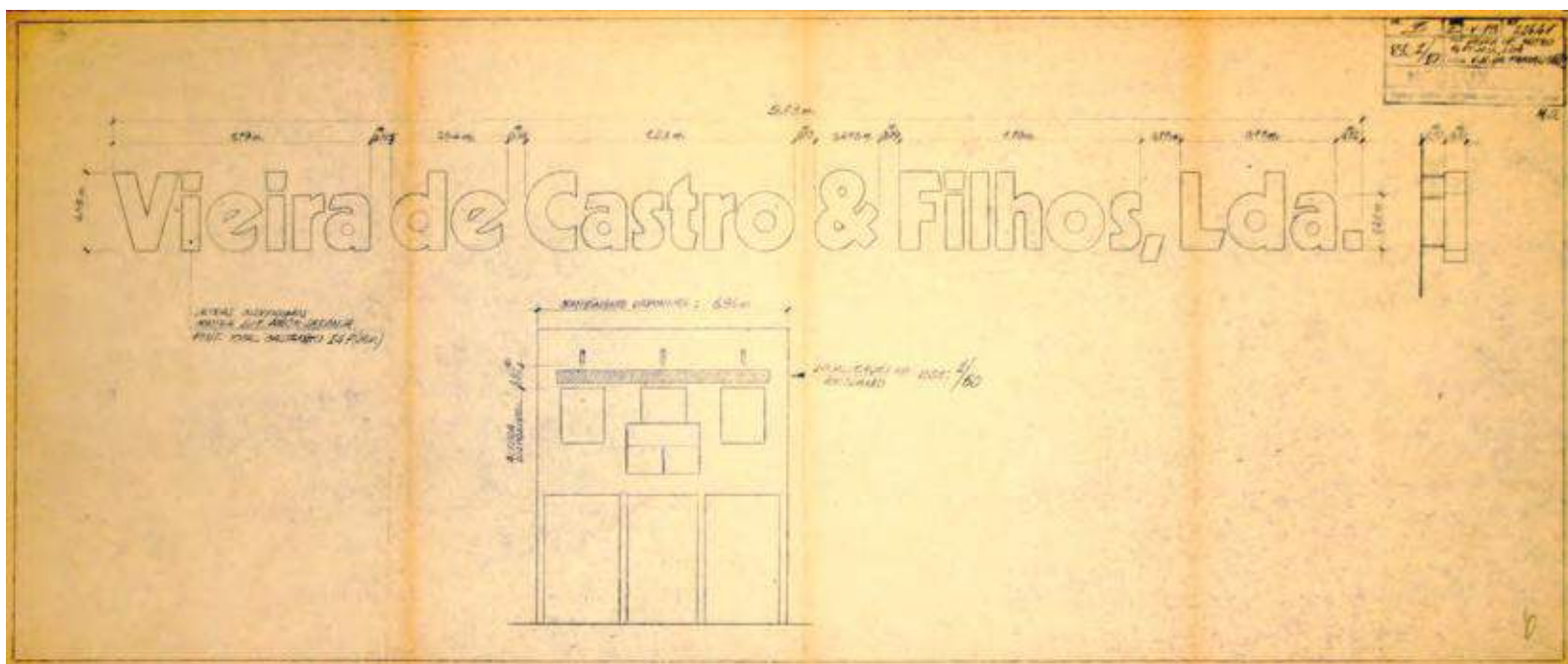


Fotografia da fachada exterior da empresa, com os anúncios luminosos executados pela «Neolux, Lda», da cidade do Porto. Data estimada: inícios da década de 1980. Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the company's façade, with the lit signs, designed by Neolux, Lda, from Porto. Estimated date: beginning of the 1980s. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Reanimando a máquina concretizam-se, nestes anos, as ambições e solidificam-se os alicerces do novo segmento de negócio. Se, por um lado, a gerência valoriza o local da sua génese iluminando-o, por outro, a segunda geração toma a liberdade de, no final desta década, ir ainda mais longe. De pés assentes na terra e o olhar no horizonte, os gerentes mais novos preparam a *Vieira* para outros voos e, dotados de visão e oportunidade, vão enfrentar um período de afirmação, expansão e superação.

The 1970s served to realise ambitions and strengthen the foundations of a new business segment. If, on the one hand, management enhanced the place of its origins, by illuminating it, on the other, the second generation took the liberty of going even further at the end of this decade. With their feet to the ground and eyes on the horizon, the younger managers prepared *Vieira* for other flights and, endowed with vision and opportunity, they were to take on a period of affirmation, expansion and resilience.



Desenho do reclamo luminoso da fachada da sede da *Vieira de Castro & Filhos e Lda.* na Rua de Santo António, 1978.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Drawing of the neon sign on the façade of the *Vieira de Castro & Filhos e Lda.*'s headquarters in Rua de Santo António, 1978.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



Porque a indústria não começa com a fábrica, mas com a capacidade de arriscar, António Vieira de Castro deixou, neste período, a sua grande marca. A fábrica eleva-se a indústria, subindo o tom das sonoridades fabris e das cores corporativas, deixando agora de representar uma só visão e passando a integrar a ousadia dos jovens gerentes. O espaço produtivo invade o espaço doméstico e passa a dominar o trabalho, os produtos e a cultura empresarial. Com um “pequeno cunho” serão produzidos, durante a próxima década, “grandes produtos” que entram pela primeira vez – e com dificuldade – na história da Vieira para nunca mais a largar.

Because the business did not start with the factory, but with the ability to take calculated risks, António Vieira de Castro had left his mark on this period. The factory became an industrial enterprise, and now resonated at a higher level, with corporate colours. Its new challenges were to present a united vision and work on integrating the boldness of its new, young managers. The productive space invaded the domestic sphere and began to dominate the work, the products, and the corporate culture. While “small in size”, the next decade would see “great products” being manufactured for the first time, and not without obstacles, in the *Vieira* factory. History tells us that these products were here to stay.



BOLACHAS/BISCOITOS/DROPS  
**Vieira de Castro & Filhos, Lda.**

Logótipo da empresa vigente entre 1968 e 1993.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Company logo in use between 1968 and 1993.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



*Slogan da empresa nos anos de 1980: "A Doce Qualidade".  
Imagem publicitária com o logótipo vigente de 1968 a 1993.  
Autoria desconhecida.*

*Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.*

*The company's slogan in the 1980s: "A Doce Qualidade" ("The Sweet Quality").  
Advertising image with the logo used from 1968 to 1993. Authorship unknown.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.*



The image features a solid red background. In the center, the words "A Doce Qualidade" are written in a black, elegant serif font. Below this, the words "The Sweet Quality" are written in a bold, black, sans-serif font. At the top and bottom of the image, there are large, white, stylized letters. The top letters are "U" and "U", and the bottom letters are "8" and "0".

*A Doce Qualidade*

**The Sweet Quality**

Dotada de uma capacidade produtiva assinalável, a *Vieira* lança mão, nos anos de 1980, a um conjunto de saberes teóricos e técnicos que a empurram para uma nova era de informação, qualidade e rigor. Desafiando o risco, expande as suas infraestruturas e movimenta cargas cada vez mais avolumadas, adaptando-se aos mais modernos canais de distribuição nacional. Por outro lado, e seguindo o apanágio da época, a empresa aposta também no fabrico e comunicação audaz dos seus produtos de valor acrescentado, associando-os a mensagens apelativas e sonantes capazes de despertar a preferência dos consumidores.

Equipped with a remarkable production capacity, in the 1980s, *Vieira* set in motion an ensemble of theoretical and technical know-how that pushed it towards a new era of information, quality and rigour.

Taking a risk, it expanded its infrastructures and moved increasingly higher consignments, adapting to the most modern national distribution channels. Following also the trends of the time, the company also invested in the manufacture and bold advertising of its hallmark products, associating them to appealing and catchy messages capable of kindling the consumers' preference.

Período marcante do ponto de vista político, social e comunicacional, os anos de 1980 representam uma época de crise, incerteza e novidade: no Médio Oriente, e em resultado das hostilidades políticas e territoriais, o Irão e o Iraque entram em guerra (1982-1988); nos Estados Unidos da América, o *crash* da bolsa de Nova Iorque atinge, a 19 de outubro de 1987, valores preocupantes e arrasta o mundo para mais uma crise económico-financeira; e, na Europa, consolida-se, com a *Era Thatcher*, um novo paradigma político-económico mais alicerçado nas forças do mercado. A *Comunidade Económica*

An important period from a political, social and communicational point of view, the 1980s represented a time of crisis, uncertainty and novelty: in the Middle East, and as a result of political and territorial hostilities, Iran and Iraq went to war (1982-1988); in the United States of America, the crash of the New York Stock Exchange reached alarming figures on the 19<sup>th</sup> October 1987, and dragged the world into yet another economic-financial crisis. In Europe, a new political and economic paradigm, more grounded in market forces, was consolidated by the *Thatcher Era*. The *European Economic Community* (EEC) expanded with the entry of the Southern countries and,

*Europeia* (CEE) cresce agora com a integração dos países do Sul e, em 1987, entra em vigor o Ato Único Europeu que, procedendo a alterações ao Tratado de Roma (1958), introduz novas regulamentações em matéria de cooperação em política estrangeira, de convergência no domínio da política económica, monetária e mercantil, numa lógica de coesão mais estreita entre todos os Estados-membros. A Europa Comunitária sofre, no entanto, os impactos da queda do muro de Berlim (1989), processo esse que, ao reunificar gradualmente a Alemanha, dá um passo importante para pôr fim ao prolongado período de Guerra Fria. Neste cenário internacional de turbulência, os mercados acabam por conquistar terreno e adquirir maior escala, com maiores efeitos nas vertentes sociais e políticas.

Igualmente impactantes, os fortes avanços no desenvolvimento sucessivo da ciência e da tecnologia e do processamento racional e sistemático da informação ganham mais espaço no quotidiano das pessoas, em especial nas organizações. A utilização dos ainda primitivos computadores – *IBM PC* e o *Apple Macintosh* – e das primeiras interfaces gráficas permite dar uma resposta mais eficaz às exigentes solicitações do mercado. Marcada pela ênfase dada à frivolidade e ao lazer, a sociedade de consumo – inundada de *slogans* e de novas tendências comerciais – cresce em torno das dinâmicas culturais, disseminadas pelos meios de comunicação, e adota estilos de vida mais orientados para o prazer e para novas experiências desafiadoras do risco. O crescente interesse pela fruição, liberdade e rebeldia faz agitar a vida noturna – ao som da música eletrónica, do *hard rock*, do *rap* e do *pop* – e popularizar o uso quotidiano dos *walkmans*, das videocassetes e dos *CD's*. Contrariamente a esta lógica de hedonismo, permanece ativa a consciencialização cívica assente nos novos movimentos de contracultura que, principalmente instigados pela questão nuclear – na sequência do acidente na central elétrica de *Chernobyl* (1986) –, questionam os efeitos perversos dos valores em ascensão.

Acontecimento determinante na nossa história recente, os anos de 1980 são fortemente estruturados em Portugal pela entrada, a 1 de janeiro de 1986, na CEE. Até então, economicamente, o país atravessava uma fase de desequilíbrio das contas públicas, de aumento da inflação e da dívida externa, facto que obrigou o governo da altura a celebrar um novo acordo com o *Fundo Monetário Internacional* – FMI (1983-1985). São então apli-

in 1987, the Single European Act was enacted, amending the Treaty of Rome (1958). It introduced new regulations on cooperation in foreign policy and a convergence in economic, monetary and commercial policy, with the purpose of stronger cohesion among all Member States. However, the European Community suffered from the impact of the fall of the Berlin Wall (1989), a process that, by gradually reunifying Germany, was an important step towards the end of the prolonged Cold War period. In this turbulent international scenario, markets gained ground and became more important, with greater consequences on the social and political spheres.

Equally influential, the great advances made with the successive development of science and technology and in the rational and systematic processing of information gained more space in people's everyday lives and particularly in organisations. The use of the still primitive computers, the *IBM PC* and *Apple Macintosh*, and of the first graphic interfaces allowed for a more efficient response to the market's challenging demands. Marked by the emphasis on frivolousness and leisure, consumer society, flooded with slogans and new business trends, grew around the cultural dynamics disseminated by the mass media and adopted more pleasure-oriented lifestyles and new risk-taking experiences. The growing interest in enjoyment, freedom, and rebellion stirred nightlife, moving to the sound of electronic music, *hard rock*, *rap* and *pop*, and popularised the use of the *Walkman*, of videotapes and CDs. Contrary to this logic of hedonism, civic awareness remained active in new counterculture movements that, largely instigated by the nuclear problem, after the Chernobyl power station accident (1986), questioned the perverse effects of these new values.

The 1980s were strongly structured in Portugal by the entry in the EEC on the 1st January 1986, a decisive event in our recent history. Until then, at an economic level, the country was going through a period of imbalance in its public finances, as well as mounting inflation and external debt, which forced the government to negotiate a new agreement with the *International Monetary Fund* (IMF) (1983-1985). Severe measures were applied, such as credit restrictions, currency devaluation and cuts in public expenditure and investment. Inducing unemployment and inflation, decreasing real wages and purchasing power, this political and economic context was marked by waves of strong social protest. However, this cycle of recession was broken with entry into the EEC, which in turn originated an important period of national growth and development. Based on the freedom of movement of people, capital and goods, these agreements promoted, from the middle-1980s onward, international trade, an increase in



cadadas medidas severas como a restrição ao crédito, a desvalorização da moeda e cortes na despesa e investimento públicos. Indutor do aumento do desemprego e da inflação, da diminuição dos salários-reais e do poder de compra, este contexto político e económico foi marcado por ondas de forte contestação social. Todavia, este ciclo recessivo é quebrado com a adesão comunitária que, por sua vez, esteve na origem de um importante período de crescimento e desenvolvimento nacional. Assente na liberdade de circulação de pessoas, bens e capitais, estes acordos potenciam, a partir de meados da década, as trocas internacionais, o aumento do investimento, das exportações, dos salários, do consumo interno e a descida do desemprego e da inflação. Com este pano de fundo, a terciarização da economia arranca significativamente e as lógicas de consumo – facilitadas pelo acesso ao crédito e pela implementação da rede nacional de caixas bancárias automáticas – alteram-se profundamente. Enquadrados numa tendência para o reforço das superfícies de vendas, nascem, a partir de contextos espaciais então mais periféricos, os primeiros hipermercados. Estes serão impulsionadores de grandes mudanças na distribuição, que passarão pela diversificação das estratégias comerciais, pela apresentação de um grande e variado sortido de produtos, ou pela introdução de novas técnicas de venda e de gestão eficiente dos *stocks*.

Reconhecendo a necessidade de convergir com os padrões comunitários, Portugal beneficia, igualmente, de vários programas de apoio em áreas como a economia, a ciência, a indústria e o território. Tendo como prioridade principal a capacitação industrial do país, o *I Quadro Comunitário de Apoio – QCA* (1989-1993) disponibiliza verbas significativas para a construção e modernização de edifícios industriais, para a aquisição de maquinaria, bem como para a qualificação dos recursos humanos do setor secundário. No ramo agroalimentar, constitui-se a *Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares – FIPA* (1987) que, agregando várias associações setoriais, visa a defesa dos seus interesses a nível nacional e comunitário.

investment, exports, wages, domestic consumption and a decline in unemployment and inflation. Against this background, the tertiarisation of the economy took off in a significant way and consumer patterns – facilitated by access to credit and the implementation of the national network of automatic teller machines – were profoundly changed. The first hypermarkets were created, as part of a trend towards the strengthening of sales areas, from spaces which were then more peripheral. These would be the driving force behind big changes in distribution, involving the diversification of commercial strategies, the offer of a large and varied assortment of products, the introduction of new sales techniques and an efficient management of stocks.

Recognising the need to converge with community standards, Portugal also benefited from various support programs in areas such as economics, science, industry and territory. Having as its main priority the industrial capacity of the country, the first *Community Support Framework* (CSF) (1989-1993) provided significant funds for the construction and modernisation of industrial buildings, for the acquisition of machinery, as well as for the qualification of human resources in the secondary sector. In the agri-food sector, the *Federação Portuguesa das Indústrias Agroalimentares–FIPA* (Portuguese Federation of Food and Drink Industries) (1987) was established and, together with several associations from this sector, aimed to defend their interests at national and community level.

# 1982

No início dos anos de 1980, o país vive uma situação política, económica e social marcada por significativas turbulências e dificuldades. A *Vieira* não fica imune a este ambiente, cujas incidências se fazem sentir sobre o dinamismo empresarial. Apresentando resultados tenuemente positivos, a empresa vive, aliás, um clima de discordância interna sobre o seu rumo, pois, na perspetiva da segunda geração de empreendedores, as respetivas instalações físicas parecem reduzidas para os grandes investimentos já realizados, assim como desajustadas relativamente à visão de futuro que se esboça.

Numa aposta arriscada, e sem perder de vista os valores transmitidos pela primeira geração, os sócios-gerentes Davide Augusto e Carlos Henrique Vieira de Castro traçam um novo caminho para o projeto empresarial. Aproveitando uma vasta área de terrenos no lugar de Quintães, na freguesia de Gavião – adquirida no final da década anterior –, nela constroem as primeiras infraestruturas de apoio logístico. Aptas a funcionar desde 1982, e próximas do centro da vila, estas instalações situam-se num espaço marcadamente rural e com baixa densidade de ocupação do solo, onde a atividade agrícola em pequenas explorações, embora em declínio, ainda tem um peso na paisagem da freguesia e na sua envolvente:

In the early 1980s, the country experienced a political, economic and social situation marked by significant turmoil and difficulties. *Vieira* was not immune to this environment and the effects were felt on its business dynamism. With negligible positive results, the company experienced a period of internal divergence regarding its direction. According to the second generation of entrepreneurs, the company's facilities had become too confined for the large investments made, and clearly unsuited to the vision of the future that was being outlined.

Taking a calculated risk, but never losing sight of the values transmitted by the first generation, the managing partners, Davide Augusto and Carlos Henrique Vieira de Castro, set a new course for the business project. Taking advantage of a vast area of land in Quintães, in the parish council of Gavião, acquired at the end of the previous decade, they built the first infrastructures for logistical support. Near the town centre and ready for operation in 1982, these facilities were located in a markedly rural area with a low density of land occupation, where agricultural activity in small farms, although in decline, still had weight in the landscape of the parish council and its surroundings:

**“(…) Os investimentos da Rua de Santo António foram da responsabilidade do meu pai. (…) Depois (…) [eu e o meu irmão] já tínhamos iniciado a construção deste pavilhão [em Gavião], mas sem nada! Não podíamos perder a oportunidade (…) e comprámos. (…) Porque o meu pai queria comprar equipamentos que não cabiam na fábrica [na Rua de Santo António] (…) investimos aqui para o futuro. (…) E compramos este terreno [em Gavião] para ser fábrica!”**

**Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e atual Presidente do Conselho de Administração da empresa**

**“(…) The investments in Rua de Santo António were made by my father. (…) And (…) [my brother and I] had already started building this pavilion [in Gavião], but with nothing at all! We could not miss the opportunity (…) and we bought it. (…) Since my father wanted to buy equipment that wouldn't fit in the factory [in Rua de Santo António] (…) we invested here for the future. (…) And we bought this land [in Gavião] to be a factory!”**

**Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and current Chairman of the company's Board of Directors**

Em paralelo, na Rua de Santo António, e influenciada pelas novidades tecnológicas no campo da informática, a empresa – sob a direção financeira de Carlos Costa, licenciado em Economia – começa a aperfeiçoar os processos administrativos, simplificando a gestão corrente de encomendas e o controlo da faturação através da instalação de um conjunto de equipamentos adquiridos à «*Companhia IBM Portuguesa S.A.R.L*» (Porto). Confrontados com a instalação de novos equipamentos e *softwares* nos serviços de contabilidade geral – como um computador IBM e as aplicações do Sistema IBM/34 –, os trabalhadores de escritório frequentam, no ano seguinte, as primeiras ações de formação que lhes permitem dominar estas modernas ferramentas, complementos importantes dos antigos equipamentos de secretariado e facilitadores dos procedimentos administrativos tradicionais:

At the same time, in Rua de Santo António, and influenced by technological innovations in computing, the company started to perfect its administrative processes under the financial direction of Carlos Costa, a graduate in Economics, simplifying the day-to-day management of orders and controlling invoicing by installing equipment from '*Companhia IBM Portuguesa SARL*' (Porto). Following the installation of new equipment and software in the general accounting services, such as an IBM computer and the IBM/34 System applications, the office workers attended, the following year, the first training courses to master these modern tools, important additions to the old secretarial equipment used in the traditional administrative procedures:



“Eu trabalhava na máquina de contabilidade, fazia os registos e ia fazendo um bocado de tudo (...). Também fui para a parte administrativa, olhando para a parte da informática, que acabei por assumir (...). A primeira máquina que nós tivemos era uma máquina de contabilidade «*Olivetti*», onde se fazia o processamento de salários. Aquilo funcionava com uns cartões compridinhos com uma banda magnética (...), digitávamos os valores dos salários, as faturas dos clientes e gravava nos cartões, um para cada funcionário e um para cada cliente. (...) Depois passamos para a «*IBM*» (...) compramos o S34, era uma coisa monstruosa em termos de espaço [e era] pesado. (...) O S34 teve que ir pela varanda com um guindaste porque não havia hipótese de ele subir pelas escadas. O chão que era de madeira foi reforçado de forma a aguentar [o peso]. Tivemos o S34 durante algum tempo, depois [passamos] para o S36, que já era um bocadinho mais pequeno, com disquete onde nós guardávamos a informação dos clientes, das contas correntes, dos vencimentos, pois toda a informação que tínhamos no computador era guardada.”

Filomena Carvalho, atual responsável pelo Departamento de Recursos Humanos e pelo Departamento de Informática, com 37 anos de empresa

“I worked on the accounting machine, did the records and a bit of everything (...). I also worked in the administrative area, in the computer section, which I ended up running (...). The first machine we had was an '*Olivetti*' accounting machine where the payroll was processed. It worked with long cards with a magnetic strip (...), we typed the salary values, the customer invoices and it recorded the information on the cards, one for each employee and one for each customer. (...) Then we moved on to the '*IBM*' (...) we bought the S34, it was a monstrous thing in terms of space [and it was] heavy. (...) The S34 had to be lifted up through the balcony with a crane because there was no way it would go up the stairs. The floor, which was made of wood, was reinforced to hold [the weight]. We had the S34 for a while, then [we moved] on to the S36, which was a little bit smaller, with a floppy disk where we kept the information of the customers, checking accounts and wages, because we had backups of all the information on the computer.”

Filomena Carvalho, currently in charge of the Human Resources Department and of the IT Department, employee at the company for 37 years



Otília Ferreira, empregada de escritório a manusear o recém-chegado computador.  
Data estimada: inícios da década de 1980. Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Otília Ferreira, office clerk working with the newly arrived computer.  
Estimated date: beginning of the 1980s. Authorship unknown.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

# 1983

No ano de 1983, a empresa dá um outro passo de relevo no desenvolvimento do seu negócio. Inspirados pelas novidades, com empenho e tenacidade, o sócio-gerente Davide Augusto Vieira de Castro, acompanhado por José Martins, encarregado geral da fábrica, aplica a mestria adquirida ao longo dos anos, apurando o árduo processo de dragear centros de amêndoas com chocolate, produzindo, pela primeira vez, as amêndoas de chocolate de leite. Comercializadas e publicitadas sob a marca *Vieira de Castro*, estes produtos de valor acrescentado ficam rapidamente associados pela sua doce qualidade:

In 1983, the company took another important step to expand its business. Inspired by the novelties, with commitment and tenacity, the managing partner Davide Augusto Vieira de Castro, together with José Martins, the general manager of the factory, applied the mastery acquired over the years, by perfecting the laborious process of coating almond centres with chocolate, and produced, for the first time, milk chocolate-coated almonds. Marketed and advertised under the *Vieira de Castro* brand, these value-added products were quickly high in demand for their sweet quality:



“Naquela altura, o senhor Davide já estava ali «amarrado» às bacias das amêndoas. Eu cheguei a fazer a amêndoa de chocolate - foi uma iniciativa da empresa - com a amêndoa pelada, sem casca, mas não tínhamos condições para isso, porque aquilo requer temperaturas controladas, nem muito calor, nem muito frio (...) e nós lá não tínhamos isso. (...) Era um quarto que estava mais fresco, no fundo, próximo da porta e nós fazíamos ali (...) não era bem aquilo que se desejava fazer, porque (...) o biquinho era difícil de cobrir (...) porque o chocolate derretia.”

José Martins, antigo encarregado geral da Secção de Confeitaria e Biscoitaria, com 39 anos de empresa

“At that time, Mr. Davide was already 'tied' to the almond panning machines. I made the chocolate almond – it was an initiative of the company – with the peeled almond, without the shell, but we didn't have the conditions to make them, because they require controlled temperatures, neither too hot nor too cold (...) and we didn't have that there. (...) There was a room that was cooler, in the back, close to the door and that's where we were making them (...) it wasn't quite what we wanted to do, (...) the little tip was difficult to cover (...) because the chocolate kept melting.”

José Martins, former general manager of the Confectionery and Biscuit Section, employee at the company for 39 years



Fotografia da secção da confeitaria nas instalações da Rua de Santo António. Junto às drageadoras surge Beatriz Oliveira, operadora de máquina de fabrico de produtos de confeitaria. Data estimada: inícios dos anos de 1980.

Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Photo of the Confectionery section in the Rua de Santo António factory, in which Beatriz Oliveira, the confectionery manufacturing machine operator, is next to the coating pans.

Estimated date: beginning of the 1980s.  
Authorship unknown.  
Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A. Archive.

Fotografia das «Amêndoas de Chocolate Vieira de Castro», envoltas numa embalagem de plástico transparente, com um formato mais apelativo e sofisticado. Data estimada: meados de 1980. Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of 'Amêndoas de Chocolate Vieira de Castro' (Vieira de Castro Chocolate Almonds), wrapped in a clear plastic packaging with a more appealing and sophisticated format. Estimated date: beginning of the 1980s. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



Ingrediente de luxo, o chocolate passa a assumir-se como um bem essencial ao processo produtivo da Secção de Confeitaria, estando na origem de uma nova tendência de consumo, que se acrescentará à tradicional amêndoa drageada com açúcar. Estas novas amêndoas – inicialmente vendidas em sacos e a granel – foram, na verdade, um forte impulsor das vendas da empresa e do reconhecimento da marca neste segmento. Por outro lado, a *Vieira* aposta também na experimentação de novas combinações associadas ao chocolate com a introdução de especiarias, começando a fabricar, no ano seguinte, as amêndoas de chocolate de leite com canela. Neste segmento, e como estratégia de comercialização e de publicitação, a empresa decide também alterar, nesta fase, a denominação das granjeias de açúcar – fabricadas com uma mistura de açúcar e farinha – para «*Granjeias do Minho*», procurando apelar ao sentimento de pertença ao território e à identidade minhota. Além do mais, a empresa opta ainda pela extinção do seu confeito de amendoim, dada a progressiva redução do consumo destes artigos.

Tendo conseguido penetrar num mercado de consumo mais exigente, a empresa continua a querer agradar aos gostos mais tradicionais, reagrupando, desde o início desta década, uma lista variada de especialidades de fabrico – desde o bolo-rei «*David*», o pão-de-ló, o «*Doce de Gema*», as bolachas de amêndoa, de avelã e de pinhão, e ainda, as recentes bolachas «*Coconut*», «*Chocshort*» e «*Mulata*» – renomeando-a de «*Linha Caseira*» ou «*Regional*». A completar este elenco de artigos, a firma comercializa

A luxury ingredient, chocolate became an essential commodity in the confectionery production process, originating a new consumption trend, which was added to the traditional sugar-coated almond. These new almonds – initially sold in bags and in bulk – became in fact one of the driving forces of the company's sales and of recognition for the brand in this segment. Furthermore, *Vieira* also invested in experiments with new chocolate combinations, with the introduction of spices, and began to manufacture, in the following year, milk chocolate almonds with cinnamon. At this stage, as a marketing and advertising strategy, the company also decided to change in this segment the name of the sugar beads, made from a mixture of sugar and flour, to '*Granjeias do Minho*', intended to appeal to the feeling of belonging to the Minho region and identity. In addition, the company also opted to end its peanut confection, given the progressive fall in consumption of these articles.

Having managed to penetrate a more demanding consumer market, the company still wanted to please most traditional tastes, manufacturing since the beginning of this decade a varied list of confectionery specialities, ranging from the *bolo-rei* '*David*', the *pão-de-ló*, the '*Doce de Gema*', to the almond, hazelnut and pine nut biscuits, and the more recent biscuits, '*Coconut*', '*Chocshort*' and '*Mulata*', which was renamed '*Linha Caseira*' or '*Regional*' ('*Homemade*' or '*Regional Line*'). To complete this list of articles, the company also marketed, in trays or in bulk boxes, crystallised fruits, such as pumpkin, passion fruit, mandarin and apricot, and sold canned fruit, such as carrots, orange peel, black-seed squash, lemon and pumpkin, and the typical quince jam (in bowls and trays). However, *Vieira* would come to realise that this traditional line did



ainda, em *couvetes* ou caixas a granel, as frutas cristalizadas – como a abóbora, o maracujá, a tangerina e o damasco – e vende também, em latas, as frutas em calda – como a cenoura, a casca de laranja, a chila, o limão e a abóbora – e a típica marmelada (em taças e tabuleiros). Entretanto, a *Vieira* vai perceber que esta linha tradicional não se adequa aos objetivos industriais traçados e, progressivamente, descontinua o seu fabrico, permanecendo apenas com a consagrada dupla constituída pelo pão-de-ló e pelo bolo-rei da casa: responsáveis pelas intermináveis filas que, sazonalmente, percorrem o passeio da Rua de Santo António, estes dois produtos – devidamente acondicionados em elegantes caixas de cartão hexagonais de tons laranja e castanho – continuam a sair nas mãos dos seus consumidores.

not fit with the industrial goals outlined and would, progressively, discontinue its manufacture, keeping only the famous pair constituted by the company's *pão-de-ló* and *bolo-rei*. Responsible for the endless queues that seasonally filled the Rua de Santo António, these two products, duly packed in elegant hexagonal orange and brown boxes, continued to pour out into the hands of their consumers.



Filas na porta de entrada da loja *Vieira* para a aquisição dos tradicionais bolo-rei e pão-de-ló.

Queues at the *Vieira* shop's front door to buy the traditional bolo-rei and pão-de-ló.



Altamente apreciados pelos clientes regionais, estes produtos são igualmente desejados pelos emigrantes portugueses que, nas décadas anteriores, rumaram para outros destinos de acolhimento e ansiavam atenuar a saudade com os sabores da terra natal. Dotada de uma autorização para importar e exportar artigos de confeitaria e pastelaria desde meados da década anterior, a *Vieira* rompe fronteiras, pela primeira vez, preparando, em 1984, uma avolumada encomenda para o “mercado da saudade” com destino à cidade de Paris.

Highly appreciated by regional customers, these products were also desired by the Portuguese emigrants who, in the previous decades, had departed to other destinations and yearned to mitigate their homesickness with the flavours of their native land. Armed with a licence to import and export confectionery and pastry products since the middle of the previous decade, *Vieira* crossed borders, for the first time, preparing in 1984 a large consignment for the “market of the homesick” bound for the city of Paris.



Publicidade do bolo-rei «David» no *Jornal Estrela da Manhã*, nº1251, ano XXIII, 18 de dezembro de 1984, página 3. Fundo Local Vasco de Carvalho da Biblioteca Municipal Camilo Castelo Branco de Vila Nova de Famalicão

Advertising the bolo-rei 'David' in the *Jornal Estrela da Manhã*, n. 1251, year XXIII, 18th December 1984, page 3. Vasco de Carvalho Local Fund at the Camilo Castelo Branco Municipal Library of Vila Nova de Famalicão.

O ano de 1983 fica ainda marcado pelo falecimento de António Vieira de Castro, sócio maioritário da «Vieira de Castro & Filhos, Lda.» e rosto público e institucional da empresa entre 1943 e 1983. Deixando um legado de exigência, qualidade e visão de negócio aos seus sucessores, o fundador esteve, ao longo destes quarenta anos de crescimento e afirmação da empresa, rodeado de um conjunto de pessoas que, através da sua dedicação e trabalho diário, partilharam e alimentaram este ambicioso projeto desde a sua génese. Com a morte do fundador chega também ao fim um modelo de negócio amplamente configurado em torno da sua figura.

1983 was also marked by the death of António Vieira de Castro, the majority shareholder of *Vieira de Castro & Filhos, Lda.*, and the public and institutional face of the company between 1943 and 1983. Throughout these forty years of the company's growth and affirmation, and leaving a legacy of high standards, quality and business vision to his successors, the founder had been surrounded by a group of people who, through their dedication and daily work, shared and fed this ambitious project since its inception. The death of the founder also brought to an end a business model very much shaped by his personality.



Aniversário do fundador realizado nas instalações da empresa, 1983.  
Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

The founder's birthday party held at the company's premises, 1983.  
Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

**Reconhecendo o trabalho e esforço anual para com a empresa, António Vieira de Castro, por altura do seu aniversário, promovia uma confraternização geral com os seus trabalhadores e amigos próximos. Essa ocasião era assinalada pela habitual gratificação do empresário aos seus trabalhadores que, por sua vez, o presenteavam com objetos personalizados. Estas são imagens das últimas celebrações.**

In recognition of the annual work and effort for the company, on his birthday, Antonio Vieira de Castro would hold a party with his workers and close friends. This occasion was signalled by the habitual bonuses the businessman gave to his workers who, in turn, offered him personalised gifts. These are images of the last celebrations.



# 1985

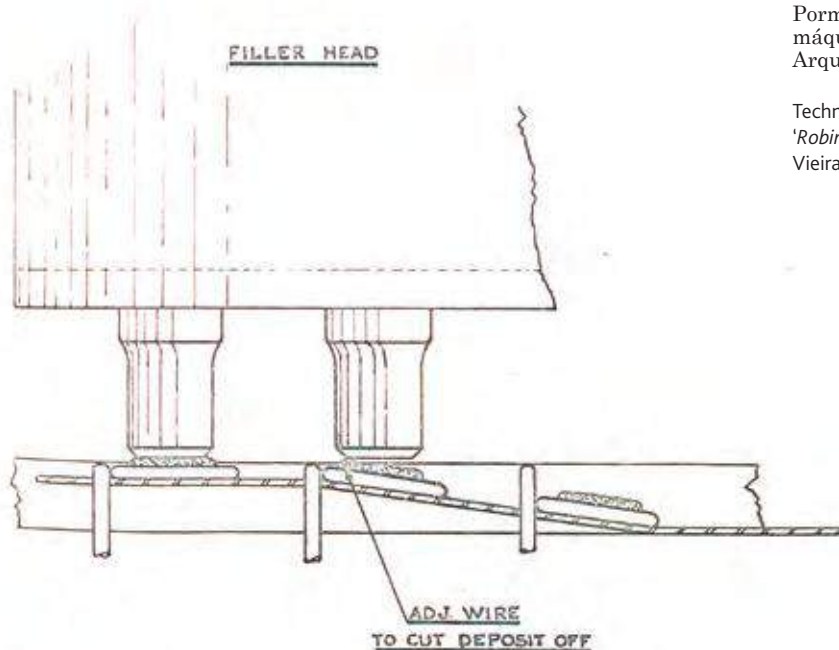
Por sua vez, o ano de 1985 fica marcado na história da empresa por uma importante recomposição societária que é efetuada na sequência de acontecimentos familiares decisivos. Se após o falecimento do fundador da empresa se dá a concessão de quotas em favor dos três sócios restantes, Davide Augusto, António Álvaro e Carlos Henrique Vieira de Castro, em 1985, com a cessação de quotas de António Álvaro, forma-se um novo núcleo societário formado exclusivamente pelos outros dois irmãos.

Mantendo a mesma identidade institucional, mas dando um novo cunho à liderança da empresa, Davide Augusto e Carlos Henrique Vieira de Castro imprimem um impulso determinante e ousado na sua direção. Prosseguindo com a inovação do produto e do seu processo, a gerência continua a incorporar valor acrescentado – agora no segmento das bolachas e biscoitos –, colocando em funcionamento a recondicionada máquina de rechear «*Robinson's of Derby*» (Inglaterra).

In 1985, the history of the company was marked by an important corporate restructuring accomplished in the aftermath of decisive family events. If, after the death of the company's founder, shares were given to the three remaining partners, Davide Augusto, António Álvaro and Carlos Henrique Vieira de Castro, in 1985, with the termination of António Álvaro's shares, a new corporate board was formed, composed exclusively of the other two brothers.

Maintaining the same institutional identity, but giving a new imprint to the company's leadership, Davide Augusto and Carlos Henrique Vieira de Castro gave a decisive and bold push to their administration. Continuing to innovate the product and its process, the management continued to expand, now in the biscuit segment, by putting the reconditioned '*Robinson's of Derby*' (England) filling machine into operation.





Pormenor técnico do processo de rechear bolachas da máquina «*Robinson's of Derby*».  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Technical detail of the process of filling biscuits with the '*Robinson's of Derby*' machine.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Na sequência deste investimento, nasce assim a «*Princesa*» – pequena e delicada bolacha de farinha de trigo, cacau, açúcar e leite em pó – que, estreando com recheio de chocolate, vai ganhando novos e atrevidos sabores como a lima-laranja, o limão, o morango, a baunilha, o coco e a banana. De inspiração nobre, esta bolacha redonda vem, na verdade, enriquecer a gama de produtos da empresa – as «*Margaridas*», a «*Integral*», a «*Maria do Minho*», o «*Bolo de Gema*», o «*Sortido Caseiro*» e os «*Cariocas*» – e integrar os recentes lançamentos deste segmento produtivo preferencial.

Ora, se, nas duas últimas décadas, se assistiu no segmento dos rebuçados e drops ao refinar da sua conceção, a uma “explosão” de referências no mercado e a um cuidado redobrado no processo de embalagem, por outro lado, os anos de 1980 anunciam o reforço da presença destes artigos na estratégia comercial da empresa, com a estreia de dezasseis referências. Combinando ingredientes distintos como a nata, o mel e a amêndoa, surge uma outra variedade de drops – «*Majestade*», «*Toffe Nata*», «*Mel*» com recheio natural e «*Nougat de amêndoa*». Descendente

Following this investment, the '*Princesa*' was born, a small and delicate biscuit made of wheat flour, cocoa, sugar and powdered milk, which started with a chocolate filling, but gradually gained new and daring flavours, such as lime-orange, lemon, strawberry, vanilla, coconut and banana. Of noble inspiration, this round biscuit broadened the company's range of products – the '*Margaridas*', '*Integral*', '*Maria do Minho*', '*Bolo de Gema*', '*Sortido Caseiro*' and '*Cariocas*' – and became part of the recent launches of this preferential manufacturing segment.

The last two decades had witnessed an “explosion” of references in the sweets and drops segment, following refinements in their manufacture and a renewed care with packaging. In the 1980s, they were to continue to play a fundamental role in the company's commercial strategy, with sixteen new references. Combining different ingredients such as cream, honey and almonds, another variety of drops appeared – '*Majestade*' (*Majesty*), '*Toffee Natas*' (*Toffee Cream*), '*Mel*' (Honey) with a natural filling, and '*Nougat de Amêndoa*' (Almond Nougat). Heir to this novelty-filled period and recalling the ice fragments that announced the arrival of winter, the '*Floco de Neve*' (Snowflake) - a simple, oval, white hard sweet, made of

deste período repleto de novidades, e fazendo lembrar fragmentos de gelo que anunciam a chegada do inverno, o «*Floco de Neve*» – rebuçado branco, simples e oval, composto por açúcar em pó, glucose e essências de fruta – nasce, em 1985, envolvido numa película de cor vermelha marcando, inevitavelmente, uma geração de consumidores.



powdered sugar, glucose and fruit essences – was born in 1985, wrapped in a red film, inevitably defining a whole generation of consumers.



Gama de rebuçados e drops icónicos da Vieira de Castro: «*Catraios*», «*Peitorais*», «*Mentol*», «*Pretinhos*», «*Frutas*», «*Flocos de Neve*», «*Toffe Natas*», «*Diamante Negro*», «*Drope de Frutas*», «*Nougat de Amêndoa*», «*Drope de Café*» comercializados em caixas de 100g., sacos de 3kg e frascos de 100g.  
Data estimada: meados de 1980. Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

A range of iconic Vieira de Castro sweets and drops: 'Catraios', 'Pectoralis', 'Mentol', 'Pretinhos', 'Frutas', 'Flocos de Neve', 'Toffee Natas', 'Diamante Negro', 'Drope de Frutas', 'Nougat de Amêndoa', 'Drope de café' sold in 100g boxes, 3kg bags and 100g jars. Estimated date: the mid-1980s. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Revelando-se pequeno para a ambição da gerência, o espaço fabril da Rua de Santo António deixa de poder alojar as aquisições mais recentes da empresa, que passam agora a ser acolhidas e montadas no recente e amplo pavilhão, situado em Gavião, aproximadamente a três quilómetros das instalações centrais. A primeira aquisição a chegar a este recinto é a recondicionada linha de fabrico de *wafers* da «*Twins Biscuit Fabrik, Lda.*» de Vila Nova de Gaia – linha essa que veio permitir a produção de um tipo de bolacha mais complexo. Doce e seca, de consistência estaladiça, textura fina e de relevo quadriculado,

The factory space in Rua de Santo António turned out to be too small for the management's ambition and could no longer accommodate the company's most recent acquisitions. These were now received and installed in the large new pavilion, located in Gavião, approximately three kilometres from the central facilities. The first acquisition to arrive at this site was the reconditioned wafer line from *Twins Biscuit Fabrik, Lda.* in Vila Nova de Gaia. This line produced a more complex type of wafer. Sweet and dry, with a crispy consistency, a fine texture and squared relief design, the wafer was made from powdered sugar, flour, chocolate essence, caramel colouring and filled with vanilla, cream

a *wafer* é composta por açúcar em pó, farinha, essência de chocolate, corante de caramelo e recheada com cremes de baunilha, nata ou chocolate. Além disso, a difícil e longa linha fabril é formada por um extenso conjunto de máquinas, utensílios, ferramentas e apetrechos diversos, que inclui, entre outros, três fornos com vinte e quatro pratos, três misturadores para massas e cremes, uma máquina automática para corte, uma máquina para cortar placas de *wafer*, duas máquinas de embalar SIG e uma máquina de fechar sacos semiautomática. O facto de ser uma técnica de produção nova e exigente, com múltiplas etapas, exigiu aos trabalhadores, desde cedo, um cuidado acrescido no manuseamento do produto e na adaptação à linha:

or chocolate cream. In addition, the difficult and long production line was formed by an extensive set of machines, utensils, tools and various paraphernalia, which included, among others, three ovens with twenty-four plates, three mixers for doughs and creams, an automatic cutting machine, a machine to cut the wafer plates, two SIG packing machines and a semiautomatic bag sealing machine. The fact that it was a new and demanding production technique with multiple stages required from the workers, from an early stage, greater care in the handling of the product and in the adaptation to the line:

**“[Na linha da] *wafer* (...) era quase tudo manual. Eu estive nas massas muitos anos, nas massas e nos cremes... (...) cortávamos tudo manualmente, «casávamos» [juntávamos] as placas. Era tudo posto em tábuas. Tínhamos que agarrar nelas com muito cuidado, porque elas partiam (...). Agarrávamos placa por placa à mão e tirávamos as pipocas – que são as aparas que sobram – e fazíamos os montinhos... A *wafer* é áspera e as pipocas queimavam (...). No início, fazia tudo, tanto estava no forno como estava a «casar», como estava a cortar, como estava a empacotar. Estava em todo o lado. (...) A maior parte das vezes éramos mulheres que estávamos lá. (...) Com sacos de cinquenta quilos [de farinha], [despejavam-se as matérias-primas] para dentro da amassadeira. Mas eu gostava. Nessa altura, era tudo diferente do que é agora.”**

Luísa Pinheiro, atual trabalhadora da Secção de Confeitaria, com 30 anos de empresa

**“The wafer [line] (...) was almost entirely manual. I was in the doughs for many years, in the doughs and in the creams ... (...) we cut everything manually, “married” [assembled] the plates. Everything was put on boards. We had to handle them very carefully, because they could break (...). We’d pick each plate up by hand and remove the popcorn - which are the left-over scraps - and we’d make these little mounds (...). The wafer is rough, and the popcorn were hot (...). In the beginning, I did everything. I would operate the oven, then I’d “marry”, then cut, then pack. I was everywhere. (...) Most of the time it was just the women there. (...) With fifty kilogram [flour] bags, [the raw materials were poured] into the kneader. But I liked it. At that time, everything was very different than it is now.”**

Luísa Pinheiro, current employee of the Confectionery Section, at the company for 30 years



“[Na linha] das *wafers* passávamos o creme na placa e colocávamos a outra, a seca, e ficava em cima, no «acasalamento» (...). Tínhamos uma batedeira na zona dos cremes (...) e uma [pessoa], em cada lado, a colocar o creme à pá.”

Lúcia Cunha, trabalhadora da Secção de Biscoitaria, com 28 anos de empresa

“[In the line] of the wafers we would put the cream on the sheet and we'd place the other one, the dry one, which went on top, in the "mating" (...). We had a mixer in the cream area (...) and a [person] on each side, spreading the cream with a spatula.”

Lúcia Cunha, a worker from the Biscuit Section, at the company for 28 years

Fotografia da primeira linha da bolacha «*Wafer*» instalada em Gavião.  
Data estimada: finais da década de 1980.  
A operar essa linha encontram-se Conceição Cruz e José Branco.  
Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Photo of the first 'Wafer' line installed in Gavião. Estimated date: the end of the 1980s.  
Operating this line are Conceição Cruz and José Branco. Authorship unknown.  
Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A. Archive.



Aliada às estruturas do edifício fabril da Rua de Santo António, e em permanente articulação, a entrada em funcionamento desta nova estrutura em Gavião permite à *Vieira* uma maior otimização dos processos e a melhoria da eficiência produtiva com consequências positivas na qualidade final dos produtos.

Associated to the factory building of Rua de Santo António, and working closely at all times, this new equipment in Gavião optimised the processes at *Vieira* and improved manufacturing efficiency with positive consequences on the products' final quality.



Fotografia dos principais produtos comercializados pela empresa no final da década de 1980.  
Autoria desconhecida.  
Arquivo da Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the main products marketed by the company in the late 1980s. Authorship unknown.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

# 1986

Em julho de 1986, a *Vieira* candidatou-se, ao abrigo da portaria 712/84, de 14 de setembro, ao apoio do *Banco de Fomento Nacional*, designadamente ao Regime de Prioridades Regionais e Sectoriais. Sujeitando-se ao clima de concorrência do mercado único e ao peso das políticas comunitárias em curso, o Banco, ao criar as possibilidades financeiras específicas para a recuperação da economia portuguesa, em particular do seu tecido empresarial, tem como objetivos, nesta altura, ajudar a garantir a promoção de novos mercados e dos investimentos necessários para a criação de novos produtos que envolvam iniciativas de alto risco.

In July 1986, *Vieira* applied for support to the *Banco de Fomento Nacional* (National Development Bank), under ordinance 712/84 of 14<sup>th</sup> September, namely to the Regional and Sectoral Priorities Regime. Subject to the competitive environment of the single market and to the weight of the Community policies then in force, the Bank created specific financial options for the recovery of the Portuguese economy, and in particular of its companies, intended to guarantee the promotion of new markets and the investments needed to create new products involving high-risk initiatives.



Reconhecendo que o processo produtivo começa a apresentar, nas instalações da Rua de Santo António, baixos ritmos de eficiência – com o desgaste da maquinaria existente – e que, do ponto de vista concorrencial, a necessidade de apostar em unidades produtivas mais preparadas é urgente, a gerência assume o desafio, através do pedido de crédito ao *Banco de Fomento Nacional*, de investir essencialmente na renovação da maquinaria e em produtos com elevado grau de inovação. Esta ação vai assim impulsionar de forma decisiva a transferência da secção de biscuitaria para Gavião, permitindo ganhos de produtividade, de inovação e de qualidade – fatores considerados como vitais para possibilitar o confronto concorrencial da empresa com o “novo” mercado europeu. Com este plano de capitalização, a firma adquire, neste ano e no ano seguinte, equipamentos modernos, previstos no pedido formal de apoio financeiro. Entre estes equipamentos destacam-se uma máquina de empacotar bolachas e biscoitos adquirida à «*FESA, Fabricacion de envolvedoras, S.A.*» (Espanha), uma nova linha de fabrico biscoito Champagne comprada à «*ORVI, Equipos Modernos Automaticos Para Fabricas de Galletas y Panaderia*» (Barcelona) e uma «*Confecionadora Automática Simionato, Mod. F 700 CB*» (Itália).

No final de 1986, e como reflexo da sua política de crescimento, a gerência decide ampliar a zona de armazém, instalada em Gavião, que se revela cada vez mais exígua para a capacidade de produção da fábrica e para as necessidades de mercado. A zona de armazéns de produtos acabados, juntamente com a instalação de maquinaria na área fabril, começa a ser, na verdade, insuficiente para as exigências diárias e para assegurar a capacidade de produção.

Uma vez concluídas as etapas de dotação infraestrutural e de apetrechamento de mecanismos produtivos, segue-se a fase crucial de recrutamento de pessoas para a área fabril. Proveniente das imediações da freguesia, e habituado ao espaço físico da fábrica e às dinâmicas sociais da indústria local, este novo contingente de trabalhadores vem trazer um novo impulso para o crescimento da empresa. Além disso, para alcançar as novas metas de qualidade e rigor, a empresa tem agora de mobilizar o saber-fazer acumulado de mais de quarenta anos de experiência e procurar um novo saber teórico e técnico qualificado. De extrema importância para garantir o rigor na verificação da qualidade dos

The company's management recognised that the production process at the Rua de Santo António factory was beginning to show low efficiency rates, due to the wear and tear of the existing machinery, and that, from a competitive point of view, there was an urgent need to invest in more productive manufacturing units. They thus took on the challenge to invest chiefly in the renovation of machinery and in products with a high degree of innovation, by applying for credit to the *Banco de Fomento Nacional*. This action would decisively determine the transfer of the biscuit section to Gavião, allowing for productivity, innovation and quality gains - factors which were considered vital to enable the company to compete with the “new” European market. With this capitalisation plan, the company acquired, this year and the following year, modern equipment, foreseen in the formal request for financial support. Particularly noteworthy among this equipment were a biscuit wrapping machine purchased from *FESA, Fabrica de envolvedoras, SA* (Spain), a new Champagne biscuit manufacturing line purchased from *ORVI, Equipos Modernos Automaticos Para Fabricas de Galletas y Panaderia* (Barcelona), and one *Confecionadora Automática Simionato, Mod. F 700 CI* (Italy).

By the end of 1986, and as a reflection of its development policy, the management decided to expand the warehouse area, located in Gavião, which was becoming too small for the factory's production capacity and market needs. The storage area for the finished products, together with the installation of machinery in the factory area, was in fact not sufficient to meet daily requirements and ensure the production capacity.

Following the completion of the refurbishing and equipping of the production plant, the crucial phase of recruiting staff for the manufacturing area began. Coming from the vicinity of the parish council and accustomed to the physical space of the factory and to the social dynamics of the local industry, this new contingent of workers brought a new boost to the company's growth. Furthermore, in order to achieve the new goals of high quality and standards, the company had to now mobilise the accumulated know-how of more than forty years of experience and look for new qualified theoretical and technical knowledge. Of extreme importance to ensure standards were maintained in the verification of the products' quality, particularly in areas such as health and food safety, a metrology unit was created with the hiring of António Pratinha (in 1985), a Pharmacy graduate. A specialist in testing preparations, formulas and recipes, as well as physicochemical analyses and tests, this expert was charged with checking raw materials in order to obtain the best results in terms of product, checking the state of

produtos, particularmente em áreas como a saúde e a segurança alimentares, a unidade de metrologia surge com a contratação de António Pratinha (em 1985), licenciado em Farmácia. Especialista no teste de preparados, fórmulas e receitas, assim como em análises e ensaios físico-químicos, este perito tem a missão de verificar as matérias-primas com vista à obtenção dos melhores resultados em termos de produto, de aferir o estado de conservação e durabilidade deste último e de realizar análises bromatológicas<sup>4</sup> e industriais, de modo ao garantir a máxima higiene e o melhor desempenho dos artigos fabricados. Para materializar os ensaios em linha, e para garantir que a qualidade e o bom desempenho dos produtos não ficam só no gabinete, mas entram também na fábrica, é contratado, neste ano de 1986, José Borges, licenciado em Engenharia Mecânica. Para dar resposta a um processo produtivo tecnologicamente mais avançado, este especialista tem como mais-valia a experiência de superintender a fabricação, a montagem, a reparação e a manutenção de equipamentos, vindo a ser responsável pela adaptação plena da capacidade instalada na fábrica às lógicas características da indústria agroalimentar. Com a responsabilidade de elaborar as especificações dos materiais e componentes e de definir as normas e os códigos a aplicar, o engenheiro vai planeando e organizando a produção, definindo os métodos e processos de fabrico sem descurar o controlo da qualidade e a segurança no trabalho.

Ao afinarem a receita e após calibrarem a máquina, os dois especialistas assumem a direção técnica das duas unidades produtivas da empresa e, em estreito diálogo, serão elementos-chave para o crescimento e afirmação deste desafiante projeto:

their preservation and durability and conducting bromatological<sup>4</sup> and industrial analyses in order to guarantee maximum hygiene and the best performance of the manufactured articles. To ensure testing on the line, and guarantee that the products' quality and good performance was not confined to the office but also entered the factory, José Borges was hired in 1986, with a Mechanical Engineering degree. In order to respond to a technologically advanced production process, this specialist brought experience in supervising the manufacture, assembly, repair and maintenance of equipment, being responsible for the full adaptation of the machinery installed in the factory to the requirements of the agri-food industry. In charge of preparing the specifications of the materials and components and defining the standards and codes to apply, the engineer planned and organised production, and defined the manufacturing methods and processes, ensuring also quality control and safety at work.

By perfecting the recipe, and after calibrating the machine, the two specialists took over the technical management of the company's two production units and, working closely together, became key elements in the growth and affirmation of this challenging project:

---

4. Análise da composição dos alimentos, da sua ação no organismo, do valor alimentício e calóricos, e das suas propriedades físicas, químicas e toxicológicas.

---

4. Analysis of the composition of the food, of its effect on the body, of the nutritional and caloric value, and of its physical, chemical and toxicological properties.

“(…) A empresa precisava de uma pessoa que fosse da área de Química e (…) os próprios belgas que venderam [à Vieira] os fornos [da linha OOMS] aconselharam um farmacêutico (...). Surgiu a oportunidade de entrar (...) e eu vim durante uns tempos à experiência (...). Eu sempre gostei de investigação (...) e comecei a verificar que havia muitas coisas para fazer, pois a empresa estava nos primórdios em termos de desenvolvimento (...). Na altura, entrei para a [área] de desenvolvimento e controlo da qualidade e (...) dediquei-me à área industrial. (...). Concentrei-me durante bastante tempo na [gestão] da qualidade e desenvolvimento de novos produtos, (...) controlo de procedimentos e na área das compras. (...) Desenvolvemos [nesta época] bolachas recheadas e acabámos com alguns produtos: a marmelada, as frutas cristalizadas e, mais tarde, com o bolo-rei e o pão-de-ló. Foi um problema, na altura, porque aquilo ainda se vendia e retirar esses produtos [não foi fácil], pois ainda eram importantes, historicamente [falando]. (...) Nós acabámos [progressivamente] com o biscoito. (...) [Decidiu-se]: «Vamos abandonar estes produtos, mas queremos uma solução, um produto que faça o papel que o biscoito fazia, mas que, ao mesmo tempo, seja um sucesso.» (...) Nós [investimos] cá em cima [em Gavião] (...) na parte das bolachas e durante algum tempo nas amêndoas e nos rebuçados [nas instalações da Rua de Santo António]. Pronto, a empresa começou a crescer, a desenvolver-se e tivemos que fazer o acompanhamento de todo esse processo. (...) Foi uma altura em que desenvolvemos muitos produtos.”

António Pratinha, atual administrador da empresa, com 34 anos de empresa

“(…) The company needed someone from Chemistry and (...) the Belgians themselves who sold [Vieira] the [OOMS line] ovens suggested a pharmacist (...). The opportunity arose to work there (...) and I worked on a trial basis for some time (...). I've always liked research (...) and I began to see that there were many things to do, because the company was in the early stages of development (...). At the time, I started in the [area] of development and quality control and (...) became dedicated to the industrial area. (...). I concentrated for a long time on the [management] of the quality and development of new products, (...) process control and the purchases area. (...) We developed [at this time] the cream-filled biscuits and ended the production of some products: quince jam, crystallised fruits, and later, the *bolo-rei* and *pão-de-ló*. It was a problem at the time, because they were still being sold and [it was not easy] to remove these products because they were still important, historically [speaking]. (...) We had [progressively] ended the traditional biscuits. (...) [It was decided]: “We will abandon these products, but we want a solution, a product that can play the role the traditional biscuits used to, but, at the same time, is a success.” (...) We [invested] up here [in Gavião] (...) in the biscuit section and, for some time, in the almonds and sweets [at the Rua de Santo António factory]. Soon, the company began to grow, to expand and we had to follow up on this whole process. (...) It was a time when we developed many products.”

António Pratinha, current company manager, 34 years at the company



“(…) A partir de junho de 1986 fiquei nos quadros da *Vieira de Castro*, com a responsabilidade da área de manutenção, exclusivamente. Os tempos foram passando, fiquei com a área da manutenção e com a área da produção. (...) Portanto, foi um período em que a empresa tinha poucos quadros, também a sua dimensão era muito reduzida, mas havia já intenção de ampliar o negócio e a empresa. (...) Era uma empresa pequena, muito rudimentar, com algum equipamento interessante e com a perspectiva de crescer. (...) A preocupação [na altura] era de controlo, de verificação, de estudo e de ver o melhor equipamento e como este se adaptava (...) dentro da sua evolução tecnológica. (...) O responsável pela manutenção era o senhor Álvaro Pinheiro, mecânico, uma pessoa já com uma certa idade com quem eu tive o privilégio de poder trabalhar e aprender também. Nós aprendemos sempre todos com toda a gente. (...) Tudo o que dizia respeito à fábrica estava [sob a minha responsabilidade] e do Dr. Pratinha. (...) Com a evolução da empresa (...) e dos equipamentos, fizemos os primeiros ensaios (...) conseguimos avaliar o tipo de farinha, que correção é que podíamos fazer, como é que podíamos pôr aquilo em funcionamento sem ter paragens, porque qualquer paragem no nosso processo produtivo é muito complicada. (...) Nós sempre tivemos uma discussão interessante. Quando as coisas não corriam bem, eu dizia que era dos ingredientes, que não estavam em condições e ele dizia-me que a máquina não se adaptava, mas a verdade é que eram as duas coisas em simultâneo. (...) Os trinta anos da minha vida e da vida dele foram passados juntos (...) dentro da fábrica para arrancarmos com um determinado produto. (...) Sempre fomos muito solidários e muito próximos, portanto, é uma vida de trabalho. (...) Dávamo-nos bem, cada um «defendia a sua dama», o que é perfeitamente natural, mas, em conjunto, conseguimos fazer um bom trabalho.”

José Borges, atual administrador da empresa, com 32 anos de empresa

“(…) I became part of the permanent staff at *Vieira de Castro* in June 1986, in charge of the maintenance area, exclusively. Time went by and I remained in the maintenance area and in the production area. (...) Therefore, it was a period in which the company didn't have many workers, and its size was also very small, but there was already the intention to expand the business and the company. (...) It was a small, very rudimentary company with some interesting equipment and with the prospect of growing further. (...) The concern [at that time] was to control, verify, study and see what the best equipment was and how it adapted [...] within its technological evolution. (...) The person in charge of maintenance was Mr. Alvaro Pinheiro, a mechanic, a person of a certain age with whom I had the privilege of working and learning as well. We always learnt from everyone. (...) Everything that concerned the factory was [under my responsibility] and Dr. Pratinha's. (...) With the evolution of the company (...) and the equipment, we did the first tests (...) we were able to evaluate the type of flour, what corrections we could make, how we could operate it without stopping, because any stop in our productive process can be very complicated. (...) We've always had interesting discussions. When things did not go well, I would say that it was the ingredients, that they were not in good condition, and he used to tell me that the machine couldn't adapt, but the truth was that it was both things at the same time. (...) Thirty years of my life and of his life were spent together (...) inside the factory getting a certain product started. (...) We have always been very supportive and very close, so it is a life of work. (...) We got along well, each one “defended his lady”, which is perfectly natural, but together we managed to do a good job.”

José Borges, current manager of the company, 32 years in the company

Neste mesmo período, e na sequência da abertura do mercado europeu, a *Vieira* dá os primeiros passos na promoção alargada dos seus produtos, marcando presença nas primeiras feiras nacionais e internacionais. Com os objetivos de estreitar relações comerciais, criar parcerias e conhecer as tendências do setor, a empresa estreia-se com um *stand* na cidade de Coimbra e visita feiras internacionais de referência.

In the same period, and following the opening of the European market, Vieira took the first steps towards the widespread promotion of its products, by attending the first national and international fairs. With the objective of strengthening business relations, creating partnerships and understanding industry trends, the company participated for the first time with a stand at a fair in Coimbra and started to attend important international fairs.



Fotografia do *stand* da *Vieira de Castro* numa feira nacional nos finais da década de 1980.  
Autoria desconhecida. Arquivo da Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**Concebido pelo Arq.º João Castro Ferreira, neto do fundador, este stand – feito em madeira – pretendia recriar o ambiente da confeitaria A. *Vieira de Castro* e o conforto que lhe esteve associado. Apresentando medidas tipificadas, era composto por uma área central, em forma de espiral, que funcionava como sala de reuniões e por um balcão, em homenagem à loja da empresa. Além do mais, encarado como invulgar à época, o stand foi inspirado, em termos concetuais, no formato circular das bolachas e das amêndoas.**

Photo of the *Vieira de Castro* stand at a national fair at the end of the 1980s.  
Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Designed by the architect, João Castro Ferreira, the founder's grandson, this stand, made in wood, intended to recreate the environment at A. *Vieira de Castro* and the comfort associated to it. In standardised measures, it was composed of a central area, in the form of a spiral, which acted as a meeting room, and by a counter, a tribute to the company's shop. Indeed, seen as unusual at the time, the stand was inspired conceptually in the round shape of the biscuits and almonds.

# 1988

Num contexto de grande crescimento e de fortes investimentos – e uma vez aumentado o capital social da empresa para 75 000 contos –, a gerência lança-se, desde o ano anterior, na reconfigurada e moderna área da distribuição. Impulsionada pelo setor alimentar, esta área vive uma profunda transformação, durante esta época, ao concentrar a sua atividade em torno do consumidor e das suas preferências. Ao mesmo tempo, e graças à importância crescente do distribuidor, a relação de dependência no circuito comercial vem-se invertendo, com o produtor a perder, progressivamente, peso negocial. Nesta lógica de valorização e aproximação cada vez maior ao consumidor final, a empresa começa a rever e a atualizar, em 1988, a sua política comercial, criando mais pontos de distribuição. Assim, desligada da antiga figura do caixeiro-viajante, a *Vieira* passa a recrutar, até ao final desta década, um novo contingente de vendedores afetos a diversas regiões – Trás-os-Montes, Alto Douro, Beira-Alta, Coimbra, Aveiro, Leiria, Lisboa e Setúbal, Baixo Alentejo e Algarve. Para além de cumprir os objetivos estipulados, estes vendedores têm a árdua tarefa de conquistar clientes e de negociar condições mais favoráveis de comercialização:

In the context of high growth and strong investments, and having increased the company's share capital to 75.000 *contos*, the management set to work, since the previous year, on the modern and redesigned distribution area. Driven by the food sector, this area was undergoing a profound transformation at this time, by concentrating its activity on the consumers and their preferences. At the same time, and thanks to the increasing importance of the distributor, the relationship of dependence in the commercial circuit was reversed, with the producer progressively losing negotiating power. In this logic of value and increased proximity to the final consumer, the company began to review and update, in 1988, its commercial policy, creating more distribution points. Thus, disconnected from the old figure of the travelling salesman, *Vieira* was to recruit, by the end of this decade, a new contingent of salesmen from several regions – Trás-os-Montes, Alto Douro, Beira-Alta, Coimbra, Aveiro, Leiria, Lisbon and Setúbal, Baixo Alentejo and the Algarve. Apart from complying with the established goals, these sales representatives were also charged with the demanding task of winning customers and negotiating more favourable sales conditions:



“(…) Entrei com 44 anos de idade e, no início, andei com o Senhor Castro, que ia até Coimbra e Aveiro. O Senhor Cardoso fazia Braga, outros dois vendedores faziam a zona sul e eu, do Porto para baixo, podia explorar o mercado até Torres Vedras e Leiria. Depois com a saída de um vendedor fiquei com uma zona maior. (...) Nós, os vendedores, para além do contrato tínhamos comissões e fazíamos muitas reuniões entre a equipa de vendedores. (...) Um trabalhador para ser bom ter que estar disponível. (...) Eu chegava à sexta-feira e levava o carro carregado para entregar a alguns clientes mais pequenos, como os quiosques. Um deles vendia para os miúdos da escola. Visitava também os supermercados. (...) As encomendas eram entregues, primeiro pela frota da *Vieira* depois, anos mais tarde, pelo Magalhães. (...) A rota era mensal, de três em três meses saía um rácio das vendas e os valores com base no que se vendia, assim ficávamos a saber os nossos objetivos. (...) Também andava nas feiras no mercado nacional (...) e trabalhava sempre para a boa imagem da *Vieira*.”

Augusto Xavier, antigo vendedor comissionista com 18 anos de serviço

“(…) I started working at the company when I was 44 years old and, in the beginning, I'd travel with Mr. Castro, who would go to Coimbra and Aveiro. Sr. Cardoso was responsible for Braga, another two sales reps for the southern region and I'd take the areas south of Porto, all the way to Torres Vedras and Leiria. After one of the sales reps left, I was responsible for a larger area. (...) We, the salesmen, apart from our contract, we also had commissions and there were lots of meetings among the team of salesmen. (...) A worker who's any good has to be available (...). Come Fridays, I'd take the loaded van to some smaller clients, like kiosks. One of them sold to school children. I'd also visit supermarkets. (...) The orders would be delivered, first by the *Vieira* fleet, and then, years later, by Magalhães. (...) The route was monthly, and every three months, the sales rates were announced and the amounts based on what was sold, and that's how we'd find out what our goals were. (...) I'd also work the fairs in the national market (...) and I always kept *Vieira's* good name in mind.”

Augusto Xavier, former sales agent, who worked for the company for 18 years

Atenta à dimensão e à variedade alargada de produtos pretendida pelos clientes e a uma rede de distribuição que se dissemina por todo o país, a gerência decide também alargar a presença da sua marca, contratando reposidores para os grandes grupos – como o *Pão de Açúcar* e o Hipermercado *Modelo Continente* – que começam a exercer uma forte influência no mercado. Composta maioritariamente por mulheres, esta nova categoria de trabalhadores da empresa tem como principais tarefas o controlo de preços e de stocks, a verificação do esta-

Aware of the size and wide variety of the products the customers wanted and with a distribution network that spread throughout the country, management also decided to broaden the presence of its brand by hiring stockers for large groups, such as *Pão de Açúcar* and the *Modelo Continente* Hypermarket, which were starting to exert a strong influence on the market. Composed mainly by women, the main tasks this new category of company employees performed included controlling prices and stocks, checking the state of conservation, as well as the replacement and organisation of the *Vieira* articles in these commercial areas.

do de conservação, bem como a reposição e organização dos artigos da *Vieira* nestas superfícies.

Com a entrada do novo paradigma comercial, a empresa deixa de poder reproduzir as antigas técnicas de negociação com os seus clientes e é obrigada a adaptar-se às novas regras do jogo. Exigindo mais tempo e energia aos seus representantes, o ano de 1988 é especialmente pautado por difíceis negociações – em matéria de quantidades, de preços e de condições de venda – que obrigam a um constante confronto entre os múltiplos intermediários e servem de importante fator de aprendizagem para o futuro:

With the appearance of the new commercial paradigm, the company could no longer reproduce the old negotiation techniques with its clients and was forced to adapt to the new rules of the game. Demanding more time and energy from its representatives, 1988 was especially marked by difficult negotiations, in terms of quantities, prices and conditions of sale, that required constant confrontation between multiple intermediaries and acted as an important learning factor for the future:

**“(...) Acho que Portugal cresceu imenso, a todos os níveis, com a revolução dos hipermercados. Na gestão, no acesso, etc... A grande distribuição teve o papel de inovar o sector no país na procura permanente de trazer produtos que existiam mundialmente e a que as pessoas, a nível nacional, não tinham acesso. (...) Só isso mostra o quanto era provocadora a ideia (...) de trazer, de tornar acessíveis os produtos que, para o mercado português, nunca seriam acessíveis ou porque não havia fornecedores ou volumes que se justificassem. (...) Por isso, havia a necessidade de provocar quem pudesse produzir para começarmos a ter esses produtos a nível nacional. (...) Eu acho que a democratização do consumo foi uma grande revolução a nível económico e social em Portugal. (...) Em termos sociais, por exemplo, na produção, há um impacto muito grande com o aparecimento de novos fornecedores. Não só para a fabricação de produtos não existentes, mas também pelas inovações às quais esses fornecedores se foram adaptando e desenvolvendo. (...) Porque a grande distribuição permite que as fábricas industriais tenham volumes de produção e se tornem mais sustentáveis. E que ajudem [também] na inovação, no rigor, na qualidade. (...)”**

**“(...) I think that Portugal grew enormously, at all levels, with the hypermarket revolution. In management, access, etc. ... Large-scale distribution innovated the sector in the country, in their permanent search to bring products that existed worldwide but which were not available to people at the national level. (...) This alone shows how provocative the idea was ... to bring, to make products available that the Portuguese market would never have had access to, because there were either no suppliers or because the quantities did not justify it. (...) Therefore, there was a need to provoke those who could manufacture these products so that we could have them at national level. (...) I think that the democratisation of consumption was a great economic and social revolution in Portugal. (...) In social terms, for example, in production, the emergence of new suppliers had a huge impact. Not only on the manufacture of non-existent products, but also because of the innovations that these suppliers had to adapt to and develop. (...) Because large-scale distribution allows industrial factories to achieve larger production volumes and become more sustainable. And they [also] help in innovation, rigour and quality. (...)”**

(...) Por outro lado, a distribuição representa ou representou uma fase de grandes pressões de negociação. (...) O contrato geral de fornecimento estabelece as obrigações de ambas as partes, (...) os rácios para o investimento, tem as regras de custo, (...) de comunicação das tabelas, de posicionamento, das cláusulas, nomeadamente as de controlo de qualidade. Depois temos (...) os descontos de contrato e (...) as condições financeiras. (...) Portanto, todas essas legislações, milhares de rubricas e obrigatoriedades de ambas as partes, dependente de cada um dos setores (...) e dos produtos.”

Isabel Dias Costa, amiga da família Vieira de Castro  
e ex-administradora da *Sonae MC*

(...) On the other hand, distribution represents or represented a phase of great pressure in negotiations. (...) The general supply contract establishes the obligations of both parties, (...) the investment ratios, it has the cost rules, (...) communication of tables, positioning, clauses, especially those of quality control. Then we have (...) contract discounts and (...) financial conditions. (...) Thus, all this legislation, thousands of items and obligations from both parties, depending on each sector (...) and on the products.”

Isabel Dias Costa, friend of the Vieira de Castro family and former managing director in *Sonae MC*

Na impossibilidade de continuar a entregar as crescentes encomendas com a frota de viaturas disponível até ao momento, a *Vieira* toma a iniciativa de adquirir viaturas de mercadorias de grande capacidade destinadas a viagens de longo curso, facto que lhe permite transportar mais carga, de modo mais rápido e abastecendo pontos de venda mais distantes e dispersos no território. Motivada pelo crescimento das vendas e pela necessidade de resolver situações de operacionalidade logística, a empresa recorre, pontualmente, durante esta fase, ao aluguer de viaturas de mercadorias. Neste frenesim de entradas e saídas de encomendas, a firma preocupa-se em garantir uma eficiente gestão dos fluxos, desde a receção de encomendas, à organização de *stocks*, até à expedição das mercadorias dentro do prazo estabelecido:

Since it was impossible to continue to deliver the increasing orders with the fleet of vehicles available, *Vieira* decided to acquire large capacity freight vehicles for long-haul travel, which allowed it to carry more freight, more quickly, and to supply distant and dispersed points of sale in the territory. Motivated by the growth in sales and by the need to solve situations of logistical operability, the company occasionally resorted, during this time, to the rental of freight vehicles. In this frenzy of incoming and outgoing orders, the firm was concerned with ensuring efficient flow management, from the receiving of orders to the organisation of the stocks and shipment of the goods within the established deadline:



Abílio: “(...) Nos primeiros anos aqui, os clientes eram como mercearias, batíamos à porta deles às nove horas ou às dez horas da noite. (...) Era até não caber nada. Eu uma vez fui até Castelo Branco com a carrinha cheia, nem [conseguia ver] o ajudante, estava tudo cheio de rebuçados (...). Ao Algarve e ao Alentejo íamos menos vezes, mas demorava mais tempo.”

Horácio: “(...) Para o Alentejo e para o Algarve já eram os camiões maiores, já não eram as carrinhas pequenas como aqui. (...) Nós nunca estávamos cá, a gente andava sempre fora, mas havia um que estava sempre e que andava com a carrinha a acartar a bolacha de lá de baixo [da Rua de Santo António] cá para cima para o armazém, para aqui [para Gavião].”

Abílio Gomes e Horácio Costa, atuais trabalhadores da área da logística com 40 e 33 de empresa, respetivamente

Abílio: “(...) In the early years here, customers were like grocery shops, we'd knock on their doors at nine or ten o'clock at night. (...) Vans were filled to the brim. I once went to Castelo Branco with a full van, I [couldn't even see] my assistant, everything was full of sweets (...). We would go less often to the Algarve and the Alentejo, but it took longer.”

Horácio: “For the Alentejo and the Algarve the trucks were bigger, not the small vans like here. (...) We were never here, we were always out, but there was always someone here with the van taking the biscuits from down here [from Rua de Santo António] up to the warehouse, to here [to Gavião].”

Abílio Gomes and Horácio Costa, current logistics workers, 40 and 33 years in the company, respectively



Vista geral do armazém, situado nas instalações de Gavião, onde é possível visualizar o grande volume de embalagens que aguardam expedição.  
Data estimada: finais da década de 1980. Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

General view of the warehouse, located in Gavião, where it is possible to see the large volume of packages awaiting shipment. Estimated date: end of the 1980s. Authorship unknown.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

De diferentes marcas e carroçarias, mas agora com uma imagem renovada, a nova frota transporta os produtos e publicita o nome da empresa em todos os locais por onde passa: os veículos apresentavam-se com um elemento publicitário e gráfico comum, onde se destaca a utilização de uma malha geométrica quadriculada, apelando às ideias de estrutura, simetria e precisão; por sua vez, a posição desalinhada da marca, ao centro e em grandes dimensões, capta a atenção das pessoas em movimento; por fim, o envolvente *slogan* «a doce qualidade» anuncia aos consumidores os compromissos da empresa.

Of different brands and bodywork, but now with a renewed image, the new fleet transported the products and advertised the name of the company in all the places where they passed: the vehicles displayed a common advertising and graphic element where a geometric chequered mesh stands out, appealing to the ideas of structure, symmetry and precision; in turn, the misaligned position of the brand, centralised and large in size, captured the attention of people on the move. Finally, the engaging slogan “the sweet quality” announced to consumers the company’s commitments.

Fotografia de uma das viaturas da frota da *Vieira de Castro & Filhos Lda.*  
Data estimada: finais da década de 1980.  
Autoria desconhecida.  
Arquivo Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Photo of one of the vehicles of the *Vieira de Castro & Filhos Lda.* fleet.  
Estimated date: end of the 1980s.  
Authorship unknown.  
Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A. Archive.



Nos anos fortes das campanhas publicitárias, a *Vieira* investe na imagem e na promoção da sua marca, recorrendo a meios de publicitação e divulgação simples e a *slogans* interessantes e atrativos. Com uma mensagem genérica apelativa – «a doce qualidade» –, a empresa procura ligar à sua saborosa gama de produtos a alta qualidade de fabrico. Preocupada com o controlo e o rigor incorporado nos produtos, e dando enfoque ao segmento das bo-

In the major years of the advertising campaigns, *Vieira* invested in the image and promotion of its brand, by resorting to simple means of advertising and propaganda and to interesting and appealing slogans. With an appealing generic message – “the sweet quality” -, the company intended to associate its tasty range of products with high-quality manufacturing. Concerned with the control and the rigour embedded in its products, and focusing on the biscuits segment, the company continued to produce



lchas e biscoitos, a firma continua a produzir com a intenção de ir ao encontro do gosto do consumidor, anunciando, ao mesmo tempo, o seu posicionamento no mercado:

with the intention of meeting the consumer's taste, announcing, at the same time, its position in the market:

**“(...) A «Água e sal» manteve-se sempre líder, conquistou sempre mercado e para a *Vieira de Castro*, podemos dizer assim, foi a tábua de salvação na grande crise nacional. Porque a «Água e sal» vendeu-se sempre. Era disputada! Quase que se trabalhava vinte e quatro horas por dia para fazer esta bolacha. Por isso, foi o grande sucesso da *Vieira de Castro*. Primeiro, por não ser feita no sistema tradicional - porque não foi essa a opção - e, segundo, porque era muito mais pequenina que as outras. E foi um sucesso!”**

Carlos Henrique Vieira de Castro, filho de António Vieira de Castro e atual Presidente do Conselho de Administração da empresa

**“(...) The 'Água e sal' (salt and water biscuits) has always been a leader, it conquered the market and we can say that it was a lifeline for *Vieira de Castro* at the time of the great national crisis. Because the 'Água e sal' always sold well. People fought over it! We worked almost twenty-four hours a day to produce this biscuit. That is why it was *Vieira de Castro's* greatest success. Firstly, because it wasn't made in the traditional system – because that wasn't the option – and, secondly, because it was much smaller than the others. And it was a success!”**

Carlos Henrique Vieira de Castro, son of António Vieira de Castro and current Chairman of the company's Board of Directors



Publicidade da *Vieira de Castro e Filhos Lda*. Data estimada: finais da década de 1980 e inícios de 1990. Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**Anúncios divulgados pela empresa num contexto nacional de maior regulação do exercício da atividade publicitária enquadradora da livre concorrência e do respeito pela defesa e segurança do consumidor.**

Advertisement of *Vieira de Castro e Filhos Lda*. Estimated date: end of the 1980s and beginning of the 1990s. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

**Advertisements published by the company in a national context of greater regulation of the advertising activity framed within free competition and respect for consumer protection and safety.**

Dentro da estratégia global de expansão da marca *Vieira*, a concepção gráfica e utilitária das embalagens continua a assumir um papel preponderante, incentivada agora pelas técnicas de promoção aguerridas dos grandes estabelecimentos comerciais. A necessidade de se evidenciar junto dos potenciais clientes e de competir com os produtos concorrentes, que se avolumam no apertado e sobrelotado espaço das prateleiras, faz com que as embalagens – além da sua função de armazenamento, de proteção e de informação – se assumam como um meio de comunicação crucial para conquistar a preferência e um lugar no mercado. Ao reconhecer que o invólucro é indissociável do seu conteúdo, a *Vieira* aposta, neste período, num *design* diferenciador e capaz de articular uma estética atraente à visualização e identificação imediata do produto, requisitos fundamentais para despertar o desejo de compra.

Permanecendo atenta e sensível ao aumento do poder de compra nacional e à abertura do mercado europeu, a *Vieira* atreve-se, de novo, na concepção e no lançamento de novos produtos, criando, em 1988, as «*Floridas*» – amêndoas drageadas com açúcar, amido e essência de baunilha – e as originais amêndoas «*Napolitanas*». Estas últimas são as primeiras amêndoas drageadas de chocolate a surgir com um revestimento de açúcar de cor lilás, constituindo uma grande novidade no mercado nacional. Além disso, esta criação foi o resultado de um processo de investigação exigente e meticuloso para se atingir o ponto de coloração perfeito. Estabilizado o volume de vendas das tradicionais amêndoas drageadas de açúcar, a empresa mobiliza novas embalagens e gramagens, em particular na amêndoa de «*Baunilha*» (tipo Paris), na amêndoa «*Lisa Cores*» e na amêndoa «*Torrada*». Num golpe estratégico de publicidade, as amêndoas de chocolate de leite passam a designar-se de amêndoas «*Cláudias*», conquistando a preferência dos consumidores e a liderança do seu segmento:

The graphic and utilitarian design of the packaging continued to play a major role, within the global expansion strategy of the *Vieira* brand, now encouraged by the fierce promotion techniques of the large commercial outlets. The need to become more visible to potential customers and to compete with rival products, which multiplied in the tight and overcrowded shelf space, meant that packaging – in addition to its role as storage, protection and information – was also a crucial means of communication to win preference and a place in the market. Recognising that the casing was inseparable from its content, in this period, *Vieira* invested in a differentiating design capable of connecting an attractive aesthetic to the visualisation and immediate identification of the product, fundamental requirements to awaken the desire to buy.

Always attentive and sensitive to the increase in the national purchasing power and to the opening of the European market, *Vieira* dared, once again, in the design and launching of new products, creating, in 1988, the '*Floridas*' - almonds coated in sugar, starch and vanilla essence - and the original '*Napolitanas*' almonds. The latter were the first chocolate almonds with a coating of lilac-coloured sugar, a great novelty in the national market. In addition, this creation was the result of a demanding and meticulous research process in order to achieve the perfect colouring point. Once the sales volume of the traditional sugar-coated almonds was stabilised, the company produced new packaging and weights, in particular for '*Baunilha*' (vanilla Paris type), for the '*Lisa Cores*' (coloured sugar-coated almonds) and for '*Torrada*' (roasted almond). In a strategic advertising coup, milk chocolate almonds were renamed '*Cláudias*', conquering the preference of the consumers and the leadership of its segment:

“O primeiro contacto deve ter sido nos anos 1980 (...) nas antigas instalações, no centro de Famalicão. (...) Os contactos na altura surgiram a fim de resolver alguns pequenos problemas ou encontrar algumas soluções técnicas para alguns produtos. As embalagens [solicitadas] eram para os rebuçados, para as bolachas de «Água e sal» e «*Maria*». Mais tarde, começamos a fazer os sacos para amêndoas. (...) Lembro-me de termos inovado nas amêndoas mais coloridas – as «*Napolitanas*». (...) O saco das amêndoas é um produto muito próprio, tem que estar bem confeccionado para funcionar na máquina [da *Vieira*]. (...) Nós [*Monteiro Ribas*] fornecemos o saco – e são milhares de sacos – (...) fazemos entregas parciais, porque eles têm referências com muitas quantidades. (...) O que sentimos é que, de facto, há uma grande preocupação dos nossos clientes em criar uma imagem apelativa em termos de design. E a *Vieira de Castro* é um cliente exigente em termos de requisitos, já há muitos anos. São muito exigentes na receção da matéria-prima [a embalagem].”

José Barros, administrador da «*Monteiro Ribas – Embalagens Flexíveis, S.A.*», Porto - fornecedor da *Vieira de Castro*

"The first contact must have been in the 1980s (...) at the old premises, in the centre of Famalicão. (...) The contacts at that time were made to solve some minor problems or find some technical solutions for some products. The [required] packaging was for sweets and for the 'Água e sal' and 'Maria' biscuits. Later, we started to make the almond bags. (...) I remember that we innovated in the most colourful almonds, the 'Napolitanas'. (...) The bag of almonds is a very specific product, it has to be well designed to work in the [*Vieira*] machine. (...) We [*Monteiro Ribas*] supply the bag - and there are thousands of bags - (...) we make partial deliveries because they have references with many quantities. (...) We feel that there is, in fact, a great concern from our clients in creating an appealing image in terms of design. And *Vieira de Castro* has been, for many years now, a demanding customer in terms of requirements. They are very demanding in the receiving of the raw material [the packaging]."

José Barros, manager of *Monteiro Ribas - Embalagens Flexíveis, SA*, Porto – *Vieira de Castro* supplier



Em resultado da priorização dada ao segmento das bolachas e biscoitos, a empresa inicia a comercialização das «*Tarteletes*», optando pelos sabores tradicionais de morango e damasco. De inspiração francesa, e semelhantes a uma tarte, estas bolachas pequenas, de massa leve com recheio, são uma alternativa aos modelos de bolachas produzidas até ao momento e um reforço para este segmento de grande valor acrescentado.

Toda a ampla gama de biscoitos e bolachas, drageados, rebuçados e dropes – envoltos em embalagens singulares, atraentes e coloridas – vai, a partir deste momento, conquistar todos os recantos da loja, preenchendo o lugar ocupado pelos inesquecíveis bolo-rei «*David*» e pão-de-ló «*Vieira*», entretanto extintos. Conhecedor destas mercadorias e das escolhas dos seus clientes, o empregado de balcão foi desempenhando um papel importante, ao longo do tempo, dando sugestões aos clientes e estimulando a compra dos artigos expostos nas prateleiras:

Because of the priority given to the biscuits segment, the company started to sell the '*Tarteletes*', opting for the traditional flavours of strawberry and apricot. Of French inspiration, and similar to a pie, these small, light-weight biscuits with fillings, were an alternative to the models of biscuits produced up to that time and an upgrading of this high-value segment.

The wide range of biscuits, coated comfits, sweets and drops – wrapped in unique, attractive and colourful packaging – would conquer, from that moment on, all the corners of the shop, filling the place occupied by the unforgettable bolo-rei '*David*' and pão-de-ló '*Vieira*', no longer produced. Highly knowledgeable of these products and of customers' choices, the counter attendant played an important role over time, giving suggestions to customers and encouraging the purchase of items on the shelves:

Fotografia do interior da loja da Rua de Santo António, onde é visível Joaquim Mendes no atendimento ao cliente. Data estimada: finais da década de 1980. Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the interior of the shop in Rua de Santo António, where Joaquim Mendes, a former counter attendant, can be seen serving the customers. Estimated date: end of the 1980s. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



“(…) Naquela altura, a confeitaria Vieira de Castro, durante muitos anos, foi das melhores confeitarias que estavam no mercado. (...) Depois de confeitaria passa a fábrica em pleno. (...) Comecei a tomar as funções do senhor Ribeiro e fui para o balcão. (...) Com os clientes ao balcão, tudo o que fazíamos de novo, lançávamos na loja. (...) Na rua de Santo António, onde havia o melhor comércio, se se estivesse à porta a espreitar só se via pessoas com os embrulhos, (...) aquilo era bonito. A verdade é uma, a gente trabalhava, era gratificante ver de facto que se iam ali comprar é porque os produtos tinham qualidade. (...) Quando começamos a fazer amêndoas de chocolate – que eram as célebres «Cláudias» – dei a experimentar a novidade aos clientes. (...) Colocava uma travessinha, uma coisa muito bonita, com elas dentro, pois ainda não tínhamos embalagem, e atendia aquelas senhoras e dizia assim: «Olhe, a senhora não quer, experimentar a nossa inovação? Quer provar?» E a senhora provava e dizia: «Ai que isto é bom! Arranje-me duzentos gramas disso!» e a senhora levava. E eu sabia que essa senhora ia espalhar a outras. (...) E chegamos a um ponto que, numa Páscoa, as máquinas de fazer amêndoas de chocolate e de embalar a embalar era só para o balcão e não dava vazão.”

Joaquim Mendes, antigo empregado de balcão da *Vieira de Castro* com 23 anos de empresa

“(…) At that time, the *Vieira de Castro* bakery was, for many years, the finest bakery in the market. (...) After that, the bakery became a fully-operational factory. (...) I started to take over from Mr. Ribeiro and started to work at the counter. (...) With the customers at the counter, everything new that was made was first sold in the shop. At Rua de Santo António, where the best retail was located, if you stood at the door peaking in, all you'd see were people walking out with packages, (...) it was really wonderful. (...) Truth be told, we worked hard and it was truly satisfying to know people bought our products because of their quality. (...) When we started to make chocolate almonds – the famous 'Cláudias' – I'd give them to the customers to try. (...) I'd put them on tray, a really pretty one, because we still didn't have packets, I'd attend the ladies and I'd say: "Would you like to try our novelty? Would you like to taste one?" And the lady would say: "Oh my, these are really good! Give me two hundred grams!" and she'd buy them. And I knew she'd tell everyone else. (...) It came to a point, one Easter, that the chocolate almond machine and packing machine where working full-time only for the counter but they couldn't keep up with the demand.”

Joaquim Mendes, former *Vieira de Castro* counter attendant, who worked at the company for 23 years

Em resultado das recentes construções em Gavião, a *Vieira* vê, em 1988, classificado como de 1ª classe, pelo Ministério da Indústria e Energia, o seu estabelecimento industrial de fabrico de bolachas e biscoitos. Composto por espaços mais amplos e funcionais para a quantidade de matérias-primas necessárias e dotada de equipamentos de maior dimensão com processos de fabrico mais complexos, este espaço requer mais mão-de-obra e obedece aos mais rigorosos critérios de segurança. Para corresponder a estas exigências, e prosseguindo a expansão infraestrutural, constrói-se, no final desta década, um novo edifício destinado a armazém de matérias-primas e instalam-se os primeiros silos de açúcar e de farinha que vêm alimentar as recém-chegadas linhas de produção.

Em simultâneo, e permanecendo como o espaço produtivo dos drageados, dos rebuçados e dropes, o edifício da Rua de Santo António é o local privilegiado da intensificação das dinâmicas administrativas, da modernização dos equipamentos de escritório, da atualização dos sistemas informáticos e, finalmente, é onde a gerência define e prepara as futuras estratégias de negócio.

**Enfrentado o risco, e ganhando novas raízes no território, a atual gerência, apoiada pela velocidade da tecnologia e pelo valor do saber-fazer especializado, conquista para a sua empresa, durante este período, padrões cada vez mais elevados de qualidade.**

**Monitorizando os obstáculos, e sondando novos rumos para os seus sabores, a *Vieira* vai, na próxima década, “soltar as amarras”, agarrar o leme, enfrentar tempestades e atracar em novos portos.**

Due to the recent works in Gavião, in 1988, the Ministry of Industry and Energy classified *Vieira's* biscuit-manufacturing plant as first-class. With larger and more functional areas for the quantity of raw materials needed and equipped with bigger equipment with more complex manufacturing processes, this space required more labour and met the strictest safety criteria. To meet these requirements and continue the expansion of the infrastructure, a new building for the storage of raw materials was built, at the end of this decade, and the first sugar and flour silos were installed to feed the new production lines.

At the same time, and remaining as the productive space for comfits, sweets and drops, the Rua de Santo António building was a privileged space for the intensification of administrative dynamics, the modernisation of office equipment, the updating of computer systems and, finally, it was where the management defined and designed future business strategies.

**Facing risks and acquiring new roots in the territory, the current management, backed by the speed of technology and by the value of a specialised know-how, brought, during this period, increasingly high standards of quality to the company.**

**By monitoring the obstacles and probing new directions for its flavours, *Vieira* would “loosen the moorings”, grab the rudder, weather the storms, and dock at new ports, in the following decade.**



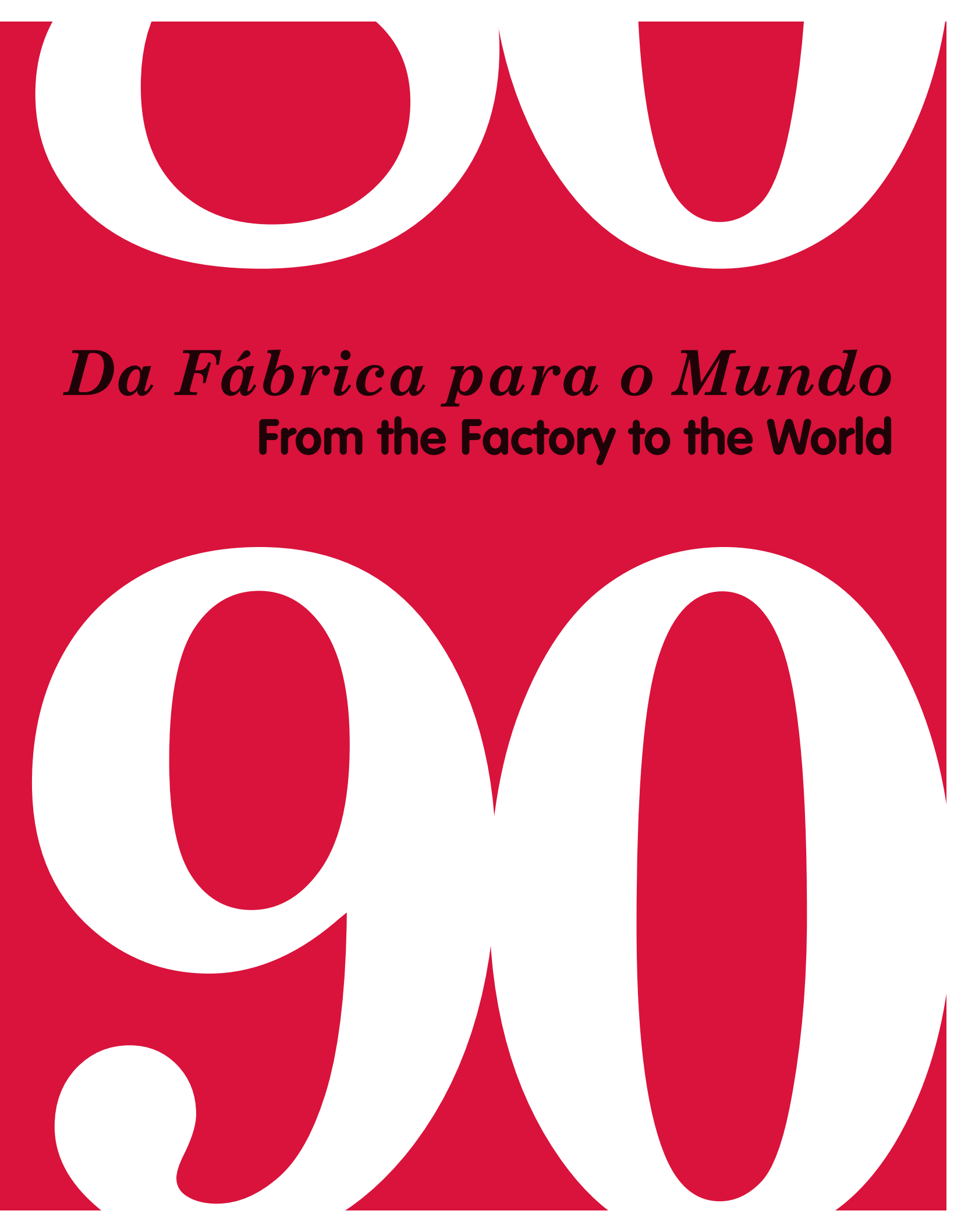


Fotografia panorâmica das instalações da empresa, em Gavião, no final da década de 1990. Autoria desconhecida.

Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Panoramic view of the company's facilities in Gavião, at the end of the 1990s. Authorship unknown.

Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive

The image features a solid red background with large, white, stylized letters. At the top, the letters 'O' and 'M' are partially visible, cut off by the top edge. In the center, the text 'Da Fábrica para o Mundo' is written in a black, italicized serif font. Below it, the text 'From the Factory to the World' is written in a bold, black, sans-serif font. At the bottom, the letters 'O' and 'M' are again partially visible, cut off by the bottom edge.

*Da Fábrica para o Mundo*  
**From the Factory to the World**

Com instalações modernas e renovadas, e uma visão ousada, a *Vieira* vence, desde o início da década de 1990, as dificuldades de distribuição no mercado interno, levando os seus produtos além-fronteiras.

Marcada por um ciclo de fortes mudanças na sua constituição, a empresa abandona as infraestruturas originais e passa a acolher novas perspectivas, vitais para o embate do seu negócio com um mundo cada vez mais globalizado.

Revedo a política de gestão e a estratégia comercial, a firma modifica a imagem, aposta numa marca histórica e continua dedicada ao lançamento de novos produtos, adaptando as suas receitas aos paladares das mais diversas culturas.

From the beginning of the 1990s, with modern, renovated facilities and an audacious outlook, *Vieira* gradually overcame the difficulties in distribution in the domestic market, taking its products beyond the borders of Portugal. Marked by a cycle of profound changes in its structure, the company vacated its original premises and embraced new challenges, vital in facing an increasingly globalised world. The company reviewing its management policy and commercial strategy, revamped its image, and invested in an historical brand, while continuing to launch new products and adapting its recipes to the tastes of a diversity of cultures.

Fase de consolidação das tendências observadas na década anterior, os anos de 1990 representam, no plano das relações internacionais, a exaltação dos valores da democracia, dos direitos humanos e da afirmação do fenómeno da globalização. Sob as rápidas lógicas do mercado e do capital, os países do Ocidente vivenciam um período de prosperidade económica, criando redes de interação e dependência comercial global, supervisionadas pela *Organização Mundial do Comércio* (1995) – anterior GATT.

Politicamente, o Médio Oriente sofre, em 1991, com a primeira Guerra do Golfo e nos Balcãs, o exército Jugoslavo ataca a Croácia, enquanto, na África do Sul, se assiste ao fim do *apartheid* (1992). Instituinto a cidadania europeia como premissa central, e mudando a denominação da comunidade

The 1990s marked the consolidation of trends from the previous decade, and on the international level, bore witness to the proclamation of the values of democracy and human rights and the affirmation of the phenomenon of globalisation. Under the rapid rationales of market and capital, the Western countries experienced a period of economic prosperity, creating networks of interaction and global trade dependence, overseen by the *World Trade Organisation* (1995), the former GATT.

In political terms, the Middle East was stage to the first Gulf War in 1991, and in the Balkans, the Yugoslav army attacked Croatia, while in South Africa, the world witnessed the end of *apartheid* (1992). Instituting European citizenship as a core ideal and changing the name of the Community to *European Union* (EU), in 1992, the *Maastricht Treaty* was signed and enacted. Bringing changes to the original



para *União Europeia* – UE, no ano de 1992, é promulgado e assinado o *Tratado de Maastricht* que, alterando os tratados originais dos anos de 1950, vem consolidar os três grandes pilares: a Política Externa e de Segurança Comum, a Justiça e os Assuntos Internos. Sob uma nova configuração, e reforçando os princípios-base do tratado anterior, em 1997, é assinado o *Tratado de Amesterdão* com o propósito de desenvolver como eixos principais de atuação: a União Europeia e os cidadãos, a identidade externa da União e as suas instituições. Além disso, este tratado é responsável pela introdução do acordo de *Schengen* (1995) no quadro institucional e jurídico da UE. Reforçando a ideia de convergência e de cooperação transnacional, esta convenção vem facilitar a livre circulação de pessoas, abrindo as fronteiras internas entre os países aderentes.

Se, no campo científico, a grande novidade deste período é a primeira clonagem de um mamífero, vulgarmente conhecido como a ovelha *Dolly*, na esfera tecnológica, a *internet* é a grande revolução ao tornar possível a comunicação digital, que conecta a realidade ao mundo virtual. Inicialmente utilizada pela indústria bélica, a *internet* – auxiliada pelo computador pessoal – vem permitir a troca global de informação entre as pessoas sem que estas saiam do lugar. Fixos também à televisão, com a chegada dos canais por cabo, os espetadores fidelizam-se à variedade de programas, em especial os musicais que transmitem as tendências da década – como a eletrónica, o *hip hop*, o *grunge* e a *pop* liderada por grupos vocais famosos. Gravados em *CD's*, estes estilos musicais aliam-se à imagem, com a chegada dos *DVD's*, enquanto que os videojogos – nas suas diversas plataformas – captam a atenção de um maior número de utilizadores. Por outro lado, se até então o fio do telefone limitava o movimento, cem anos após a sua invenção, o telemóvel vem revolucionar o quotidiano, permitindo que as pessoas comuniquem em permanente deslocação. Inicialmente de acesso reservado e de custo elevado, estas invenções acabam por se difundir de forma rápida, marcando definitivamente a história do fim do século, contribuindo para introduzir, paulatinamente, mudanças significativas no modo de comunicar de milhões de pessoas em todo o mundo.

Em Portugal, a última década do século XX é pautada por uma transformação profunda na sua história, com uma nova viragem política, económica e social. Num movimento intenso e estrutural,

treaties of the 1950s, this treaty consolidated three major pillars: Common Foreign and Security Policy, Justice, and Home Affairs. Under a new configuration, which bolstered the major principles of the previous treaty, the Treaty of Amsterdam was signed in 1997, intended to develop the main lines of action: the European Union and the citizens, the Union's external identity and its institutions. Furthermore, the treaty served to introduce the *Schengen* agreement (1995) in the EU's institutional and legal framework. Fostering the idea of convergence and transnational cooperation, this convention enabled the free circulation of people, opening the domestic borders among the member countries.

On the scientific plane, the major novelty of the time was the first cloning of a mammal, commonly known as *Dolly* the sheep, whereas in the technological sphere, the internet was the big revolution, making digital communication possible, and connecting reality to the virtual world. Initially used by the arms industry, the *internet*, aided by the personal computer, came to enable the global exchange of information among people without their having to move. Held captive also by the television, with the advent of cable channels, spectators became fans of a variety of shows, particularly of music shows, which transmitted the decade's trends, such as *electronic* music, *hip hop*, *grunge* and *pop*, led by famous vocal bands. Recorded on *CDs*, these musical genres were allied to images, with the arrival of *DVDs*, while videogames, in a range of platforms, captivated the attention of a growing number of people. Furthermore, until then, the telephone cord limited freedom of movement, but one hundred years after its invention, the mobile phone came to revolutionise daily life, allowing people to communicate while permanently on the move. Initially of limited access and highly priced, these inventions rapidly evolved and spread, definitively marking the history of the end of the 20<sup>th</sup> century, and gradually introduced profound changes in the modes of communication of millions of people all over the world.

In Portugal, the last decade of the 20<sup>th</sup> century witnessed profound changes in its history, with a new political, economic and social turn. Within an intense and structural process, the country became increasingly involved in the European project, saw its external image renewed, particularly at the time of the rotational, six-month presidency of the EU (1992). Benefiting from an intense flow of international trade exchanges and, consequently, a more prosperous macroeconomic setting, Portugal received part of the foreign investments and started to invest in other terrains, participating more actively in the international liberalisation of capital markets. Furthermore, based on agreements signed in the previous decade, the government began to

o país integra-se de modo crescente no projeto europeu, vendo a sua imagem exterior renovada, em especial aquando da presidência rotativa e semestral da UE (1992). Beneficiando do fluxo intenso de trocas internacionais e, conseqüentemente, de um quadro macroeconómico mais próspero, Portugal acolhe uma parte dos investimentos estrangeiros e passa a investir noutros territórios, participando mais ativamente no circuito internacional de liberalização de capitais. Além do mais, e dados os acordos firmados desde a década anterior, o Estado começa a preparar de forma concertada e faseada a adoção da moeda única europeia.

Coincidindo com a fase de consolidação do processo de terciarização e de declínio progressivo da atividade industrial do país, em meados da década, entra em vigor o QCA II (1994-1999) cujos fundos, atribuídos à administração central, se destinam essencialmente aos transportes e às comunicações, às grandes infraestruturas públicas e aos espaços de cultura e lazer. Sob o tema: “Os oceanos, um património para o futuro”, realiza-se, na zona ribeirinha oriental de Lisboa, a Exposição Mundial de 1998 (EXPO’98), representando o expoente máximo da projeção nacional para o exterior.

Refletindo uma melhoria geral da qualidade de vida – traduzida no aumento do Produto Interno Bruto nacional; no carácter quase residual do desemprego; na expansão do setor da construção e do mercado imobiliário, bem como na elevação do consumo –, o país passa a acolher, numa escala assinalável, mão-de-obra migrante oriunda dos *Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa* – PALOP, do Leste Europeu e do Brasil, embora tal vaga não seja suficiente para travar a tendência – crescente e estrutural – de envelhecimento demográfico.

Num contexto de aumento generalizado do poder de compra e de abertura aos mercados europeus e mundiais, a disseminação dos hipermercados e dos centros comerciais, geralmente associados a grupos económicos com negócio na distribuição moderna alimentar e noutras áreas e serviços, desencadeiam mudanças, alterando gradualmente a paisagem nas malhas urbanas dos grandes centros e das cidades médias.

Se o aparecimento dos canais privados em emissão regular e a introdução da televisão por cabo ligam a população ao ecrã, os novos espaços comerciais tornam-se locais de consumo, de interação e lazer, ajudando a difundir as novidades tecnológicas mundiais, como a *internet* e o telemóvel.

prepare, in a concerted and staged manner, for the entry of the European single currency.

In the mid-1990s, with the rise of the tertiary services sector and the decline of industrial activity in Portugal, the CSF II (1994-1999) came into force. The funds awarded to central administration were essentially intended to develop transportation and communication networks, large public infrastructure, and cultural and recreational spaces. The 1998 World Exhibition (EXPO’98) was held in a river-side area of Lisbon, under the theme “The Oceans, a Heritage for the Future” representing the peak of national projection abroad.

Reflecting generalised improvements in quality of life – translated in the rise in national Gross Domestic Product, an almost residual unemployment rate, the expansion of the construction sector and the real estate market, as well as growth in consumption –, Portugal started to receive migrant labour, at a significant scale, from the Portuguese-speaking African Countries (PALOP), from Eastern Europe and from Brazil. Nevertheless, this wave of immigration was not enough to halt the growing and structural trend in demographic ageing.

In an environment of increasing purchasing power and the opening of European and world markets, the spread of hypermarkets and shopping centres, generally associated to economic groups involved in modern food distribution, as well as other areas and services, unchained a number of changes, gradually altering the landscape of the urban sprawl of the major centres and medium-sized cities.

While the appearance of private channels and cable TV connected the population to the screen, the new commercial spaces became places of consumption, interaction and leisure, boosting the spread of technological novelties, such as the internet and the mobile phone.

# 1991

Com sinais evidentes de mudança profunda nos mercados (inter)nacionais, após um final dos anos oitenta animado, e em consonância com o desempenho económico português, a empresa aumenta o seu capital para 280 mil contos no início desta década. No entanto, e ainda que a *Vieira* continue a apresentar um saldo líquido relativamente positivo, a gerência reconhece que os objetivos traçados, em 1991, ficam por atingir, em particular no segmento das bolachas e biscoitos. Tal constatação reveste-se de contornos mais amargos dados os recentes investimentos na nova linha de bolacha *wafer*, a contratação de pessoal e o arranque do terceiro turno nessa linha.

Da análise que é realizada internamente, considera-se que vários fatores contribuíram para travar as vendas destes produtos no mercado nacional: o reduzido sucesso dos novos produtos fabricados; a agudização da concorrência em contexto de abertura

With evident signs of profound changes in (inter) national markets, following the effervescent end of the 1980s, and in step with the performance of the Portuguese economy, the *Vieira* company increased its capital to 280 thousand *contos* at the beginning of the decade. However, although the company continued to perform relatively well in terms of net turnover, the management recognised that it did not achieve the goals set for 1991, particularly in the biscuit sector. This fact was all the more bitter given their recent investment in the new wafer line, hiring of personnel and the introduction of a third shift on this line.

An analysis performed internally was thought to have identified the various factors which contributed to halting sales of these products on the national market: the reduced success of the products manufactured; the stiff competition from growing imports, impacting on a wider range of products and prices; and the increasingly more aggressive advertising campaigns from competitors. In response to



à importação – com efeitos numa maior diversidade de oferta e preços – e a crescente agressividade publicitária dos concorrentes. Como resposta a esta e outras dificuldades, e na tentativa de atrair o consumidor final, a sociedade revê as denominações comerciais de alguns dos seus produtos – a bolacha «*Maria do Minho*» volta à sua designação inicial «*Maria*»; a «*Integral Cracker*» passa a «*Integral Meio Sal*» e a bolacha recheada «*Princesa*» transforma-se em «*Príncipe*». Por sua vez, o segmento dos drageados, mantendo um desempenho muito positivo, será nos primeiros anos da década o principal fator de sustento da empresa.

Independentemente desses resultados, a firma, num contexto de maior regulação do setor e de intensa competição empresarial, continua atenta às exigências, apetrechando o seu primeiro Laboratório. Dotado de instrumentos básicos de controlo e monitorização, este espaço fixa os parâmetros e as características de avaliação das matérias-primas e dos ingredientes, garantindo assim os padrões exigidos de qualidade. Nesse sentido, em 1991, dá-se início ao processo de implementação do “Sistema de Qualidade da Empresa”, tendo como objetivos a certificação da atividade empresarial, o aperfeiçoamento do controlo de qualidade no setor produtivo e a elaboração dos primeiros registos de avaliação e acompanhamento.

these and other difficulties, and in an attempt to attract the end consumer, the company reviewed the commercial labelling of some of its products: the '*Maria do Minho*' biscuit went back to its original name, '*Maria*'; the '*Integral Cracker*' (*Whole-wheat Cracker*) is renamed '*Integral Meio Sal*' (*Low-sodium Whole-wheat*), the cream-filled biscuit, '*Princesa*' (*Princess*) becomes '*Príncipe*' (*Prince*). Furthermore, the comfit segment, which maintained very positive results, was to be the company's main source of revenue in the first years of the decade.

Regardless of these results, the company continued mindful of all requirements and set up its first Laboratory, in a context of increasing regulation and intense competition in the sector. Equipped with basic control and monitoring devices, the laboratory set the parameters and characteristics to evaluate raw materials and ingredients, ensuring thus the required standards of quality. In 1991, the company began implementing its Quality Assurance System, with a view to gaining the business' certification, improving quality control in the production sector, and recording the first evaluation and monitoring results.



Fotografia do primeiro Laboratório da empresa, localizado nas instalações da Rua de Santo António. Data estimada: inícios dos anos de 1990. Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the company's Laboratory, located at the Rua de Santo António factory. Estimated date: beginning of the 1990s. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive

Em busca de inovação, e marcados pelo ainda difícil acesso à informação, os quadros técnicos da organização apoiam as suas pesquisas em literatura de referência da área e em visitas regulares a feiras internacionais especializadas, colocando no mercado novos e melhorados produtos. Reforçada a gama, e desencadeados vários contactos institucionais e comerciais desde a década de oitenta, a gerência, com uma estratégia simples, ousa entrar, a partir de 1991, no complexo e exigente processo da exportação. Após anos de visitas regulares a feiras técnicas, a *Vieira* estreia a sua presença nas importantes feiras internacionais da Alemanha – *ISM* (1991) e *Anuga* (1992) – e de Espanha – *Feira de Barcelona* (1991). A abertura do mercado fez com que a empresa definisse a inovação e a internacionalização como dois eixos estratégicos.

No início da década, e em resultado dos contactos estabelecidos, os produtos saem da fábrica para o mundo, concretizando-se os primeiros negócios – pequenos e de cariz pontual – para os mercados angolano e cabo-verdiano, aproveitando a ligação cultural e histórica existente entre Portugal e estes países. Admitida como associada da Câmara de Comércio – Indústria Luso-Angolana<sup>6</sup> em 1989, a firma consegue, desta forma, estabelecer relações empresariais com este país, decisões que se revelam essenciais para que as clássicas bolachas «*Maria*» e «*Água e sal*» entrassem pela primeira vez no continente africano:

In the search for innovation and still with limited access to information, the company's technical personnel based their research on specialised reference literature and regularly visited specialised international fairs, placing new and improved products on the market. The company's range was expanded and, building on institutional and business contacts from the 1980s, in 1991, the management decided to embark on the complex and demanding process of exporting, based on a simple strategy. Following years of regularly visiting technical fairs, *Vieira* decided to participate for the first time in important international fairs in Germany (*ISM* in 1991 and *Anuga* in 1992), and Spain (*Barcelona Fair* in 1991). The opening of the market led the company to define innovation and internationalisation as two strategic goals.

At the beginning of the decade, following the contacts established, the products left the factory bound for the world. The first business transactions, small and occasional, took place with Angola and Cape Verde, taking advantage of the cultural and historical ties between Portugal and these two countries. Admitted as associate member to the *Câmara de Comércio – Indústria Luso-Angolana*<sup>6</sup> (*The Portuguese-Angolan Industry Chamber of Commerce*) in 1989, the firm established business relations with Angola, a fact that was to be decisive for the entry of the classical '*Maria*' and '*Água e sal*' biscuits in the African continent:

---

6. Constituída em 1987, e sob a designação atual de *Câmara de Comércio e Indústria Portugal Angola*, esta associação empresarial privada bilateral representa, até aos dias de hoje, um ponto de encontro entre empresários e empresas angolanas e portuguesas, com responsabilidades no fomento de negócios e na constituição de parcerias institucionais e organizacionais.

---

6. Founded in 1987, under its current name, *Câmara de Comércio e Indústria Portugal Angola* (*Portuguese-Angolan Chamber of Commerce and Industry*), this private, bilateral business association has represented to the present day a meeting point between Angolan and Portuguese businessmen, responsible for fostering business ties and institutional and organisational partnerships.

“ (...) Os angolanos gostam muito do produto português que continua a ser o produto que mais se vende em Angola, sobretudo em Luanda. Embora, com a aculturação, há outras coisas que vão entrando. Na verdade, Angola era, e penso que continua a ser, um país de marcas. (...) Há uma série de marcas que se tornaram o produto em si. (...) Todas as marcas, desde que se façam campanhas suficientes para entrar nos hábitos da população, quando entram nos mercados locais, são um sucesso garantido. (...) A *Vieira de Castro* rapidamente se posicionou como sendo das marcas mais vendidas, suplantando outras já no mercado. (...) Importámos inicialmente à *Vieira de Castro* a bolacha «*Maria*», a «*Torrada*» e «*Água e sal*» e depois as recheadas, uma vez que os angolanos se habituaram a novos sabores. (...) A *Vieira de Castro*, acima de tudo, impôs-se pela qualidade (...) e nós chegámos a ter rotas destinadas só à bolacha da *Vieira de Castro*. (...) As amêndoas vendemos muito menos, o grande pico é no Natal e Páscoa.”

Manuel Lopes, diretor geral da rede de retalho alimentar com a insígnia Maxi, Lda. (Angola), entre 1996 e 2016, do Grupo «*Teixeira Duarte*»

“(...) The Angolans really enjoy Portuguese products and they're still the ones that sell the most in Angola, especially in Luanda. Even though, with acculturation, other things enter the market. In fact, Angola was, and I think it still is, a country of brands. (...) There are a number of brands that become the product in itself. (...) All the brands, as long as they're advertised enough to become part of people's habits, when they're placed on the local markets, they're a guaranteed hit. (...) *Vieira de Castro* quickly rose as one of the best-selling brands, supplanting others on the market. (...) We initially imported *Vieira de Castro*'s 'Maria', 'Torrada' and 'Água e sal' biscuits, then the cream-filled ones, as the Angolans became used to new flavours. (...) *Vieira de Castro* dominated the market above all for its quality (...) and we'd have routes only for the *Vieira de Castro* biscuits. (...) The almonds were far less popular, only peaking at Christmas and Easter.”

Manuel Lopes, general director of the food retail network chain with Maxi. (Angola), between 1996 and 2016, from the Group «*Teixeira Duarte*».





Fotografia de Carlos Henrique Vieira de Castro (à esquerda), José Borges Pinto de Azevedo (ao centro) e António Joaquim Pratinha Costa Gomes (à direita), em 1990, na visita à Feira *Interpack* de Düsseldorf (Alemanha), feira especializada em técnicas e máquinas para embalagem e sistemas de enchimento para o segmento de biscoitos e bolachas.

Autoria: Davide Augusto Vieira de Castro.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of Carlos Henrique Vieira de Castro (to the left), José Borges Pinto de Azevedo (centre) and António Joaquim Pratinha Costa Gomes (to the right), in 1990, visiting the Interpack Fair in Düsseldorf (Germany), which specialised in packing techniques and machines and biscuit-filling systems.

Author: Davide Augusto Vieira de Castro.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



# 1993

Dado o sucesso da primeira experiência de exportação e o grande esforço realizado na busca de novos mercados externos, a *Vieira* prepara-se para este desafio. A empresa reorganizara, no ano anterior, a sua produção, alargando o terceiro turno a toda a Secção de Biscoitaria. A unidade de Gavião, com 5900 m<sup>2</sup>, conta, em 1993, com um contingente maior de trabalhadores distribuídos pela área de produção, desde a zona de preparação de massas, de embalagem e de armazenamento de produtos acabados e matérias-primas. Esta zona fabril é dotada de quatro linhas industriais: de bolachas recheadas; de rotativas e produtos seringados; de biscoito *champagne* e de bolacha *wafer*. Tal decisão vem exigir um maior rigor à gestão logística, alterando significativamente o planeamento diário do trabalho e introduzindo novas diretrizes que visam manter a exigência e o acompanhamento da produção noturna:

Following the success of the first export experience and the efforts made to find new external markets, *Vieira* prepared for this challenge. The company had reorganised production the previous year, widening the third shift to the entire Biscuit Section. In 1993, the Gavião plant, totalling 5900m<sup>2</sup> in area, had a larger workforce distributed in the manufacturing area, from the dough-mixing section and packing, to the storage of final products and raw materials. The manufacturing zone was fitted with four industrial lines: the cream-filled biscuits; the rotating machinery and piped products; the champagne biscuits; and the wafer biscuits. This decision required stricter logistical management, significantly changing daily planning and introducing new guidelines intended to maintain standards and monitor the third (or night) shift:



“(…) Comecei a admirar o desenvolvimento, que começou com a *wafer* e a seguir com a máquina do biscoito *champagne*, a linha com aquela extensão toda. A partir daí é que houve o grande desenvolvimento da *Vieira de Castro*. (...) Eu comecei no terceiro turno nos finais dos anos noventa. (...) Ao início há sempre adaptações de horário, que não é fácil. Mas dizia a todo o pessoal do terceiro turno: «Vocês têm de ter um ritmo! Porque à noite dá-se por ela». (...) Foi muito difícil lidar com o pessoal. Volta e meia, dizia: «Vocês têm de compreender uma coisa: durante o dia é fácil, que passa o engenheiro, o doutor, este e aquele, e à noite só está o Araújo...». (...) Tem de ser assim. Eu punha-me ali a controlar, (...) mas, ao mesmo tempo, dizia: «Nós temos de formar aqui uma família. A nossa família é esta aqui». Mas primeiro que as pessoas se mentalizassem... (...) Chegou-se a querer ter pessoal para o terceiro turno e não se arranjava, mas havia um certo grupo de mulheres que preferia trabalhar no terceiro turno do que nos outros.”

António Araújo, antigo encarregado do 3º turno da Secção da Biscoitaria, com 42 anos de empresa

“(…) I started to admire the new developments, which started with the wafer and then with the champagne biscuit machine, the line in all its extension. It was then that *Vieira de Castro* really expanded. (...) I began working in the third shift at the end of the 1990s. (...) At the beginning, there's always a need to adapt to the new schedule, which wasn't easy. But I'd say to everyone in the third shift: "You have to keep up! Because it really shows at night." (...) It was quite tough to deal with the workers. I'd say every once in a while: "There's something you have to understand: it's easy during the day, because the engineer comes by, the manager as well, and then someone else, but at night, it's only Araújo who's here...". (...) That's the way it had to be. I'd be there to control everything, (...) but, at the same time, I'd say: "We have to be a family. This is our family." But it really took them a long time... (...) We'd need people for the night shift but couldn't get anyone, but there was this group of women who preferred to work the night shift than the others.”

António Araújo, former night shift foreman in the Biscuit Section, employee at the company for 42 years

Colocada em marcha a reorganização interna da gestão produtiva, a gerência vê-se também obrigada a encontrar novas soluções para fazer face à diminuição do volume de vendas de biscoitos e bolachas no mercado interno. Apresentando um saldo ligeiramente negativo, a empresa continua a enfrentar condições de mercado adversas, em especial com o declínio acentuado da procura de bolachas recheadas – uma das grandes apostas dos últimos anos – e pela difícil penetração na área comercial da Grande Lisboa. Avaliadas as condições internas, a firma passa a encarar a exportação como uma estratégia vital, concentrando todos os seus esforços na concretização da expansão geográfica. A materialização destes objetivos exige, neste período, um forte empenho de todos os colaboradores do Departamento Comercial e de *Marketing* que, coordenados pelo gestor João Paulo Oliveira, têm importantes desafios para superar.

As novas metas definidas conduzem, igualmente, à adoção de uma política promocional mais competitiva, de forma a minimizar os efeitos da concorrência nacional e internacional, culminando, neste ano, com a revisão da imagem corporativa e com a criação do novo logótipo: «VIEIRA DE CASTRO: Vieira de Castro & Filhos Lda.». Utilizado por altura da celebração dos seus cinquenta anos, o novo símbolo abandona as cores laranja e castanha, incorporando a partir deste momento novas tendências. Inspirado numa das suas principais matérias-primas, o emblema da empresa assume a forma de uma espiga estilizada, reforça a vivacidade da cor vermelha e introduz, pela primeira vez, a cor amarela, com o objetivo de cativar a atenção dos seus clientes e consumidores:

Once the internal reorganisation of production was underway, the management was forced to look for new solutions following a drop in sales of biscuits in the domestic market. With a slightly negative turnover, the company continued to face unfavourable market conditions, particularly with a sharp drop in demand for cream-filled biscuits, one of the major investments in recent years, and difficulties in entering the Greater Lisbon commercial area. The firm evaluated its internal conditions and started to look to exports as a vital strategy, concentrating all its efforts on geographical expansion. Achieving these goals would require strong commitment from all the workers in the Commercial and Marketing Departments which, under the leadership of the business manager, João Paulo Oliveira, were facing significant challenges to overcome.

The new goals also led to a more competitive marketing policy, intended to minimise the effects of national and international competition, which culminated this year with a revamping of its corporate image and a new logo: "VIEIRA DE CASTRO: Vieira de Castro & Filhos Lda.". Launched during the celebration of the company's fifty years, the new symbol abandoned the orange and brown colours, to include new trends. Inspired in one of its main raw materials, the company's emblem took the form of a stylised ear of wheat, the red took on a deeper, brighter shade, and yellow was used for the first time. It was intended to captivate the attention of customers and consumers:

(...) A *Vieira de Castro* assume o seu logótipo como a configuração emblemática da sua própria personalidade. Cinquenta anos é um marco histórico na vida de qualquer empresa. No nosso caso, representou mesmo uma mudança estratégica, não de rutura, mas de amadurecimento após um longo e árduo percurso de investimento tecnológico, estrutura interna, formação e preparação. O nosso logótipo (...) evidencia, de novo, o nosso sobrenome: «Vieira de Castro», sobrenome este que representa o impulso gerador que dinamizou esta empresa ao longo de meio século. Do mesmo modo que regressa à origem, projeta-se sem medo num futuro certo, rumo ao mercado internacional com uma nova imagem agressiva e diferenciadora. Apresentamos um novo grafismo que tentamos rejuvenescer, estilizando a espiga e o *lettering*, utilizando cores alimentares como são de facto o vermelho e o amarelo.”

Memória descritiva do logótipo de 1993 – Comemoração dos 50 anos da *Vieira de Castro*, em maio de 1993, pág.8. Autoria: Ana Isabel Oliveira. Arquivo *Vieira de Castro* – Produtos Alimentares S.A.

“(...) *Vieira de Castro* assumes its logo as the emblematic embodiment of its very personality. Fifty years is an historic landmark in the life of any company. In our case, it represents a change in strategy, which is not a break with the past, but rather a sign of maturity after a long, arduous path involving technological investment, internal structure, training and preparation. Our logo (...) highlights, once more, our surname: “Vieira de Castro”, a surname which represents the driving force that has pushed this company forward for half a century. Much as it returns to its origins, it fearlessly launches into a certain future, bound for international markets with a new, aggressive and distinctive image. We present a new graphic design which we have attempted to rejuvenate, stylising the ear of wheat and the lettering, using red and yellow which are undoubtedly food colours.”

Descriptive memo of the 1993 logo – Commemoration of *Vieira de Castro*'s 50 years, in May 1993, pg. 8. Author: Ana Isabel Oliveira. *Vieira de Castro* – Produtos Alimentares S.A. Archive





**Vieira de Castro & Filhos, Lda.**

Logótipo da empresa vigente entre 1993 e 1998. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Company logo used between 1993 and 1998. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive

Decorrente do rumo comercial em curso, e criado o primeiro manual de identidade gráfica da marca, as embalagens da *Vieira* renovam, de forma faseada, as suas linhas identitárias. Se a cor permite distinguir as diversas referências da gama, a aplicação de uma janela transparente padroniza-as, permitindo ao consumidor uma melhor visualização do produto. Querendo seguir padrões estéticos específicos para cada categoria de produtos, o Departamento de *Marketing* opta pela aplicação de uma mancha gráfica que ora reincorpora, de forma pontual e original, o uso da quadrícula, ora inova, com a introdução de linhas douradas e oblíquas. Ao mesmo tempo, substitui as ilustrações por fotografias dos seus artigos nos clássicos sacos tipo traveseiro e nos novos formatos de embalagem.

As a result of the business strategy set out, having created the brand's first manual in graphic identity, *Vieira's* packaging lines were also revamped in a phased manner. The colour used served to distinguish the several hallmarks in the *Vieira* range, while the introduction of a transparent window standardised them, allowing the consumer to better view the product. Intent on following specific aesthetic standards for each category of products, the Marketing Department chose to apply a graphic patch that either reincorporated, in an occasional and original manner, the use of a grid, or innovated with the introduction of golden and oblique lines. At the same time, the illustrations were substituted by photographs of the company's articles on the classical pillow-type packets and on new packaging formats.



Fotografias das amêndoas drageadas com embalagens em acetato, cartolina, cone e ilhó.  
Data estimada: 1995. Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photographs of the almond comfits with packaging in acetate, cardboard, cone and eyelet.  
Estimated date: 1995. Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive

As amêndoas «*Cláudias*» vêm agora em caixas de acetato transparente; em pequenos sacos de veludo com uma textura macia e de tonalidades rosa, vermelho, roxo e castanho; em embalagem de cartolina e, ainda, em cone –, com uma embalagem plástica vertical e transparente. Estas embalagens são, aliás, replicadas logo de seguida nas amêndoas «*Napolitanas*». Desta forma, e com os olhos postos na liderança do mercado, a empresa diferencia os seus segmentos no mercado nacional, dois anos depois, com a utilização inédita do ilhó – pequeno objeto de arame dourado que permite ao consumidor voltar a selar a embalagem após a sua abertura. Assim, com uma apresentação mais informativa do que persuasiva, as embalagens apresentam nos seus rótulos as indicações exigidas pelas reformulações legais em vigor. Todo o repertório de inovações técnicas e de comunicação da nova imagem corporativa da *Vieira* é acompanhado pelos fornecedores que, em constante diálogo e articulação entre os seus departamentos de *marketing* e qualidade, seguem o meticuloso e difícil processo de afinação das películas:

The '*Cláudias*' almonds now came in transparent acetate boxes; in small velvet bags, soft in texture and in shades of pink, red, purple and brown; in cardboard packets and also in cones – with a vertical and transparent plastic packet. These packages were, moreover, immediately replicated for the '*Napolitanas*' almonds. Accordingly, with their sights set on market leadership, the company differentiated its segments in the domestic market, two years later, with the use of the eyelet – a small object in golden wire to reseal the packet after it was open. Thus, with a more informative rather than persuasive presentation, the labels on the packets displayed the indications required by the legal regulations in force. The entire repertoire of technical innovations and communication of *Vieira*'s new corporate image was accompanied by the suppliers who, in constant dialogue and cooperation between their marketing and quality departments, followed the meticulous and difficult process of tuning the plastic films:

**“(...) A «*Sociedade Portuguesa La Cellophane-SPLC*» era, na altura, a maior empresa de embalagem de Portugal, estando ligada a um grupo internacional (*Rhone Poulenc*). Foi aí que eu conheci a *Vieira*, quando a empresa mudou de instalações e veio para Gavião. (...) No princípio, parecia-me e era uma empresa perfeitamente familiar, com todas as vantagens e inconvenientes da situação, aliás como a «*SPLC*». Eu vinha de um grupo internacional, com uma mentalidade de multinacional, com outro tipo de dinâmica, outro tipo de organização, etc. (...)”**

**“(...) *The Sociedade Portuguesa La Cellophane-SPLC* was, at the time, the largest packaging company in Portugal, linked to an international group (*Rhone Poulenc*). That's where I found out about *Vieira*, when the company relocated to Gavião. (...) In the beginning, I thought it was a basically a family-run company, with all the associated advantages and disadvantages, much like *SPLC*. I had come from an international group, with a multinational mentality, with another type of dynamic, another type of organisation, etc. (...)”**



Na mesma altura a *Vieira* mudou de gerência e começou também a constituir uma organização diferente, estruturada e assente numa gestão moderna e profissionalizada. Abrimos aí as portas para um relacionamento completamente diferente com uma estratégia comum baseada no serviço, qualidade, inovação e redução de custos. Tivemos muitas reuniões que, muitas vezes, não passavam por discutir qualquer tipo de embalagem, mas essencialmente por tentar antecipar o futuro. E essa é a parte interessante disto tudo, porque ambas as empresas começaram a criar uma parceria que nos colocou numa situação de diferenciação em relação à concorrência. A embalagem tem dois aspetos muito importantes, tem a parte técnica e a parte de comunicação. E, esta última, eles [a *Vieira*] estavam a trabalhá-la muito bem. Naquela altura, aquela imagem interessava-me, mesmo em termos de exportação porque era um *design* muito bonito. Pelo nosso lado, (...) asseguramos belas impressões e desenvolvemos embalagens que asseguravam a proteção do produto o seu armazenamento e transporte. A *Vieira* encaixava exatamente neste modelo, com um fator muito relevante que era a visão do relacionamento entre cliente-fornecedor. Tínhamos estruturas que eram também muito parecidas que proporcionavam uma evolução rápida e simples (*supply chain-supply chain, Marketing-Marketing, Qualidade-Qualidade, R&D-R&D*). Os grandes desafios colocados pela *Vieira* eram essencialmente a exigência em termos de qualidade de impressão e inovação, novas estruturas e novos formatos.

(...) At the same time, *Vieira* changed management and also began to reorganise, more structured and based on modern and professional corporate governance. We opened the doors to a completely different relationship with a common strategy based on service, quality, innovation and cost reduction. We had many meetings in which often we wouldn't even discuss any kind of packaging, but essentially tried to anticipate the future. And that's the interesting part of it all, because both companies started to create a partnership that set us apart from the competition. Packaging has two very important aspects, it has the technical side and the communication side. And regarding the latter, they [*Vieira*] were working very well. At the time, that image interested me, even in terms of exports because it was a very beautiful design. For our part, (...) we'd ensure beautiful prints and we developed packaging that protected the product, its storage and transport. *Vieira* matched this model exactly, with a very relevant factor which was a clear view of the relationship between customer-supplier. We also had very similar structures that provided for rapid and simple evolution (*supply chain-supply chain, Marketing-Marketing, Quality-Quality, R&D-R&D*). The major challenges posed by *Vieira* were essentially their requirements in terms of print quality and innovation, new structures and new formats. (...)

(...) Toda esta evolução da embalagem tem, efetivamente, que ver com o consumidor, o seu poder de compra e os novos canais de distribuição que apareceram: os *cash & carries*, os supermercados, hipermercados que criam os lineares de exposição. Tudo isso leva a uma modificação muito grande, essencialmente no prazo de entrega e na frequente alteração do *design*, estrutura e formato da embalagem. Eu vivi a primeira fase, em que o trabalho de *design* era feito à mão. O nosso sistema de impressão, como todos os outros, tem várias cores. (...) Era preciso decompor-se as cores todas, pois cada cor era adaptada a um cilindro, que levava tinta para imprimir no filme. (...) Todo aquele trabalho anterior à gravação dos cilindros era feito por sistemas fotográficos e manuais. Um caminho longo, trabalhoso e demorado! Foi muito duro. Com o desenvolvimento de novas tecnologias informáticas, a agilização do processo foi fantástica, com os prazos a serem mais reduzidos e possibilitando a criação/alteração do *design* de forma expedita. O mundo da embalagem alterou-se completamente. Foi nessa fase, no início da década de 1990, que a *Vieira* lançou muitos produtos novos e mudaram a imagem. Era uma viragem! Foi um caminho longo, mas cheio de sucesso e que, passados 28 anos, ainda nos mantém ligados por uma amizade construída no trabalho profissional e no êxito.”

Carlos Antunes, antigo diretor comercial da «SPLC» e diretor geral da «Soplaril» e atual consultor em Gestão

(...) All these developments in packaging had everything to do with the consumer, their purchasing power and the new distribution channels that have appeared: *cash & carries*, supermarkets, hypermarkets that create the display aisles. All this leads to a really profound change, essentially in the date of delivery and in the frequent changes in design, structure and format of the packaging. I was there in the first phase, in which the design work was done by hand. Our printing system, like any other, has several colours. (...) All the colours had to be broken down, because each colour was adapted to a cylinder, which took ink to print on the film. (...) All that work prior to etching the cylinders was done by photographic and manual systems. A long, painstaking and time-consuming task! It was very hard. With the development of new computer technologies, the speed of the process was fantastic, with shorter deadlines and faster design creation/changes. The world of packaging had changed completely. It was at this stage, in the early 1990s, that *Vieira* launched many new products and changed their image. It was a turning point! It was a long, but successful, path that, after 28 years, still keeps us connected by a friendship built on professional work and success.”

Carlos Antunes, former commercial manager of 'SPLC', former general director of 'Soplaril' and currently a management consultant

Na sequência da reformulação da política comercial, e face às novas exigências das cadeias de distribuição, a empresa redefine a sua gama dos rebuçados, extinguindo os dropes, facto que vem impulsionar, no ano seguinte, as vendas nesta categoria de produto, ultrapassando-se as metas traçadas. Outrora repleto de numerosas cores, sabores e formatos, este segmento fica concentrado em quatro referências que invadem as grandes superfícies. Com o «*Floco de Neve*» fica – embrulhado em embalagem metalizada – o rebuçado esverdeado e cilíndrico «*Mentol*» – elaborado também à base de essências de eucaliptol e de seiva de pinho. E, ainda, o rebuçado de fruta «*Arco Íris*» e o rebuçado «*Crocante*» que incorpora massa de caramelo laminada e amêndoa moída.

Num contexto de expansão e concentração das redes de distribuição, e com uma forte capacidade produtiva instalada, a firma sente a necessidade de se adaptar a esta realidade altamente competitiva, começando a fabricar bolachas sob a insígnia de cadeias retalhistas e grossistas nacionais. Reconhecendo a maior importância dada ao fator preço por parte dos clientes, alarga também o fabrico destas marcas aos seus restantes segmentos de atividade. Se, por um lado, estas novas dinâmicas comerciais, ao permitirem um maior leque de escolha aos consumidores, estimulam a eficiência das cadeias produtivas, por outro, induzem a aposta na inovação e diferenciação nas marcas dos fabricantes:

After reformulating its commercial policy, and in view of new requirements from distribution chains, the company redefined its range of sweets, extinguishing the drop. This measure boosted sales in this category in the following year, surpassing the goals outlined. Once filled with many colours, flavours and shapes, this segment became concentrated on four references that invaded the large supermarkets. The '*Floco de Neve*' (*Snowflake*), wrapped in metallic packaging, the greenish and cylindrical '*Mentol*' (*Mint*), made from eucalyptus and pine sap essences, the '*Arco Íris*' (*Rainbow*) fruit sweet, and the '*Crocante*' (*Crunchy*) sweet, made from laminated caramel and ground almond.

Faced with the expansion and concentration of distribution networks, and equipped with a strong manufacturing capacity, the company felt the need to adapt to this highly competitive environment. It started to manufacture biscuits under the brand of retail chains and national wholesalers. Recognising the increasing importance of the price factor for customers, *Vieira* also extended the manufacture of these brands to its other segments of activity. These new commercial dynamics provided a wider range of choice to consumers, stimulating the efficiency of production chains. They also encouraged investment in innovation and differentiation in the manufacturers' brands:



“(…) O preço é uma variável muito importante para o consumidor. Foi precisamente a pensar no consumidor e na sua crescente sensibilidade ao preço que tivemos que fazer algumas alterações, nomeadamente reduzindo o sortido. Para isso, foi preciso rever os produtos a comercializar, a sua localização nos lineares e, obviamente, negociar o preço com os fornecedores. (...) Estas alterações não foram fáceis para os fornecedores nem para nós. Mas, infelizmente, não podemos vender tudo, e tínhamos que fazer opções. (...) A grande missão foi democratizar o consumo e ganhar a confiança do consumidor, e isso foi um trabalho muito árduo. É uma negociação complexa. (...) Num contexto de crescimento e abertura do mercado externo, os fornecedores nacionais, como a *Vieira de Castro*, sabem que quem não pensar no futuro não sobrevive, fica pelo caminho. (...) Neste negócio é muito importante perceber as tendências, perceber o que se vai fazer daqui a uns anos, porque com a globalização tudo muda muito rapidamente. (...) É extraordinário ver que a *Vieira de Castro* soube ler o mercado e não para de investir. (...) Souberam entrar numa onda que os levou para o caminho do sucesso. Apostaram na diferenciação e em produtos de maior valor. A necessidade permanente de ter produtos da melhor qualidade com preços competitivos levou-os a inovar. (...) Esta empresa conseguiu projetar-se bem, readaptar-se aos novos desafios com rapidez e agilidade e, assim, andar na linha da frente.”

Manuel José Ferreira, ex-Diretor Comercial do *Pingo Doce*  
e atual consultor comercial

“(…) Price is a very important variable for the consumer. It was precisely because of consumers and their increasing sensitivity to price that we had to make some changes, namely by reducing variety. In order to do so, we had to review the products we were going to sell, their location in the aisles and, obviously, negotiate the price with suppliers. (...) These changes were not easy for suppliers or for us. But unfortunately, we couldn't sell everything, and we had to make choices. (...) The major mission was to democratise consumption and gain consumer confidence, and this was a very hard task. It is a complex negotiation. (...) The growth and opening of foreign markets, national suppliers, such as *Vieira de Castro*, knew that if you didn't think about the future, you wouldn't survive, you'd get left behind. (...) In this business, it's very important to understand the trends, to understand what's going to happen in a few years, because with globalisation everything changes very quickly. (...) It is extraordinary to see that *Vieira de Castro* knew how to read the market and did not stop investing. (...) They knew how to take the path that led them to success. They invested on differentiation and on high-value products. The permanent need to provide the best quality products at competitive prices led them to innovate. (...) This company has managed to project itself well, to readapt to new challenges quickly and smoothly and thus to take the front line.”

Manuel José Ferreira, former Commercial Director of *Pingo Doce* and currently a commercial consultant

Ainda que a trajetória da empresa atravessasse uma fase exigente, na unidade da Rua de Santo António, a Secção de Confeitaria sustenta as vendas e dá continuidade à inovação e criatividade dos produtos, lançando, em 1993, as amêndoas «Musas», as «Nevadas» e a «Amêndoa Sortida», designada, um ano depois, de «Sortido». Aliando a tradição ao requinte, este «Sortido» integra uma seleção cuidada e variada de amêndoas de açúcar – tipo «Paris» e «Torrada» – e de chocolate – «Cláudias» e «Napolitanas». Drageadas com chocolate de leite, as «Nevadas» são polvilhadas com uma capa de açúcar refinado, ao passo que as «Musas» – amêndoas drageadas com uma camada de açúcar mais fina (1:3 partes) – seduzem com as cores de amarelo, rosa e azul. É também por esta altura que as amêndoas de chocolate de leite com canela são relançadas com o nome «Ceilão», inspirado num dos locais emblemáticos da histórica rota das especiarias. Mantendo o investimento como valor intrínseco e identificando este segmento como um pilar de futuro, a gerência recebe, em 1994, Luís Mira Amaral, então Ministro da Indústria e Energia, para presidir à cerimónia de lançamento da primeira pedra da nova unidade de produção de drageados e rebuçados em Gavião. Propositadamente construído, direcionado e apetrechado para a produção de amêndoas de chocolate e açúcar, e dadas as condições exíguas da fábrica da Rua de Santo António, este espaço irá albergar, a curto prazo, a Secção de Confeitaria cujos produtos se revelam importantes para o crescimento do negócio.

Although the company was experiencing troubled times, the Confectionery Section at the Rua de Santo António plant sustained sales and continued to innovate and creatively develop its products, launching a new range of almonds in 1993, the 'Musas' (Muses), 'Nevadas' (Snow-flaked) and 'Amêndoa Sortida' (Assorted Almond), renamed a year later 'Sortido' (Assortment). Combining tradition with refinement, this 'Assortment' combined a careful and varied selection of 'Paris' and 'Roasted' type sugar almonds, as well as the chocolate 'Cláudias' and the 'Napolitanas' almonds. Covered with milk chocolate, the 'Nevadas' were sprinkled with a refined sugar coating, whereas the 'Muses', almonds coated in a thinner sugar layer (1:3 parts), were coated in seductive shades of yellow, pink and blue. It was also around this time that the milk chocolate almonds with cinnamon were relaunched with the name 'Ceilão' (Ceylon), inspired by one of the emblematic sites of the historic spice route. Keeping investment as an intrinsic value and identifying this segment as a pillar of the future, in 1994, Luís Mira Amaral, then Minister of Industry and Energy, presided over the foundation stone-laying ceremony for the new comfit and sweets production unit in Gavião. Designed, and equipped for the production of chocolate and sugar almonds, and given the limited conditions of the Rua de Santo António plant, this space was to house the Confectionery Section whose products were undoubtedly of significant importance for the growth of the business.



Fotografia aquando da visita da cerimónia de lançamento da primeira pedra da nova unidade em Gavião, 6 de julho de 1994.

Da esquerda para a direita  
– Arq.º João Castro Ferreira,  
Ministro Luís Mira Amaral,  
Davide Augusto Vieira de Castro  
e Carlos Henrique Vieira de Castro.  
Arquivo Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Photograph on the occasion of the foundation stone-laying ceremony for the new unit in Gavião, 6<sup>th</sup> July 1994.

From left to right: the architect João Castro Ferreira, Minister Luís Mira Amaral, Davide Augusto Vieira de Castro and Carlos Henrique Vieira de Castro. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Em resultado do esforço de resposta e de adaptação às novas circunstâncias comerciais e concorren-  
ciais, a *Vieira*, superando a contração do mercado  
interno, consegue crescer, durante os anos de 1993  
e 1994, nos mercados externos e consolidar o seu  
projeto. Após entrar em alguns países do mercado  
africano, a firma expande agora os seus produtos a  
Moçambique e ao Senegal, estendendo-se também  
ao continente europeu – Bélgica, Espanha, Itália,  
Dinamarca e Suíça. Conseguindo agradar aos rigo-  
rosos e exigentes paladares nipónicos, e respeitando  
as especificidades culturais deste país, a *Vieira* esta-  
belece uma importante e marcante relação comercial  
com Japão, impulsionadora de grandes alterações  
e aperfeiçoamento do seu processo geral de fabrico  
com impactos no produto final. No mesmo período,  
a gerência fecha negócio com a Rússia, e dado o vo-  
lume de encomendas registado, realiza um impor-  
tante investimento adquirindo equipamento fabril  
direcionado para os produtos de valor acrescentado.  
Uma vez encetadas as vendas para Macau, os pro-  
dutos iniciam uma nova rota, atravessando o oceano  
atlântico rumo a um novo continente – E.U.A., Ca-  
nadá e Brasil. Assente numa estratégia de exporta-  
ção baseada na relação qualidade/preço, a empresa  
consegue atingir, em 1994, níveis quantitativos sem  
precedentes na sua história, ultrapassando os obje-  
tivos previstos.

The efforts made to respond and adapt to the new  
commercial and competitive circumstances meant *Vieira*  
was able to grow in foreign markets during 1993 and 1994  
and consolidate its project, thus overcoming the shrinking  
domestic market. After entering some countries in the  
African market, the company then expanded its products  
to Mozambique and Senegal, extending also to the Eu-  
ropean continent – Belgium, Spain, Italy, Denmark and  
Switzerland. In order to satisfy the refined and demanding  
Japanese palates, and respecting its cultural specificities,  
*Vieira* established an important and significant commercial  
relationship with Japan, leading to profound changes and  
improvements in its general manufacturing process with  
impact on the final product. In the same period, the man-  
agement closed a deal with Russia, and given the volume  
of registered orders, made a major investment acquiring  
factory equipment aimed at its hallmark products. After  
sales to Macao, the products set out on a new route, cross-  
ing the Atlantic Ocean bound for a new continent – U.S.A.,  
Canada and Brazil. Based on an export strategy based on  
the quality/price ratio, in 1994 the company reached un-  
precedented sales levels, exceeding the expected goals.





# 1996

Exibindo um saldo significativamente positivo desde o ano anterior, a firma inicia o projeto de construção de outro edifício contíguo à unidade da Biscoitaria, apoiado pelo *Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa - PEDIP II* (1994 a 1999) integrado no QCA II. Neste espaço, instalam-se, no piso superior, os serviços administrativos, comerciais e financeiros, de arquivo e de apoio (como vestiários e gabinete médico) e, no piso inferior, o armazém do cais de carga e descarga.

Dados os progressivos investimentos, e perante um cenário de competição acrescida e de inserção gradual nos mercados globais, o ano de 1996 representa um ponto de viragem estratégico para a empresa. A 25 de setembro, a «Vieira de Castro & Filhos Lda.» converte-se em sociedade anónima, passando a «Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.». Implementando um novo e mais complexo modelo organizacional, os sócios procuram, desta forma, garantir o crescimento e o desenvolvimento do seu projeto num setor de capital tendencialmente intensivo. Elevando o seu capital social para 700 000 contos, a sociedade redefine também o seu objeto social para a «produção e comercialização de bolachas, biscoitos, drageados de frutos e rebuçados, podendo ser alargada a quaisquer produtos alimentares».

With a significantly positive turnover since the previous year, the company invested in the construction of a new building adjacent to the biscuit-manufacturing plant, supported by the *Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa - PEDIP II* (*Strategic Programme for the Modernisation and Competitiveness of Portuguese Industry*) (1994 to 1999) under CSF II. In this plant, the administrative, commercial and financial services, and the archiving and support services (such as locker rooms and medical office) were installed on the first floor, and the loading and unloading dock warehouse on the ground floor.

Following these progressive investments, against a backdrop of increasing competition and gradual entry in global markets, 1996 represented a strategic turning point for the company. On 25<sup>th</sup> September, 'Vieira de Castro & Filhos Lda.' became a public limited company, now called 'Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.'. Implementing a new, more complex organisational model, the partners wanted to ensure the growth and development of their project in a capital-intensive sector. Raising its share capital to 700.000 *contos*, the company also redefined its corporate purpose to the "manufacture and sale of biscuits, fruit comfits and sweets, which can be extended to any food products".

Integrando uma maior diversidade de sinergias nos órgãos sociais, a *Vieira* elege a Mesa de Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. A reconfigurada estrutura societária mantém o elo familiar, uma vez que aos anteriores sócios – Davide Augusto e Carlos Henrique Vieira de Castro – se juntam cinco elementos da terceira geração da família. Beneficiando de uma intensa partilha de experiências e conhecimentos, o Conselho de Administração acolhe, pela primeira vez, um membro não executivo e amigo de longa data:

Integrating greater diversity in its corporate bodies, *Vieira* elected the Board of the General Assembly, the Board of Directors and the Audit Committee. The reconfigured corporate structure maintained the family ties, since the former partners – Davide Augusto and Carlos Henrique Vieira de Castro – were joined by five members of the family's third generation. Benefiting from an intense exchange of experience and knowledge, the Board of Directors welcomed, for the first time, a non-executive member and old friend:



Fotografia da assinatura da escritura de doações de quotas, aumento de capital e transformação em sociedade anónima a 25 de setembro de 1996. Da esquerda para a direita: Maria Elisa Marques Vieira de Castro, André Marques Vieira de Castro, Davide Augusto Vieira de Castro, Nuno Marques Vieira de Castro, Carlos Henrique Vieira de Castro, Fernanda Rufina Coelho Vieira de Castro, Ana Raquel Coelho Vieira de Castro, Carlos Filipe Coelho Vieira de Castro e Rita Isabel Coelho Vieira de Castro. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the signing of the deed of donations of shares, capital increase and change to a public limited company on 25<sup>th</sup> September 1996. From left to right: Maria Elisa Marques Vieira de Castro, André Marques Vieira de Castro, Davide Augusto Vieira de Castro, Nuno Marques Vieira de Castro, Carlos Henrique Vieira de Castro, Fernanda Rufina Coelho Vieira de Castro, Ana Raquel Coelho Vieira de Castro, Carlos Filipe Coelho Vieira de Castro and Rita Isabel Coelho Vieira de Castro. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



“(…) Neste sentido de amizade, de experiência vivida em empresas de dimensão muito superior (…) eu fui o primeiro administrador não da família, administrador não executivo. (…) Foi uma experiência muito gratificante. (…) Tudo o que se passou aqui nessa altura, passou-se entre nós três e não se passou a ninguém, nem nunca ficará em nenhum depoimento. E, portanto, éramos três a partilhar o dia-a-dia da gestão da empresa. (…) A Vieira estava num processo de transformação brutal, de passagem de uma loja e, digamos, de uma «fabriqueta» ali no meio de Famalicão, com limitações e constrangimentos enormes para uma unidade industrial que se pretendia já com linhas de fabrico, em contínuo, com organização dos serviços administrativos, faturação, importação, exportação, coisa que não havia e tudo isso teve que ser organizado. Portanto, naquele período que eu estive aqui, o dia-a-dia era de adaptar, melhorar o desempenho administrativo de maneira a que não houvesse falhas. [Foi uma fase] de expansão, investimento, modificação, assentamento de processos adquiridos e depois desenvolvidos. Acontece que, quase ao mesmo tempo, também se começaram a pôr às empresas desafios tecnológicos importantes, sobretudo no campo da informática. (…) Foi um desafio. Tínhamos que vencer! Tínhamos que organizar! Porque o risco, na altura, foi grande e envolveu, à partida, uma modificação tal e um volume de investimentos na fábrica nova, linhas novas, de tal ordem que não podia, pura e simplesmente, correr mal.”

Vasco Manuel da Costa Figueira, amigo da família Vieira de Castro e administrador não executivo da empresa entre 1996 e 1998

“(…) In the name of friendship, of experience in much larger companies (…) I was the first non-relative administrator, non-executive administrator. (…) It was a very rewarding experience. (…) Everything that happened here at that time, happened among the three of us and was not passed on to anyone, nor will it ever be found in any testimony. And so there we were, the three of us, to share the day-to-day running of the company. (…) Vieira was in a process of brutal transformation, changing from a shop, let's say, a 'small factory', there in the middle of Famalicão, with enormous limitations and constraints for an industrial unit that intended to run continuous manufacturing lines, with the organisation of administrative, billing, import, export services, something that did not exist and all this had to be organised. So in that time I was here, the day-to-day was to adapt, improve administrative performance so that there were no flaws. [It was a phase] of expansion, investment, modification, settling of acquired processes, which were then developed. At almost at the same time, companies were also facing important technological challenges, especially in the field of information technology. (…) It was a challenge. We had to prevail! We had to organise! Because the risk at that time was great and involved, at the outset, such profound change and such large-scale investments in the new plant, new lines, that it simply couldn't go wrong.”

Vasco Manuel da Costa Figueira, a friend of the Vieira de Castro family and non-executive director of the company between 1996 and 1998

## Mesa de Assembleia Geral **Board of the General Assembly**

Joaquim da Costa Correia Araújo (Presidente President)  
Ilísio da Silva Machado (Vice-Presidente Vice-Presidente)  
Paulo Jorge Azevedo Martins (Secretário Secretary)

## Conselho de Administração **Board of Directors**

Davide Augusto Azevedo Vieira de Castro (Presidente President)  
Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro (Vice-Presidente Vice-Presidente)  
Vasco Manuel Bexiga da Costa Figueira (Vogal Secretary)

## Conselho Fiscal **Audit Committee:**

Manuel Fernando Martins Barroso (Presidente President)  
José Augusto Silva Mendes, representante de «Mendes, Borda e Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas» (Efetivo Member)  
Domingos de Paula Guimarães Mesquita (Efetivo Member)  
Manuela Fernanda Barroso Vilela Ferreira (Suplente Alternate)

Fiel aos valores definidores da sua nova constituição, a empresa continua a fabricar produtos de qualidade aumentando a sua ampla gama e comercializa também a típica bolacha britânica «*Rich Tea*» – à base de farinha, açúcar, ovos, caramelo e água – e a «*Cream Cracker*» – composta por farinha de trigo, malte, gordura vegetal, levedura e sal –, companhias ideais dos pequenos lanches entre as refeições. Integrando o cacau como principal ingrediente, as grandes e coloridas embalagens das «*Circus*» (antigas «*Jumbo*» e «*Familiar*») – com estrato de malte, farinha, água, açúcar e aroma de baunilha – vão ao encontro do gosto infantojuvenil; enquanto as «*Integralis*» – de farinha, açúcar, sal, gordura – são ricas em fibras e buscam satisfazer paladares que privilegiam a gama de produtos integrais. Por outro lado, e prosseguindo com a estratégia definida no início da década para o segmento dos rebuçados, a firma dedica, nesta altura, a sua produção e comercialização a duas imprescindíveis referências: o refrescante «*Mentob*» e os inesquecíveis «*Flocos de Neve*».

A par da valorização de outros ativos importantes, e procurando reforçar as vendas e a sua posição no mercado nacional, em especial no centro e sul do país, a *Vieira* compra a propriedade industrial da histórica marca “Aliança”, tornando-se assim a detentora de todas as marcas, insígnias, modelos que eram da pertença da «Sociedade Industrial Aliança, S.A.», sediada em Lisboa e, entretanto, insolvente.

True to the defining values of its new constitution, the company continued to manufacture quality products by broadening its wide range, now marketing the typical British ‘*Rich Tea*’ biscuit, made from flour, sugar, eggs, caramel and water, and the ‘*Cream Cracker*’, made from wheat flour, malt, vegetable fat, yeast and salt, ideal for small snacks between meals. With cocoa as its main ingredient, the large and colourful ‘*Circus*’ packets (former ‘*Jumbo*’ and ‘*Familiar*’ or family-size), made from malt extract, flour, water, sugar and vanilla aroma, were intended to appeal to children and teens; while the ‘*Integralis*’, whose main ingredients were flour, sugar, salt, fat, were rich in fibre and intended to satisfy palates that favour wholegrain products. On the other hand, and continuing with the strategy defined at the beginning of the decade for the boiled sweets segment, the company dedicated its production and marketing to two essential references: the refreshing ‘*Mentol*’ and the unforgettable ‘*Flocos de Neve*’.

While investment continued in other important assets, the company sought to strengthen sales and its position on the domestic market, especially in the centre and south of the country. To this end, *Vieira* bought the industrial property of the historic brand “Aliança”, thus becoming the holder of all brands, insignias, models that belonged to the *Sociedade Industrial Aliança, S.A.*, based in Lisbon and, meanwhile, insolvent.



Imagem publicitária da marca “Aliança” de 1930.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Fundada, em 1918, a Sociedade Industrial Aliança, S.A. resulta da fusão das empresas de moagem e massas alimentícias «*Fábrica do Caramujo*» (1881, Almada) e «*Cruces & Barros*» (1915, Santa Iria de Azóia).

Advertising image of the “Aliança” brand in 1930.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Founded in 1918, the Sociedade Industrial Aliança, S.A. resulted from the merger of the milling and pasta companies ‘*Fábrica do Caramujo*’ (1881, Almada) and ‘*Cruces & Barros*’ (1915, Santa Iria de Azóia).

Tendo marcado presença, durante esta década, em feiras como a *ISM* e a *ANUGA* na Alemanha, a *Foodex* Japão e na inauguração da feira *SISAB Portugal* (1995) – criada para promover negócios entre as empresas nacionais com os mais relevantes importadores mundiais da indústria agroalimentar –, a Vieira conta, no ano de 1996, com um significativo e diverso portfólio, colocando os seus produtos em novos mercados internacionais como a Finlândia, a Suécia, a Coreia do Sul, a Roménia, Israel e, ainda, a Costa do Marfim, a Holanda, Malta e Taiwan.

A presença progressiva e acentuada da firma em feiras nacionais e internacionais de destaque permite-lhe, por um lado, ir ao encontro das novi-

Present at fairs such as *ISM* and *ANUGA* in Germany, *Foodex* Japan and the inauguration of the *SISAB Portugal fair* (1995) – created to promote business between national companies and the most important importers in the food and drink industry worldwide – in 1996, Vieira had a significant and diversified portfolio, placing its products on new international markets such as Finland, Sweden, South Korea, Romania, Israel and also Côte d'Ivoire, the Netherlands, Malta and Taiwan.

The firm's progressive and accentuated presence at leading national and international trade fairs served, on the one hand, to discover novelties in transport, packaging, certification and product characteristics and quality, and on the other, to obtain insights into the legislation in force in each importing country. The frequency of these



dades ao nível do transporte, da embalagem, da certificação e das características e qualidade do produto e, por outro, tomar conhecimento sobre a legislação em vigor em cada país importador. A frequência destes eventos dota a empresa de noções e ferramentas imprescindíveis para que se cumpram as crescentes e complexas exigências e se sondem novos mercados e oportunidades de negócio.

events provided the company with the necessary notions and tools to meet growing and complex requirements and to search new markets and business opportunities.

# 1997

Ano de reflexão estratégica, 1997 fica inevitavelmente marcado pela decisão da sociedade em terminar com a laboração nas instalações da Rua de Santo António e transferir, em definitivo, a Secção de Confeitaria e os Serviços Administrativos para Gavião<sup>7</sup>. Como previsto, a decisão de concentrar toda a produção e serviços num só espaço permite responder aos desafios e às rápidas mudanças do mercado, que se começam a sentir com mais intensidade por esta altura, contribuindo para uma maior eficiência e agilização diária dos procedimentos e da comunicação. Por outro lado, as novas infraestruturas revelam-se, igualmente, ajustadas quer à lógica de modernização e profissionalização da gestão que se está a consolidar, quer às mudanças estruturais que o próprio processo de certificação – que arrancou no início da década – tem vindo a implementar nos últimos anos.

---

7. Esta transferência, devido aos seus custos elevados, é apoiada pelo Sistema de Incentivos Financeiros PEDIP (SINPEDIP). Este Sistema visa o fortalecimento da estrutura produtiva e da base tecnológica industrial, incentivando a inovação e a modernização das empresas industriais, designadamente através da elevação dos níveis de qualidade, eficiência e competitividade, tendo ainda em consideração as respetivas implicações ambientais.

A year for strategic reflection, 1997 was inevitably marked by the company's decision to close the Rua de Santo António plant and definitively transfer the Confectionery Section and Administrative Services to Gavião<sup>7</sup>. As anticipated, the decision to concentrate all production and services in one space enabled the company to respond to the challenges and rapid changes in the market, which were starting to feel more intense at this point, contributing to greater efficiency and daily flexibility in procedures and communication. Furthermore, the new infrastructures were also adjusted to the modernisation and professionalisation of its corporate governance, as well as to the structural changes the certification process itself had brought about since its implementation at the beginning of the decade.

Equipped to differentiate product quality and manufacturing process, the extensive facilities were gradually evaluated in their many technical aspects – from air and water quality, to noise levels, as well as the correct treatment

---

7. Due to the high costs involved, this move was supported by the *Sistema de Incentivos Financeiros PEDIP (SINPEDIP) (Financial Incentives System)*. This system was intended to strengthen the industrial manufacturing structure and technological base, encouraging innovation and modernisation of industrial companies, particularly through improvements in quality standards, efficiency, and competitiveness, taking into account the corresponding environmental implications.

Apetrechadas com vista à diferenciação da qualidade dos produtos e do processo de fabrico, as amplas instalações foram sendo avaliadas nas suas múltiplas vertentes técnicas – desde a qualidade do ar e da água, aos níveis de ruído, assim como o tratamento correto dos resíduos. Agora com um total de 6765m<sup>2</sup>, a unidade de fabrico de biscoitos e bolachas já se encontra dotada dos equipamentos (de transformação de energia e de produção de ar comprimido) necessários para assegurar a eficácia das linhas. Por sua vez, a norte, a recém-inaugurada unidade de confeitaria – com um total de 1300 m<sup>2</sup> e dividida entre a área fabril, o armazém, a casa da caldeira e o piso técnico – conta com um sistema de climatização tecnologicamente avançado de controlo da temperatura e da humidade nas quatro salas, um dispositivo essencial para garantir as melhores condições de produção dos “delicados” drageados e dos “tórridos” rebuçados.

of waste. Now totalling 6765 m<sup>2</sup> in area, the biscuit manufacturing plant was already fitted with the equipment (power generation and compressed air production) needed to ensure the effectiveness of the lines. To the north, the newly-opened confectionery unit, totalling 1300 m<sup>2</sup> in area and divided between the factory area, the warehouse, the boiler house and the technical floor, had a technologically advanced climate control system to monitor temperature and humidity in the four rooms, an essential mechanism to ensure the best production conditions for “delicate” comfits and “torrid” sweets.

### AMÊNDOA DE CHOCOLATE CHOCOLATE ALMOND

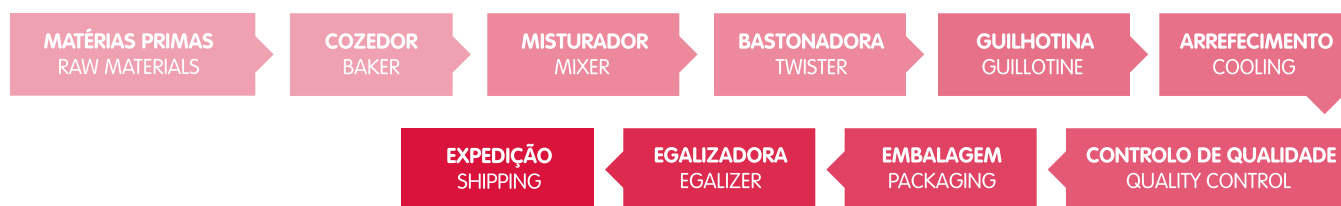


### BOLACHAS E BISCOITOS COOKIES AND BISCUITS





## REBUÇADOS SWEETS



## AMÊNDOA ALMOND



Ao mesmo tempo, e dada a ligação emocional existente com as instalações do centro de Famalicão, a loja dos produtos *Vieira* mantém-se de porta aberta. Esta continua a funcionar como ponto de venda local, onde o tempo passa mais devagar e se privilegia a atenção dada ao cliente habitual que reside, estuda ou trabalha nas imediações. Fator de atratividade ao longo de várias décadas e veículo de comunicação da empresa desde a sua génese, as duas montras foram acompanhando a sua evolução e sofrendo um conjunto de alterações importantes. Desde meados da década de oitenta, e sob alçada do Departamento Comercial e de *Marketing*, elas foram mostrando, a quem passava na frente das suas *vitrines*, os produtos recém-chegados, as embalagens inovadoras e as novas tendências de consumo nacional, recorrendo a um cenário gráfico variado, leve, colorido e criativo.

At the same time, and given the emotional connection to the facilities in the centre of Famalicão, the *Vieira* shop remained open. It continued as a local point of sale, where time passed more slowly and privileged the attention given to the regular customer who resided, studied or worked in the vicinity. Factor of attractiveness over several decades and the company's prime channel of communication since its origins, the two display windows have followed its evolution and undergone a number of important changes. Since the mid-1980s, and under the guidance of the Commercial and Marketing Department, they displayed new products, innovative packaging and new trends in national consumption, using a varied, light, colourful and creative graphic scenario.



Fotografia da montra da loja da *Vieira* na Rua de Santo António na Páscoa de 1995.

Autoria desconhecida.

Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares, S.A.

Photograph of the display window of *Vieira's* shop on Rua de Santo António at Easter, 1995.

Author unknown. *Vieira de Castro* – Produtos Alimentares, S.A. Archive.

Mesmo tendo atualizado a sua frota e recorrido ao aluguer pontual de veículos pesados de mercadorias no passado, a administração rapidamente se apercebe que, por força da necessidade de gerir as prioridades do negócio e de otimizar os recursos disponíveis, a vertente da distribuição acarreta dificuldades logísticas acrescidas e custos elevados face ao aumento da procura e da rapidez de resposta exigida pelos clientes. Nesse sentido, a empresa incentiva e apoia a passagem da sua frota de distribuição nacional para outras mãos, desafiando um dos seus funcionários a iniciar um negócio por conta própria neste domínio, cujas especificidades, pelos seus anos de trabalho, este conhece como ninguém:

Although the fleet was maintained up-to-date, with the occasional renting of heavy goods vehicles in the past, management quickly realised that, due to the need to manage business priorities and optimise available resources, distribution entailed logistical difficulties and high costs in the face of increasing demand and faster response from customers. Thus, the company encouraged and supported the transition of its national distribution fleet to other hands, challenging one of its employees to branch out on his own in this field, whose specificities he was experienced in like nobody else, due to years of service at the company:

**“A «TransMagalhães» começa a trabalhar para a *Vieira* no final dos anos noventa. Pronto, e a partir daí foi acompanhar sempre a evolução. Começámos com cinco camiões de gama média. (...) Um dia o senhor Carlos Vieira de Castro veio ter comigo e disse-me: «Ó Magalhães vamos ter de distribuir para Lisboa e vai ser preciso um *trailer*.» E eu olhei para um lado e para o outro e tive que ir à procura no mercado. Comprei um camião e eles [*Vieira*] colocaram nele o logótipo: *Vieira de Castro*. (...) Todos os dias era um *trailer* de bolacha que ia para Lisboa. Só para Lisboa! Foi um passo que eles deram e ajudaram-me muito. Na hora de investir, investi sempre, nunca olhei para trás. (...)**

**“‘TransMagalhães’ started working for *Vieira* in the late nineteen nineties. And that was it, from there on, we’d always accompany their evolution. We started with five mid-range trucks. (...) One day Mr. Carlos Vieira Castro came to me and said: “Magalhães, we’re going to start distributing to Lisbon and it’s going to take a trailer.” And I looked around me and I had to go search the market to buy one. I bought a truck and they [*Vieira*] put their logo on it: *Vieira de Castro*. (...) Every day a trailer full of biscuits went to Lisbon. Only to Lisbon! It was a step they took and they really helped me a lot. When it came to investing, I always invested, I never looked back. (...)**

(...) A gente nem dormia. Saíamos à noite, descarregávamos às seis da manhã, logo ao princípio da tarde carregávamos aqui o caminhão e à noite toca a arrancar outra vez. Tive que contratar mais um motorista porque eu não conseguia dar conta do serviço. (...) Mas fui comprando e modernizando a minha frota. É uma frota bonita, tenho orgulho nela. (...) É uma empresa familiar. As viaturas têm que estar sempre limpas e bem-apresentadas. A *Vieira* é exigente porque nós distribuímos produtos alimentares.”

Gaudêncio Magalhães, antigo trabalhador da *Vieira* com 10 anos de serviço e fundador da empresa de distribuição nacional «TransMagalhães, Lda.»

(...) We did not even sleep. We would leave at night, unload at six in the morning, early in the afternoon we'd load the truck here and at night, off we went again. I had to hire another driver because I couldn't handle all the orders. (...) But I kept buying and modernising my fleet. It's a beautiful fleet, I'm proud of it. (...) It is a family business, my nephew also helps here in distribution. (...) The vehicles must always be clean, well-presented. They're demanding, they have to be, don't they? They are food products."

Gaudêncio Magalhães, a former *Vieira* employee for 10 years, and founder of the national distribution company, 'TransMagalhães, Lda.'

Já sem a frota de distribuição, a *Vieira* concentra-se, nesta fase, na produção e lançamento de novos produtos, desafiantes na sua conceção e dispendiosos no arranque da produção e que atingem, quase de imediato, um apreciável sucesso. Os melhores exemplos são as bolachas «*Chipiai*» – compostas por farinha, água, açúcar em pó, baunilha, aroma de chocolate, cacau com as típicas pepitas de chocolate – e as bolachas negras de recheio branco «*Milenium*», à base de farinha, água, açúcar em pó, cacau preto e aroma de nata que, inspiradas na passagem milenar, pretendem seguir as líderes mundiais.

No segmento dos drageados, e numa tentativa de dessazonalizar estes artigos, a empresa, durante a campanha de Natal de 1997, comercializa as amêndoas de chocolate de leite envolvidas numa embalagem de veludo vermelho e batiza-as de amêndoas «*São Nicolau*», em homenagem à figura religiosa e histórica que se crê estar na origem do lendário Pai Natal. Retomando a incorporação das frutas nos seus produtos, a firma coloca no mercado as «*Drageias de Fruta*» cuja geleia é drageada com açúcar. Na categoria das amêndoas de açúcar, opta por comercializar a amêndoa de «*Baunilha*» juntamente com a amêndoa «*Tipo Paris*», apostando na distinção entre estes dois produtos, com o intuito

Even without its distribution fleet, *Vieira* launched new products, challenging in design and costly to manufacture, which achieved, almost immediately, considerable success. The best examples are the '*Chipiai*' biscuits, made from flour, water, powdered sugar, vanilla, chocolate aroma, cocoa, and the classic chocolate chips, and the '*Milenium*', dark biscuits with a white filling, made from flour, water, caster sugar, dark cocoa and cream aroma that, inspired by the eve of the millennium, were intended to follow world leaders.

In the comfit segment, in an attempt to "deseasonalise" these articles, during the Christmas campaign of 1997, the company marketed the milk chocolate almonds wrapped in a red velvet package and christened them '*São Nicolau*' (*St. Nicholas*) almonds, in honour of the religious and historical figure believed to be at the origin of the legendary Father Christmas. Resuming the use of fruits in its products, the firm produced '*Drageias de Fruta*' (*Fruit Jelly Beans*), whose jelly was coated with sugar. In the sugar almond category, the choice fell on the '*Vanilla*' almond along with the '*Paris Type*', betting on the distinction between these two products, in order to respond to different consumer profiles.

In order to strengthen its presence in the south of the country, in this year, the management relaunched the "*Aliança*" brand, using it as a second brand and a business alternative to the *Vieira* trademark, in an (inter)national context. The reissue was made with an assortment of al-



de dar resposta a diferentes perfis de consumidor.

Com o objetivo de intensificar a presença no sul do país, neste ano, a administração relança a marca “Aliança”, mobilizando-a como uma segunda marca e uma alternativa comercial à marca *Vieira*, em contexto (inter)nacional. O relançamento é feito com uma gama de amêndoas, avelãs e cerejas drageadas com chocolate – «*Fenícias*», «*Egípcias*», «*Lusas*», «*Celtas*» e «*Astecas*», e simultaneamente, com uma gama de bolachas clássicas – «*Maria*», «*Água e Sal*» e «*Torrada*».

monds, hazelnuts and cherries covered in chocolate – ‘*Fenícias*’ (Phoenician), ‘*Egípcias*’ (Egyptian), ‘*Lusas*’ (Lusitanian), ‘*Celtas*’ (Celt) and ‘*Astecas*’ (Aztec), as well as a range of classic biscuits – ‘*Maria*’, ‘*Água e Sal*’ and ‘*Torrada*’.



Fotografia da gama de produtos drageados da marca “Aliança”.  
Autoria desconhecida. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the “Aliança” range of coated products.  
Authorship unknown. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Após um período áureo de exportação, com a Rússia a assumir-se como o principal destino dos seus produtos, a *Vieira* sofre, por esta altura, com a instabilidade deste grande mercado, facto que leva a administração a optar por um crescimento sustentado noutras direções. A marca consolida-se assim no Japão, na Itália e em Israel e entra, pela primeira vez, na Alemanha, na Irlanda, na Jordânia, no Mónaco e em Marrocos, passando a estar presente em mais de vinte países e em todos os continentes.

After a golden period in exports, with Russia taking over as the main destination for its products, at this time, *Vieira* started to suffer from the instability of this large market, which led the management to opt for sustained growth in other directions. The brand was thus consolidated in Japan, Italy and Israel and entered Germany, Ireland, Jordan, Monaco and Morocco for the first time, thus extending its reach to more than twenty countries and on all continents.

# 1998

No seguimento de um ano orientado para preocupações de reestruturação interna, onde a imagem pública é repensada ao pormenor, a *Vieira* concretiza a sua visão arriscando em novas estéticas publicitárias e promocionais. Alterando a sua marca e as embalagens dos seus produtos, a administração confia ao diretor criativo *Roberto Galian* o projeto de transformação e melhoria do logótipo institucional, mantendo as mesmas cores, mas indo mais longe na incorporação de linhas retas e firmes. De estrutura mais clássica e formal, o novo logótipo adquire a forma de um retângulo vermelho, mantendo a espiga estilizada, mas agora acompanhada de perto pelo nome da empresa num *lettering* mais dinâmico e convidativo.

Following a year focused on internal restructuring and revamping its public image, *Vieira* boldly pursued its vision with new advertising and marketing aesthetics. Changing its brand and the packaging of its products, management entrusted the creative director Roberto Galian with the project of transforming and improving the institutional logo, keeping the same colours, but going further in incorporating straight and firm lines. Of more classical and formal structure, the new logo took the form of a red rectangle, keeping the stylised ear of wheat, but now closely followed by the name of the company in a more dynamic and appealing lettering.

Logótipo da empresa vigente entre 1998 e 2010.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Logo of the company used between 1998 and 2010.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



Esta transição da imagem publicitária institucional acaba por seguir as novas orientações do Conselho de Administração que, a 28 de maio de 1998, toma posse. Na sequência da saída de dois administradores, Carlos Henrique Vieira de Castro assume a presidência e aproveita a ocasião para reorganizar a estrutura acionista da firma, integrando elementos dos quadros da direção. O novo conselho é então formado por Carlos Filipe Coelho Vieira de Castro (administrador não executivo), António Joaquim Pratinha Costa Gomes, José Borges Pinto de Azevedo e Rubim Alberto Alves Igreja. Acontecimento inédito na trajetória da empresa, o presidente deixa de assumir a pertença familiar como critério exclusivo de escolha e atribui poder de decisão a membros com formação e experiência acumuladas ao longo de anos de trabalho:

This transition in the company's institutional advertising image followed on from new orientations from the Board of Directors that took office on 28<sup>th</sup> May 1998. After the departure of two managing directors, Carlos Henrique Vieira de Castro became President and took the opportunity to reorganise the company's shareholder structure, to include members from its managerial staff. The new board was then formed by Carlos Filipe Coelho Vieira de Castro (non-executive director), António Joaquim Pratinha Costa Gomes, José Borges Pinto de Azevedo and Rubim Alberto Alves Igreja. An unprecedented event in the company's history, the president no longer assumed family membership as an exclusive criterion of choice and assigned decision-making authority to employees with training and experience accumulated over years of work:

**“(...) Tanto com o Davide como com o Carlos, os dois, estabelecemos amizade e mantivemos uma amizade que ainda hoje dura (...). Um dia desfizeram a sociedade. (...) E ao fim de um certo tempo, não levou muito tempo, todos assinaram, todos estavam de acordo, estabeleceu-se o acordo entre os irmãos, um acordo a cada um e ficou tudo sanado. (...) O Carlos foi um homem que lutou muito. Conhece bem o seu ofício e também teve sorte – porque a sorte faz parte da vida – de ter uma equipa de colaboradores que ainda hoje tem e que é do melhor que há. Portanto, ele foi andando, ia crescendo, ia comprando e depois era o crescimento que obrigava a vender e ele sempre com entusiasmo, porque ele entusiasmava-se com a compra de mais uma máquina. (...) É um homem com uma visão do seu negócio apurada, previdente, não era homem para correr atrás de qualquer coisa que ele não soubesse ou não pudesse, era um empresário moderno, sem ser modernaço. (...)”**

**“(...) With both Davide and Carlos, with both of them, we established a friendship and that friendship has lasted until today. One day they broke up the society. (...) And after a certain time, it didn't take long, everyone signed, everyone came to an agreement, an agreement was established between the brothers, an agreement for each one and everything was resolved. (...) Carlos is a man who has fought really hard. He knows his trade well and he has also been very fortunate – because luck is part of life – to have a team of employees that he still has today and that is the best thing you can have. So, he kept going, kept growing and buying, and then it was this growth that forced him to sell and he was always enthusiastic, because he'd get excited about the idea of buying another machine. (...) He is a man with a vision of his business, very determined, he wasn't the type to run after anything he did not know about or would not be able to do, he was a modern businessman, without being cocky and smug about it. (...)”**



(...) Mas sempre entusiasmado com o que faz e com o que conseguiu fazer. (...) Sobretudo, foi e é um grande industrial, um industrial com uma visão, como o pai. (...) A *Vieira* é uma empresa que foi crescendo ao longo do tempo. Hoje tem uma dimensão a nível nacional, tem um *know-how* próprio, tem uma clientela vastíssima, vende quase para todo o mundo. É uma firma predominantemente exportadora e que nunca se sabe quando para, está sempre a crescer. (...) Eu diria que, à parte daquela disputa que houve, e que ficou marcada por uma certa estagnação, a partir daí foi sempre a subir. Tem dificuldades como todos os outros, (...) mas vi-o sempre a crescer, sempre a seguir em frente. Como digo, as máquinas criavam encomendas e as encomendas criavam máquinas. Ninguém sabe quem é que puxava por quem. Andou sempre para a frente, com os seus companheiros, com a sua equipa, mas como lhe digo, foi também uma sorte ter essa equipa que ele tem. Foram sempre dedicados. (...) Naturalmente, ninguém se faz por si. (...) O Carlos é um homem que dedicou toda a sua vida aquela indústria, à indústria que era do pai.”

Amândio Carvalho, antigo presidente do Grupo Amândio Carvalho e amigo da família Vieira de Castro

(...) But he's always enthusiastic about what he does and what he's been able to do. (...) Above all, he was and is a great industrialist, an industrialist with a vision, like his father. (...) *Vieira* is a company that has been growing over time. Today it has a national dimension, it has its own know-how, a vast clientele, and sells almost all over the world. It is a predominantly exporting firm and one never knows when it will stop, it's always growing. (...) I'd say that, apart from that dispute before, marked by a certain degree of stagnation, from there it just kept going up. It faces difficulties like all the others, (...) but I've always seen it growing, always moving forward. As I say, the machines created orders and the orders created machines. No one knows who was pulling whom. He has always pushed on, with his companions, with his team, but as I say, he has also been fortunate to have a team like his. They've always been very dedicated. (...) Of course, nobody makes it on their own. (...) Carlos has dedicated his entire life to that business, to the business that belonged to his father.”

Amândio Carvalho, former president of Grupo Amândio Carvalho and friend of the Vieira de Castro family

A reconstrução das fundações do projeto empresarial dá frutos e o resto do ano decorre num quadro macroeconómico favorável atingindo resultados positivos com o aumento do volume de vendas – agora também para o mercado Francês, Indiano e Libanês –, invertendo-se o ritmo brando que marcava o compasso da empresa até ao momento. Sob o estímulo da mudança e dos resultados promissores, e com as

The overhaul of the foundations of the business project began to pay off, and the rest of the year went by in a favourable macroeconomic context, with positive results and increasing sales turnover, now also in the French, Indian and Lebanese markets, reversing the measured pace at which the company had been run until then. In an environment of exhilarating change and promising results, in which the '*Cláudias*' almond and the '*Água e Sal*' biscuit

amêndoas «Cláudias» e a bolacha «Água e Sab» a conquistar a liderança do mercado nacional, a nova administração, após uma fase de estabilização do parque industrial, concentra-se na implementação de novas linhas e na aquisição das drageadoras *Pietro Pellegrini T600* à «*Società Base Coop. S.R.L.*» (Milão). Tal reinvestimento na capacidade produtiva vem reforçar a necessária articulação entre a vertente técnica e a investigação no laboratório, ao mesmo tempo que traduz a sua atenção em relação às tendências mundiais de consumo e às novas exigências normativas do setor. Sob este contexto de constante investimento, a firma comercializa, nesta altura, as drageias de caramelo «*Toffee*», as «*Areias de Cascais*», as amêndoas drageadas de chocolate branco «*Dianas*» e as amêndoas «*Lusas*» – com o centro de avelã e revestidas com chocolate de leite. Na campanha de Natal de 1998, lança o «*Sortido de Drageias de Amêndoa*» e o «*Sortido Feelings*» – com as amêndoas tipo «*Paris*», «*Torrada*», «*Cláudias*» e «*Napolitanas*».

were gaining leadership in the domestic market, the new management, after stabilising its industrial park, focused on implementing new lines and bought the *Pietro Pellegrini T600* coating machines from *Società Base Coop. S.R.L.* (Milan). This reinvestment in manufacturing capacity bolstered cooperation between technical development and research in the laboratory. It also translated the attention paid to the world's consumption trends and the sector's new regulatory requirements. In this context of constant investment, the company commercialised the '*Toffee*' caramel toffees, the '*Areias de Cascais*', the '*Dianas*', white chocolate-coated almonds, and the '*Lusas*', with a hazelnut centre and coated in milk chocolate. In the 1998 Christmas campaign, it launched the '*Sortido de Drageias de Amêndoa*' (*Almond Assortment*) and the '*Sortido Feelings*' (*Feelings Assortment*), offering an assortment of '*Paris*' type, '*Roasted*', '*Cláudias*' and '*Napolitanas*' almonds.

Portfólio de marcas comercializadas pela empresa de inícios dos anos 2000.  
Arquivo da Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Portfolio of brands marketed by the company in the early 2000s.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive

*Bolachas e Biscoitos Biscuits and Cookies*

	<b>Maria</b>	<small>RECEITA Beiga</small> <b>CRISPY</b>	<b>Milenium</b>
<b>Príncipe</b>	<b>Torrada</b>	<i>Opera</i>	<b>LIMONETES</b>
<b>PRÍNCIPE</b>	<b>DIGESTIVE</b>	<i>Segredos</i>	<b>CREAM CRACKER</b>
<b>Damadas</b>	<small>Biscoitos</small> <b>Champanhe</b>	<i>Dia e Noite</i>	<b>CAIAQUE</b>
<b>INTEGRALIS</b>	<b>Wafers</b>	<i>Chá das Cinco</i>	
<b>Tartelettes</b>			

*Frutos secos drageados Dry fruits dragees*

<b>Cláudias</b>	<b>Lusas</b>	<b>Cláudias</b>	<b>PARIS</b>
<b>Hopelinhos</b>	<b>Astecas</b>	<b>Dianas</b>	<b>sortido</b>
<b>São Nicolau</b>	<b>Celtas</b>	<small>Chocolate Branco</small>	<b>Helenas</b>
<b>CEILÃO</b>	<b>Fenícias</b>	<b>Margaridas</b>	<b>Drageado de Fruta</b>
<b>Novadas</b>	<b>Feelings</b>	<small>Chocolate Negro</small>	<b>Areias de Cascais</b>
<b>TORRADA</b>	<small>Drageias de Amêndoa</small>	<b>Toffee</b>	
	<small>com Chocolate</small>	<small>Drageias caramelo</small>	

*Rebuçados Candies*

<b>Flocos de Neve</b>	<b>Mentol</b>
-----------------------	---------------



**Vieira de Castro-Produtos Alimentares S.A.**

Rua do Paço, 514 - P.O. Box 45 - 4761 VN, Famalicão Codex - Portugal

☎ Commercial 351-52-309681

☎ Export 351-52-309690

☎ Telefax 351-52-311909

e-mail: vieiradocastro@mail.telepac.pt



Demonstrando uma intenção nítida de impulsionar este segmento, a *Vieira* inova com a aquisição da primeira máquina de produção de drageias de centros de chocolate. Inexplorado até então, este processo de fabrico é um teste decisivo à sua capacidade teórica e técnica.

Podemos assumir que estes avultados investimentos e a dedicação aplicada na conceção e no arranque dos novos produtos drageados visam preparar este segmento para os desafios do mercado externo, numa tentativa clara de atenuação da sua sazonalidade. Preparando a *Vieira* para o futuro, a aposta em tecnologia e infraestruturas espelham as diretrizes que norteiam a recente administração e solidificam a imagem pública da empresa. Preocupada também com a melhoria da eficiência energética, estabelece-se um protocolo com o *Centro de Conservação de Energia*, e após a elaboração de um estudo de diagnóstico, são instalados novos contadores elétricos, um *software* de gestão racional da energia e preparam-se as instalações para a chegada de um novo combustível com vantagens económicas e ambientais, o gás natural. Valorizando a evolução técnica, mas sem nunca esquecer as preocupações sociais e ambientais – que estão na ordem do dia – e a sua ligação intrínseca ao território, a administração decide aderir ao *Sistema Integrado de Despoluição do Vale do Ave – SIDVA*, ligando o seu efluente industrial às infraestruturas de recolha e tratamento de águas residuais, contribuindo para a recuperação do rio Ave e dos seus afluentes.

Já amplamente enraizada na freguesia de Gavião, e com a sede social na Rua do Paço, a firma não põe de parte a possibilidade de se alargar geograficamente em redor do núcleo central, adquirindo para o efeito os terrenos envolventes da sua indústria. Assistindo de perto a este crescimento e ao desempenho dos filhos na gestão do legado empresarial, em 1999, falece Maria Amélia de Azevedo, elemento da família para sempre ligado à origem e à afirmação deste negócio.

Procurando manter-se fiel aos seus princípios, a administração dá um passo ambicioso e, no final da década de 1990, prepara uma nova ampliação do edifício da sua unidade industrial, desativando definitivamente as instalações no centro da cidade. Com uma área total de 2647m<sup>2</sup>, a antiga fábrica era então constituída por um imóvel de dois e quatro pisos, de face para a movimentada rua, e neles encontravam-se os escritórios e a loja de vendas dos artigos da casa. Nas traseiras, um outro imóvel de dois pisos

Clearly vested in boosting this segment, *Vieira* innovated with the acquisition of the first chocolate-centred comfit manufacturing machine. Unexplored until then, this manufacturing process was a decisive test of its theoretical and technical ability.

These large investments and the dedication applied to designing and launching a new range of comfits were apparently intended to prepare this segment for the challenges of the external market, in a clear attempt to attenuate the seasonality of these products. Preparing for the future, the investment in technology and infrastructures mirrored the strategies that guided *Vieira's* new management team, and solidified its public image. Also concerned with improving energy efficiency, an agreement was established with the *Centro de Conservação de Energia (Energy Conservation Centre)*. After conducting a diagnostic study, new electric meters were installed, as well as rational energy management software, and the plant was prepared for the arrival of a new fuel with economic and environmental advantages, natural gas. Valuing technical development, but never forgetting the social and environmental concerns that were the order of the day, and the company's intrinsic connection to the territory, the management team decided to join the *Sistema Integrado de Despoluição do Vale do Ave – SIDVA (Integrated Ave Valley Depollution System)*, linking its industrial effluent to wastewater collection and treatment infrastructure, contributing to the recovery of the River Ave and its tributaries.

Firmly rooted in the parish of Gavião by this time, and with its head office in Rua do Paço, the company did not set aside the possibility of expanding geographically, acquiring thus the plots of land surrounding the plant. Having closely overseen this growth and her children's management of the business legacy, in 1999, Maria Amélia de Azevedo passed away, a member of the family forever linked to the company's origins and affirmation.

Seeking to remain faithful to its principles, the management took an ambitious step and, at the end of the 1990s, prepared to once again expand the building of its industrial plant, definitively deactivating the facilities in the city centre. Totalling 2647m<sup>2</sup> in area, the old factory then comprised a building with two and four floors, facing the busy street, where the company's offices and the shop were located. To the rear, another two-storey building was dedicated to the manufacture of a full range of products. Indeed, these facilities witnessed the birth of the bakery, the growing hustle and bustle of the workers, served customers with their confectionaries, but gradually failed to meet family and business ambitions. In 1999, silence reigned within the factory and the doors of Rua de Santo António were finally closed.

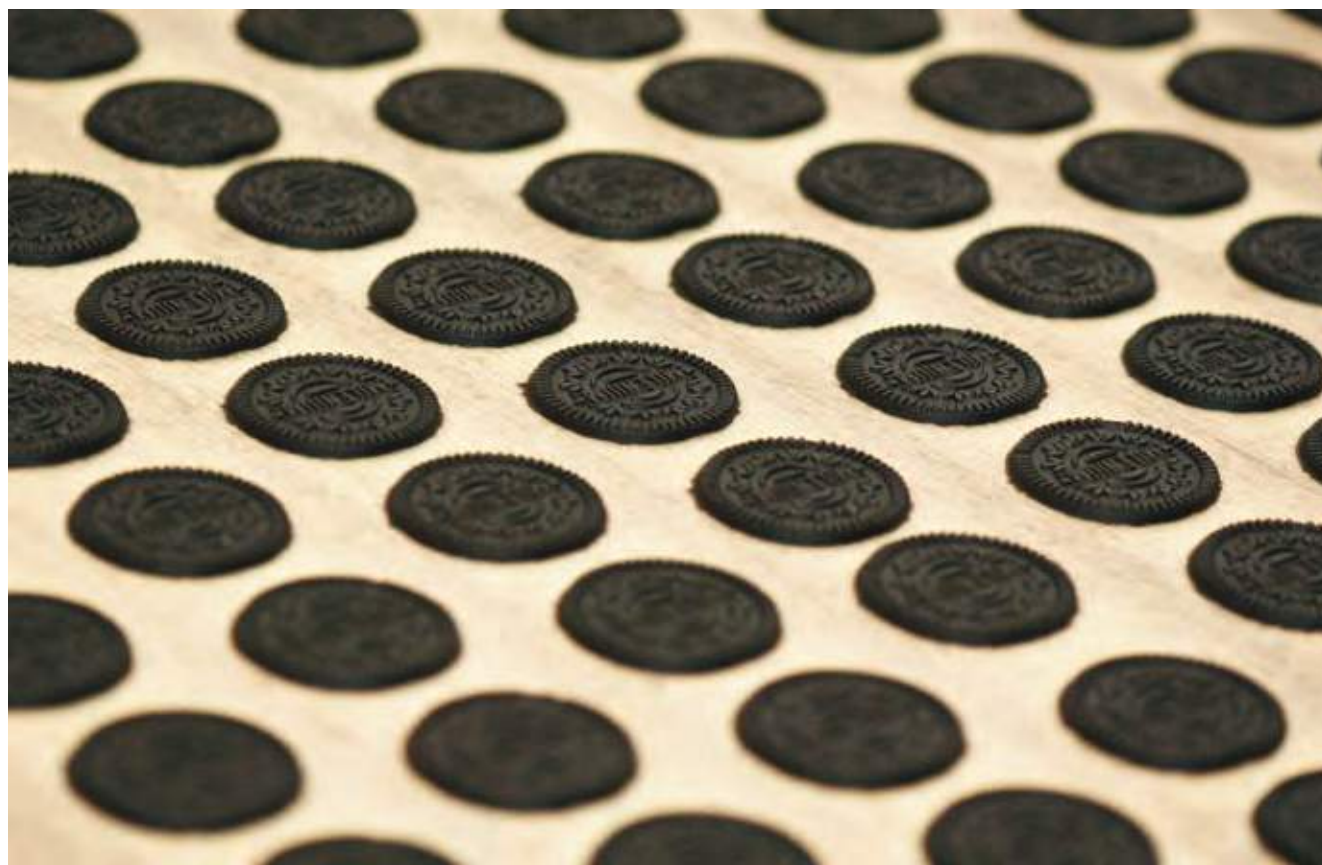
destinava-se à fabricação de toda gama de produtos. Estas instalações testemunharam, na verdade, o nascimento da confeitaria, a azáfama crescente dos trabalhadores, serviu os clientes com as suas forнадas, mas deixou de dar resposta à ambição familiar e empresarial. Em 1999, faz-se silêncio neste lugar e fecham-se as portas das instalações da Rua de Santo António.

Ameaçada por um início de década atribulado e incerto, a *Vieira* demonstrou que a sua marca não se resume ao logótipo, mas à atitude de perseverança e de resiliência de todos aqueles que a integram e a complementam. E porque “depois da tempestade vem a bonança”, a empresa passou para o novo milénio com tranquilidade, acompanhada por um espírito renovado de confiança na equipa e nas novas oportunidades que o século XXI lhe reserva.

Threatened by the start of a troubled and uncertain decade, *Vieira* was able to show that its brand was not just a logo, but rather an attitude of perseverance and resilience from all its members and those who complement it. And because “after the storm comes the calm”, the company moved into the new millennium with tranquillity, accompanied by a renewed spirit of trust in the team and the promise of new opportunities the 21<sup>st</sup> century announced.

Fotografia da bolacha «*Milenium*» durante o processo produtivo, 2017. Autoria: Rita Duro. Arquivo da Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the '*Milenium*' biscuit in production, 2017. Autor: Rita Duro. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.





Fotografia da embalagem da bolacha «*Maria*». Data: 2010.  
Autoria: OMDesign.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photo of the '*Maria*' biscuit packet. Date: 2010. Authorship: OMDesign.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.





*Uma Visão Determinada*  
**A Determined Vision**



Com quase sessenta anos de experiências e desafios vividos, assinalados em marcos datáveis que são o fio condutor entre o passado e o presente, a tradição e a inovação, o local e o global, a *Vieira* entra no novo milénio com uma visão determinada. Agora, no mais acelerado dos séculos, desenhamos aqui um outro olhar sobre a história desta empresa familiar assente em fundamentos renovados que a projetam para o futuro. Sem nunca perder o rosto, a *Vieira* redefine a sua missão, contando com uma estrutura ampliada e fortalecida, com padrões ainda mais elevados de qualidade, tornando-se mais sólida e flexível para responder eficazmente aos desafios dos mercados globais. Mais sustentável e competitiva, a empresa intensifica a sua estratégia de internacionalização acentuando os eixos da inovação e da diferenciação na sua cultura organizacional. Respeitada pela sua competência e premiada pelo seu saber-fazer, a empresa reforça os laços de confiança com os seus parceiros, reconhecendo neles um fator importante para o seu sucesso.

With almost sixty years of experience and challenges faced and overcome, marked in datable milestones that are the guiding line between the past and present, tradition and innovation, the local and global scale, *Vieira* entered the new millennium with a determined vision. Now, in the most accelerated of the centuries, we have outlined here another look at the history of this family-run company grounded in renewed foundations that have launched it into the future. Without ever losing its identity, *Vieira* redefined its mission, relying on an expanded and reinforced structure, with even higher standards of quality, making it more solid and flexible to respond effectively to the challenges of global markets. More sustainable and competitive, the company intensified its internationalisation strategy, emphasising the dimensions of innovation and differentiation in its organisational culture. Respected for its competence and rewarded for its know-how, the company reinforced the bonds of trust with its partners, recognising their importance as a key factor in the company's success.

Após experienciar dois conflitos bélicos mundiais e superar a ameaça nuclear latente, a Humanidade vive, na entrada do século XXI, uma nova realidade de ameaças transfronteiriças – desde os dramáticos acontecimentos de 11 de setembro de 2001 nos E.U.A. – e os seus efeitos marcam uma viragem inevitável na ordem mundial, afetando, a longo prazo, as relações no Médio Oriente.

Esbatendo os limites do tempo e do espaço, a globalização também atinge nesta fase uma configuração sem precedentes, com a aceleração da internacionalização e da interdependência das economias à escala mundial. Apoiada na revolução e aceleração dos sistemas de informação, a mundialização baseia-se cada vez mais num modelo de mercado de larga escala, com os Estados a perder progressivamente autonomia e capacidade de influência, tendo impactos na esfera real da economia e da sociedade e redefinindo as estratégias dos protagonistas da cena (inter) nacional.

Alicerçadas na necessidade persistente de expansão de produtos e serviços, as multinacionais entram maciçamente em todos os territórios, dominando de forma ainda mais visível os fluxos económicos mundiais. Peça de suporte fundamental da nova repartição dos papéis dos diversos intervenientes, a atual grande distribuição apresenta-se como um universo complexo em constante recomposição e aceleração. Redefinindo em profundidade as lógicas do comércio na economia global e local, a grande distribuição tem vindo a afinar a sua capacidade de penetração e influência nos mercados, induzindo uma renovação profunda nas formas de produzir, de posicionar a indústria e nos modos de consumo.

Implementado desde a década anterior, o *euro* começa a circular e a integrar definitivamente o circuito das transações financeiras, permitindo à UE concorrer com o dólar americano. No ano de 2000, o Conselho Europeu define a *Estratégia de Lisboa*, elegendo o emprego, o conhecimento, as reformas económicas e a coesão social como eixos prioritários para a dinamização da economia da União. Revisto e flexibilizado cinco anos depois, o tratado dá ainda mais ênfase à estabilidade macroeconómica através da solidez das contas públicas, do desenvolvimento sustentável e da inovação numa comunidade cada vez mais alargada geograficamente.

A 15 de setembro de 2008, com a falência do banco americano *Lehman Brothers* – em resulta-

At the turn of the 21<sup>st</sup> century, after experiencing two world wars and overcoming the latent nuclear threat, mankind faced a new reality of cross-border threats, onset by the dramatic events of 11<sup>th</sup> September 2001 in the U.S.A., and their effects marked an inevitable turning point in world order, affecting, in the long term, relations in the Middle East.

Bounding the limits of time and space, globalisation also reached unprecedented levels at this stage, with the acceleration of internationalisation and the interdependence of economies on a world scale. Building on the revolution and advances of information systems, globalisation is increasingly based on a large-scale market model, in which states gradually lose autonomy and capacity for influence, impacting on the real economy and society, and redefining the strategies of the protagonists on the (inter)national stage.

Based on the persistent need for expansion of products and services, multinationals have entered massively in all territories, dominating even more visibly the world economic exchanges. A fundamental piece sustaining the rearrangement of the roles of various players, large-scale distribution is now a complex universe in constant mutation and acceleration. Profoundly redefining the logics of trade in the global and local economy, large-scale distribution has refined its ability to penetrate and influence the markets, inducing a profound renewal in the forms of production, in repositioning industry and in modes of consumption.

Implemented since the previous decade, the Euro entered into circulation and definitively integrated the circuit of financial transactions, intended as a means for the EU to compete with the US dollar. In 2000, the European Council defined the *Lisbon Strategy*, choosing employment, knowledge, economic reforms and social cohesion as priorities to boost the Union's economy. Revised and alleviated five years later, the treaty placed more emphasis on macroeconomic stability through sound public accounts, sustainable development and innovation in an increasingly broader geographical community.

On 15<sup>th</sup> September 2008, the American bank, *Lehman Brothers* declared bankruptcy, as a result of high-risk subprime real estate loans that, when they became toxic, were turned into highly profitable financial products. The world economy felt the full effect of this event, highlighting the vulnerability and exposure of countries to the deregulation of the financial system. In Europe, the first country hit by the crisis was Greece, followed by Portugal, Spain, Italy and Ireland, countries whose fragile and dependent domestic economy



do de empréstimos imobiliários *subprime* de alto risco que, tornados tóxicos, foram integrados em produtos financeiros de alta rentabilidade –, a economia mundial ressentiu-se, evidenciando a fragilidade e exposição dos países à desregulação do sistema financeiro. Na Europa, o primeiro país ferido com a crise foi a Grécia, seguido de Portugal, Espanha, Itália e Irlanda que, apresentando uma economia interna dependente e frágil, ficam demasiado expostos à desfavorável conjuntura económica mundial.

Mercado, desde início do século XXI, por um quadro macroeconómico difícil, e ainda mais fragilizado pelo período de crise económica e financeira internacional, Portugal confronta-se, em particular a partir de 2008, com uma fase de estagnação e recessão económica. Sob um panorama comunitário marcado por desequilíbrios regionais significativos, e começando a apresentar uma taxa de desemprego acentuada bem como um elevado défice orçamental, o país vê-se obrigado a assinar, em 2011, o seu terceiro acordo com o FMI, seguindo um rigoroso plano de austeridade. Os custos económicos e sociais decorrentes da entrada da “Troika”<sup>7</sup> são solucionados através de um grande esforço nacional.

Atravessando uma fase de instabilidade política, os meios de comunicação transmitem em direto, do Norte de África, a denominada *Primavera Árabe*, período de forte reivindicação popular em prol de uma nova dinâmica democrática que, tendo início na Tunísia, se difunde para o Egito e para a Líbia. Em 2011, um tremor de terra no Oceano Pacífico origina um sismo e um maremoto destruidor no Japão que, para além das numerosas perdas humanas, gera um acidente na central nuclear de *Fukushima Daiichi*. As pressões ambientais, económicas e demográficas estão, desde o início deste século, na ordem mediática e reforçam a contestação antiglobalização e a defesa de um mundo alternativo –, tal como se começou a perspetivar no *Fórum Social Mundial* (2001).

No panorama científico, descodifica-se o genoma humano, facto que permite aceder à informação retida no ADN, abrindo portas a um novo conhecimento das doenças e de outras formas de

were too exposed to the unfavourable global economic environment.

Since the beginning of the 21<sup>st</sup> century, Portugal was suffering from a difficult macroeconomic framework, further weakened by the period of international economic and financial crisis. Particularly from 2008, the country was confronted with a phase of economic stagnation and recession. Against a backdrop of significant regional imbalances throughout the EU, Portugal's unemployment rate started to rise and the government struggled with a high budget deficit. Thus, the country was forced to sign its third agreement with the IMF in 2011, following a plan of strict austerity measures. The economic and social costs resulting from the entry of the “Troika”<sup>7</sup> were overcome through major national efforts.

In this phase of political instability, the media broadcast live the movement that came to be known as the *Arab Spring* from North Africa, a time of strong popular protests demanding a new democratic order that began in Tunisia and spread to Egypt and to Libya. In 2011, seismic activity in the Pacific Ocean caused an earthquake and a destructive tsunami in Japan that, in addition to high human loss, caused an accident at the Fukushima Daiichi nuclear power plant. Environmental, economic and demographic pressures have, since the beginning of this century, been the order of the day in all media outlets, reinforcing anti-globalisation protests that advocate an alternative world, much as the *World Social Forum* (2001) had predicted.

In the scientific sphere, the human genome was decoded, providing access to the information retained in DNA and opening the doors to new insights into diseases and new ways in which to fight them. Technologically, a multitude of increasingly efficient storage devices were launched – pen-drives, memory cards, servers and cloud computing – which store and exchange data within the information society. Keeping citizens in constant contact, new communication tools, such as e-mail, video conferencing and social networks, have revolutionised interactions, making it easier to merge sound with real-time imaging, file sharing, opinions and ideas. Music in more compressed formats plays on an array of electronic devices, while smartphones enable the exchange of short messages, concentrating new features and applications that rival the latest generation of computers. In the artistic sphere, electronic music intensifies, gain-

7. Designação atribuída à equipa que intervém em Portugal, constituída por representantes do FMI, do Banco Central Europeu e da Comissão Europeia.

7. Name given to the team which intervened in Portugal, comprising representatives from the IMF, the European Central Bank and the European Commission.

as combater. Tecnicamente, são múltiplos e cada vez mais eficientes os equipamentos de armazenamento – as *pen-drives*, os cartões de memória, os servidores e a computação em nuvem. – que guardam e trocam os dados da sociedade da informação. Mantendo os cidadãos em permanente contacto, as novas ferramentas de comunicação – como o correio eletrónico, a videoconferência e as redes sociais – vieram revolucionar as interações facilitando a união do som à imagem em tempo real, a partilha de ficheiros, de opiniões e ideias. A música, em formatos mais comprimidos, soa em aparelhos eletrónicos atuais e, por outro lado, os *smartphones* possibilitam a troca de mensagens curtas, concentrando novas funcionalidades e aplicações, capazes de rivalizar com os computadores de última geração. Na esfera artística, a música eletrónica intensifica-se, ganhando novas variantes e reinvenções e, por sua vez, a designada “arte digital”, assente na animação computadorizada (em 2D e 3D), na digigravura, na fotografia e vídeos digitais, começa a afirmar-se cada vez mais na vida quotidiana.

ing new variants and reinventions and, in turn, ‘digital art’, based on computerised animation (in 2D and 3D), digitisation, photography and digital videos, begins to take root in daily life.



Logótipo da empresa vigente desde 2010.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Company logo since 2010.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.



## + VIEIRA

Num cenário internacional altamente competitivo e de profunda alteração dos mercados, baseado no predomínio das multinacionais e no crescimento vertiginoso da grande distribuição, a *Vieira* vê-se confrontada, desde o início do século, com um paradigma comercial modificado. Mais consciente de que, nesta nova configuração, a indústria não se rege unicamente pela atividade de produção, a empresa começa a estudar internamente novas formas de obter ganhos de produtividade, de melhorar a qualidade dos seus serviços e de reagir com eficácia às solicitações dos mercados. Para responder a tais desafios, a *Vieira* toma a decisão de formalizar um quadro de princípios orientadores do negócio e da sua própria identidade. Procurando ganhar escala do ponto de vista produtivo e conquistar o seu lugar no mercado, a *Vieira* opta por definir uma abordagem mais qualitativa em função das necessidades e da satisfação dos clientes e consumidores. Prosseguindo com os pilares estratégicos que herdou desde a origem, a empresa continua a apostar na inovação como técnica de diferenciação da concorrência e, inspirada pelo crescimento verificado desde a década anterior, mantém o foco na internacionalização como estratégia primordial para a afirmação do seu projeto.

A entrada (e a permanência) nos mercados implicou, logo no início da década, a reavaliação da estrutura organizativa no seu todo, a revisão da capacidade produtiva e do portfólio dos produtos, contribuindo decisivamente para a reformulação da marca e para o desenvolvimento de outras sob a insígnia de cadeias retalhistas e grossistas. Formalizando uma cultura institucional que se reproduzia de modo subtil no passado, a empresa, numa atitude de vanguarda, fez o registo dos seus valores e da sua missão, vinculando e partilhando um conjunto de compromissos, que ainda hoje permanecem atuais, com todos aqueles que se relacionam com ela – fornecedores, trabalhadores, parceiros, clientes e consumidores:

## + VIEIRA

At the beginning of the century, in a highly competitive international setting undergoing profound market changes, based on the predominance of multinationals and the staggering growth of large-scale distribution, *Vieira* was confronted with a modified commercial paradigm. Keenly aware that industry could not be solely governed by manufacturing and production, the company began to study internally new ways to obtain gains in productivity, to improve the quality of its services and to respond effectively to market demands. In order to face such challenges, *Vieira* made the decision to formalise a set of guiding principles for the business and for its very identity. In order to gain scale from a productive point of view and gain its place in the market, *Vieira* chose to define a more qualitative approach to the needs and satisfaction of customers and consumers. Continuing with the strategic pillars that it inherited from its origins, the company continued to focus on innovation as a means of differentiation from its competitors. Inspired by the growth it had experienced since the previous decade, *Vieira* maintained its focus on internationalisation as a primary strategy for the affirmation of its project.

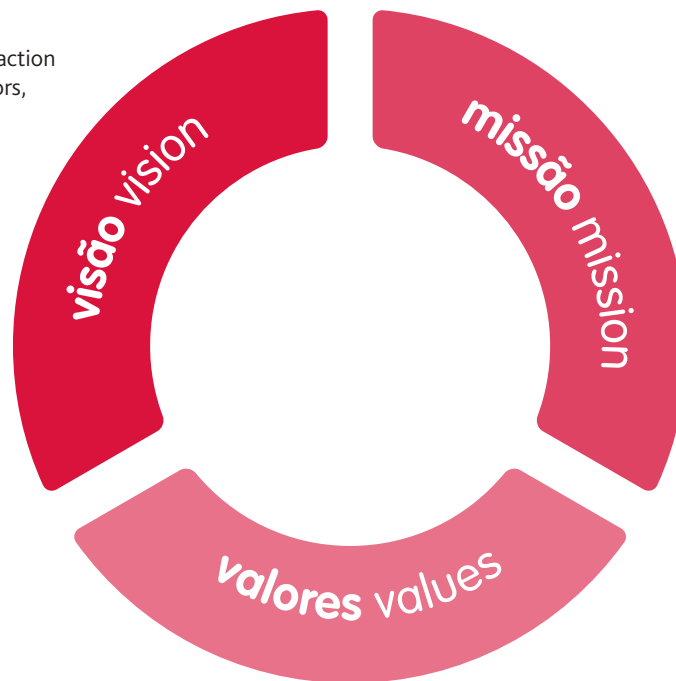
Entry (and permanence) in markets required, right at the beginning of the decade, the reassessment of its organisational structure as a whole, and the review of its manufacturing capacity and product portfolio, contributing decisively to the reformulation of the brand and to the development of others, under the umbrella of retail chains and wholesalers. At the vanguard of a new era, the company formalised an institutional culture that was subtly reproduced from the past, recorded in mission statements, assuming a number of binding commitments that still govern the company today, which it shared with all its collaborators – suppliers, workers, partners, customers and consumers:

A *Vieira* orienta-se pela satisfação plena dos clientes e colaboradores, distinguindo-se por atitudes de excelência.

*Vieira* is guided by the full satisfaction of its customers and collaborators, set apart by its standards of excellence.

A produção e comercialização de produtos alimentares no mercado global com qualidade, eficiência e eficácia. Assegurar o desenvolvimento da empresa em articulação com preocupações sociais e ambientais.

The manufacture and marketing of food products in the global market with quality, efficiency and effectiveness. Ensure the development of the company in conjunction with social and environmental concerns.



A promoção de um clima laboral capaz de permitir a realização pessoal, potenciando o trabalho em equipa, com elevados níveis de criatividade, desempenho e segurança.

The promotion of a working environment that fosters personal fulfilment, sustained in teamwork, with high levels of creativity, performance and safety.

Assim, reestruturando o seu quadro valorativo e de atuação, a empresa decide formalizar e sistematizar os domínios da inovação, da conceção e do desenvolvimento e renovar as áreas administrativa, comercial, financeira e da qualidade, constituindo equipas independentes e totalmente dedicadas à melhoria contínua e à inovação global. Seguindo esta lógica, e querendo estar próxima dos seus parceiros, a empresa reorganiza também diferentes dimensões de negócio criando, para o efeito, duas

Thus, by restructuring its framework of values and performance, the company decided to formalise and systematise its domains of innovation, design and development, as well as renew its administrative, commercial, financial and quality areas, forming independent teams dedicated to continuous improvement and global innovation. Following this reasoning, with a view to maintaining close ties with its partners, the company also reorganised different business dimensions creating, for this purpose, two main areas – the *Vieira* brand and private brands. By reason of

grandes áreas – marca *Vieira* e marcas próprias. Por força destas alterações, e de forma a agilizar a atividade processual e os fluxos de comunicação entre os serviços, a *Vieira* decide integrar numa única plataforma o seu sistema de gestão, permitindo um acompanhamento mais próximo e imediato entre todos.

No seguimento da direção traçada, e aproveitando a participação na *Expo 2010 Xangai China*, da qual é patrocinadora oficial da presença portuguesa, a *Vieira* decide, por esta altura, reformular a sua identidade corporativa, utilizando conceitos comerciais mais afinados e adaptados às novas tendências. Com mais de 190 países e 50 organizações internacionais, este evento serviu de mote para reforçar o seu cariz exportador junto dos seus principais clientes. Retomando a denominação da marca usada entre os anos de 1968 e 1993 – «VIEIRA» –, e tendo o objetivo de reafirmar os valores que vêm caracterizando o seu negócio – tradição, confiança, inovação e qualidade –, a empresa dá um claro destaque, no seu logótipo, à vertente internacional e à sua história ao incorporar, na língua inglesa, as origens da sua fundação. Simples e fácil de memorizar no seu universo de clientes e consumidores, a grande inovação deste símbolo consiste na utilização do 2D nas suas linhas arredondadas, dinâmicas e em profundidade. Colocado sobre uma mancha amarela em meia-lua, este logótipo ganha realce nas embalagens, uniformizando todas as submarcas, e destaque nos pontos de venda:

these changes, and in order to streamline procedures and communication flows among its services, *Vieira* decided to integrate its management system into a single platform, enabling closer and immediate follow-up among them all.

As a result of the strategies followed, and taking advantage of its participation at the *Expo 2010 Shanghai China*, in which *Vieira* was the official sponsor of Portuguese representation, the company decided to overhaul its corporate identity, using commercial concepts more in tune and adapted to new trends. With more than 190 countries and 50 international organisations, this event served as a motto to strengthen its export profile to its main customers. Returning to the name of the brand used between 1968 and 1993, “VIEIRA”, and intent on underpinning its intrinsic business principles – tradition, trust, innovation and quality –, the company’s logo clearly highlighted its international dimension and its history by incorporating, in the English language, the origins of its foundation. Simple and easy to memorise throughout its universe of customers and consumers, the major innovation in this symbol was the use of 2D on its rounded lines, both dynamic and in depth of field. Placed on a yellow half-moon shape, this logo gained prominence on the packaging, unifying all the sub-brands, and stood out at the sales points:

**“(…) Em finais de 2009, a imagem gráfica que tínhamos representava bem a empresa de cariz industrial que éramos, sólida e robusta, com linhas mais rígidas, estáticas, mas não representava o dinamismo de uma marca orientada para o consumidor. (...) Nós viramos a agulha! Acompanhados por empresas de *design* reconhecidas no mercado, fizemos um novo logótipo 2D, mais dinâmico, evolutivo e jovem. (...)**

**“(…) At the end of 2009, our graphic image represented the industrial company that we were, solid and robust, with more rigid, static lines, but it didn’t represent the vitality of a brand focused on the consumer. (...) We turned it around! We used renowned design companies, and made a new 2D logo, more dynamic, evolutionary and youthful. (...)**



(...) Mantiveram-se as cores base do universo alimentar: o vermelho e o amarelo, e o *lettering* foi praticamente “desenhado” para poder espelhar o dinamismo e a força da nova marca. Assumimos a marca «VIEIRA», voltando ao passado, e adicionamos «*since 1943*» para aportarmos todo o nosso património histórico de tradição, credibilidade, confiança e continuidade, como um selo de garantia junto do consumidor. (...) Mudámos também todas as embalagens de uma forma que eu considero brilhante, com uma imagem gráfica mais moderna e cautelosa. Além disso, as indicações nutricionais nas embalagens são explicadas de uma forma *clean*. Quisemos tornar o *packaging* muito mais atrativo, muito mais internacional. O ano de 2010 marcou o arranque de uma terceira etapa em termos de produtos e tudo foi de uma forma muito explosiva. (...) Nas feiras internacionais, já nos procuram como uma referência, porque somos muito flexíveis e estamos sempre disponíveis. (...) Eu acho que nos é reconhecido isso, a qualidade e a flexibilidade. (...) A *Vieira* renasceu mais próxima, mais humana, mais inovadora, mais forte e mais atual!”

Ana Isabel Oliveira, antiga responsável do Departamento de *Marketing* e atual Diretora de Marcas Próprias, com 28 anos de empresa

The base colours of the food world were maintained: red and yellow, and the lettering was practically 'engraved' in order to reflect the dynamism and strength of the new brand. We took the "VIEIRA" brand, going back to the past, and added "*since 1943*" to transmit all our historical heritage of tradition, credibility, trust and continuity, as a seal of quality for the consumer. (...) We also changed all the packaging in a way that I consider brilliant, with a more modern, more mindful graphic image. In addition, the nutrition facts label on the packets was designed more 'cleanly'. We wanted to make the packaging much more attractive, much more international. 2010 marked the start of a third stage in terms of products and it was staggering how everything happened so quickly. (...) They now look for us at international fairs as a reference, because we are very flexible and we are always available. (...) I think we are recognised for this, for quality and flexibility. (...) *Vieira* was reborn closer, more human, more innovative, stronger and more up-to-date!”

Ana Isabel Oliveira, former head of the Marketing Department and current Director of Private Brands, an employee at the company for 28 years

Tendo a seu cargo a responsabilidade de auscultar as equipas técnicas, o conselho de administração delinea com ponderação as metas futuras, com o intuito de otimizar os procedimentos e alocar os recursos da organização a favor da sua aplicabilidade e eficiência. O exemplo mais recente dessa postura de permanente procura de competitividade e racionalidade, com impactos imediatos e contínuos, na estrutura interna e no negócio, materializa-se na adoção da *Melhoria Contínua Kaizen*. Perante um crescimento significativo e atenta a grandes oportunidades de negócio, a empresa entendeu que este era o momento certo para se autoavaliar e se preparar para o desenvolvimento sustentado. Reconhecido mundialmente como um processo de incentivo à competitividade e à melhoria contínua, a *Vieira* pretende com este método melhorar os principais indicadores do negócio e continuar a desenvolver a estratégia de crescimento definida, tornando a sua estrutura mais enérgica e eficaz.

Face ao novo paradigma dos mercados é essencial alterar os processos do passado, torná-los mais eficiente e aumentar a incorporação de valor acrescentado, reduzindo desperdícios. Assim nasce o projeto +Vieira.

In consultation with the technical teams, the board of directors carefully outlined future goals with the purpose of optimising procedures and allocating the organisation's resources in favour of their applicability and efficiency. The most recent example of this posture of permanent search for competitiveness and rationality, with immediate and continuous impacts on the internal structure and business, is the adoption of the *Kaizen Continuous Improvement* process. Faced with significant growth and attentive to important business opportunities, the company understood that this was the right time to self-assess and prepare for sustained development. Recognised worldwide as a process to foster competitiveness and continuous improvement, *Vieira* intends with this method to improve its main business indicators and to continue to develop the growth strategy defined, making its structure more robust and effective.

Faced with new market paradigms, it was essential to change the processes of the past, to increase efficiency and raise added value and, thus, reduce waste. This methodology involves the active participation of the entire structure that has an enormous potential contribution to improvement and personal development. This is how the +Vieira project is born.



Nessa lógica de evolução, a empresa, atenta aos interesses dos seus clientes e consumidores, revê os modelos de trabalho, à luz de sistemáticas pesquisas e análises de mercado, procurando, desta forma, antecipar a procura e, ao mesmo tempo, define uma política de *marketing* diferenciadora, de forma a garantir o desenvolvimento sustentável da sua marca.

In this line of reasoning, and attentive to the interests of its customers and consumers, the company reviewed work models, in light of systematic market research and analysis, thus seeking to anticipate demand and, at the same time, define a policy of differentiated marketing, in order to guarantee the sustainable development of its brand.



Conjunto de ofertas da *Vieira* aos seus clientes. Data: 2018. Autoria: José Pedro Santa-Bárbara e Alfredo Cunha.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

**Oferta recorrente da empresa durante a quadra pascal, e mantendo a tradição herdada do passado, estes Ovos de Páscoa têm sido desenhados, desde 2010, por artistas plásticos nacionais. Da esquerda para a direita: João Noutel (2013); João Castro (2014); António Soares (2015); Benedita Feijó (2016); Daniel Moreira (2017), Rodrigo Prazeres Saias (2018).**

Photograph of a gift set *Vieira* offers its customers. Date: 2018. Authorship: José Pedro Santa-Bárbara and Alfredo Cunha.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

**Recurrent gift the company offers during Easter, and in keep with the tradition inherited from the past, these Easter Eggs have been designed, since 2010, by national plastic artists. From left to right: João Noutel (2013); João Castro (2014); António Soares (2015); Benedita Feijó (2016); Daniel Moreira (2017), Rodrigo Prazeres Saias (2018).**





一度食べたなら止められない。伝統的なポルトガルのお菓子を皆様に！！

You just can't stop biting  
Traditional Regional cakes from Portugal



Publicidade da empresa utilizada no mercado japonês, nos anos 2000.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Company advertising used in the Japanese market in the 2000s.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

## Aguce a Vontade de Trincar

Slogan publicitário utilizado na década de 1990

Perante a velocidade e volatilidade dos mercados globais e as alterações dos hábitos de consumo, a *Vieira*, procurando agradar e fidelizar os consumidores – cada vez mais exigentes, com gostos culturalmente diversos e que vivem sob novos e intensos ritmos sociais – foca, primeiramente, na “conveniência” como vetor estratégico da sua gama de produtos, aliando e distinguindo, mais tarde, outros dois vetores: a “saúde” e o “prazer”. Cumprindo os objetivos de inovação e diferenciação, estas características vinculam a filosofia da empresa, abrindo caminhos para os seus produtos:

## Whet Your Desire to Take a Bite

Advertising slogan used in the 1990s

Given the speed and volatility of global markets and changing consumer habits, there was a need to please and ensure loyalty from consumers – increasingly more demanding, with culturally diverse tastes and living under new and intense social rhythms. *Vieira* thus focused primarily on “convenience” as a strategic vector of its product range, combining and electing, later, two other vectors: “health” and “pleasure”. Fulfilling the goals of innovation and differentiation, these characteristics are at the root of the company's philosophy, opening the way for its products:

**“(...) A *Vieira de Castro* sempre foi – é uma das suas características – uma empresa que gosta de investir e sempre teve uma política de utilização dos seus resultados no seu próprio investimento e isso foi o que nos permitiu passar pelos momentos difíceis da nossa economia nacional. (...) Nós temos investido sempre naquilo que é a nossa visão para o futuro – as tendências do mercado. (...) A *Vieira de Castro* teve um processo de investimento muito interessante centrado na conveniência quando decide começar a comercializar pequenas embalagens de tamanho snack para que as pessoas pudessem transportar o seu produto para a escola e para o trabalho. (...) É importante também referir que esse investimento não acontece por acaso, acontece por causa da relação comercial com o Japão, porque os japoneses consomem tudo em doses minúsculas. (...)”**

**“(...) *Vieira de Castro* has always been a company that likes to invest – it's one of its key traits – and we have always followed a policy of using our results to reinvest, and this was what enabled us to overcome the difficult moments of our economy. (...) We have always invested in our vision for the future – the market trends. (...) *Vieira de Castro's* investment process was very interesting, focused on convenience when we decided to start marketing small snack-size packages which people could take to school and work. (...) It's also important to note that this investment wasn't made randomly; it came about because of our commercial relations with Japan, because the Japanese consume everything in tiny doses. (...)”**



(...) Então nós entendemos que tínhamos que avançar por aí e depois tornou-se um enorme sucesso em Portugal. Hoje a *Vieira de Castro* é líder de mercado nas doses que continuam a ser os produtos que estão no nosso top ten de vendas. Isso marcou uma mudança muito grande na empresa em termos de orientação para um novo pilar estratégico que é a conveniência.”

Ana Raquel Vieira de Castro,  
atual administradora executiva da empresa

(...) So, we understood that we had to move in that direction and, then, it became a huge success in Portugal. Today, *Vieira de Castro* is the market leader in the snack-sized and multipack products that continue in our top-ten sales. This marked a very big change in the company in terms of turning to a new strategic pillar that is convenience.”

Ana Raquel Vieira de Castro, currently the company's executive manager

Antevendo um dos grandes desafios do futuro, a empresa tem vindo a preparar-se para dar resposta às novas necessidades dos consumidores que cada vez mais procuram ter um melhor consumo, mais personalizado e acessível em múltiplas plataformas digitais. Associada aos conceitos de *consumo* “*on-the-go*” e “*easy to buy*”, a “conveniência” traduz-se na comercialização da gama *Vieira* em embalagens de doses individuais, proporcionando momentos de consumo mais diversificados e regrados, e mantendo, por mais tempo, a qualidade e frescura dos produtos. Da Secção da Biscoitaria, os primeiros produtos a serem lançados em pequenos formatos são as enraizadas bolachas de «*Água e Sal*» e «*Maria*», seguidas depois pela bolacha «*Integralis*» com *L-carnitina* (mais equilibrada e com alto teor de fibras) e pela «*Digestive*».

Predicting one of the great challenges of the future, the company took measures to prepare for new consumer needs, more focused on better, more personalised consumption, and accessible on multiple digital platforms. Associated to the concepts of “*on-the-go*” and “*easy to buy*” consumption, “convenience” translated into marketing the *Vieira* range in multipacks, providing more diversified and regulated consumption moments, while extending the products' quality and freshness. From the Biscuit Section, the first products to be launched in mini packs were the iconic ‘*água e Sal*’ and ‘*Maria*’ biscuits, followed by the ‘*Integralis*’ biscuit, enriched with *L-carnitine* (more balanced with high fibre content) and by the ‘*Digestive*’ biscuit.



Imagens da bolacha «*Maria*» e da «*Água e sal*» em caixas de doses, 2016.  
Arquivo Vieira de Castro  
– Produtos Alimentares S.A.

Images of the ‘*Maria*’ and ‘*Água e Sal*’ biscuits in multipack boxes, 2016.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Apostando na excelência, e procurando surpreender e responder às exigências do consumidor, a Vieira, após reformular a receita e a embalagem da sua bolacha tradicional «*Cream Cracker*», relança-a no mercado com um grafismo arrojado de fundo negro e replica este modelo atrativo comercializando a «*Cream Cracker Sésamo*» numa embalagem de cor verde:

Striving for excellence and seeking to surprise and respond to consumer demands, *Vieira* reformulated the recipe and packaging of its traditional '*Cream Cracker*', to relaunch it on the market with a bold design set against a black background. It replicated this attractive model marketing the '*Sesame Cream Cracker*' in a green packet:

“(...) Eu entrei na altura do relançamento da bolacha «*Cream cracker*». (...) Comprámos uma linha nova e houve formação na Irlanda, porque a nossa bolacha é a única com a verdadeira receita inglesa. (...) Foi um criativo de uma empresa inglesa que concebeu o *packaging* desta bolacha. Eu tratei das artes finais da embalagem, da logística, da parte que envolve o lançamento (...) e fiquei responsável por adaptar às novas legislações (...) os quadros nutricionais que alteraram nesse momento porque há sempre que respeitar regras a nível europeu. (...) O desafio maior desta bolacha foi, primeiro, conseguir comunicar ao público que é a verdadeira receita, mesmo a nível internacional. Fizemos muitas degustações para o consumidor final, para os nossos fornecedores e para os nossos clientes. (...) Outro desafio foi lançar uma embalagem transparente em doses e com imagens que dão exemplos de consumo. (...) Inicialmente, a receção no mercado nacional não foi muito boa, (...) porque as pessoas não perceberam a diferença da receita e as grandes superfícies já possuíam muitas opções deste produto. Depois, com as degustações, ao longo do tempo, o produto começou a entrar, as pessoas também começaram a experimentar e a sentir a diferença, (...) sentir que era uma bolacha crocante e que tinha uma mais-valia em relação às outras. (...) A cor mais escura da sua embalagem procura ir ao encontro da gama mais *premium*. (...)

“(...) I started working at the company when the '*Cream cracker*' was relaunched. (...) We bought a new line and training took place in Ireland because our crackers are the only ones made from the real English recipe. (...) It was a designer at an English company who conceived this cracker's packaging. I dealt with the final aspects of the packaging, the logistics, the part involving the launch of the product (...) and I was responsible for adapting to new regulations (...) the nutrition labels changed at that time because there is always a need to comply with European rules. (...) The biggest challenge of this biscuit was, first, to inform the consumers that it was the real recipe, even at an international level. We'd held many tastings with end consumers, our suppliers and our customers. (...) Another challenge was launching a transparent package for snack-packs, with images of examples of how to eat them. (...) Initially, reception on the national market was not very good, (...) because people didn't realise the recipe was different and large retail supermarkets already offered a wide variety of options in this range. Then, with the tastings, over time, the product started to sell, people also began to experience and feel the difference, (...) feel that it was crunchier and better than the others. (...) The darker colour of its packaging was intended to set it in the more premium range. (...)

(...) Fizemos uma prospeção de mercado (...) e considerámos que o preto, em Portugal, ia ter um impacto bastante grande nos lineares.”

Rita Vieira de Castro, *Brand Manager* entre 2010 e 2015

(...) We did a market study (...) and found that, in Portugal, black would have a big impact in the shopping aisles.”

Rita Vieira de Castro, *Brand Manager* between 2010 and 2015



Imagens das películas da «*Cream Cracker*» e da «*Cream Cracker Sésamo*» de 2017. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Images of the packaging of the ‘*Cream Cracker*’ and ‘*Sesame Cream Cracker*’ in 2017. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Em resposta às evoluções recentes do consumo, mais influenciadas pelas temáticas da saúde e da nutrição, a empresa passa a traçar como meta a conceção de uma nova gama de produtos, procurando alargar, ainda mais, o leque de escolhas dos seus consumidores. A leitura do mercado faz com que, na verdade, a *Vieira* reconheça também no vetor “saúde” uma oportunidade de futuro, começando a investir tempo e recursos na reformulação de produtos nutricionalmente mais equilibrados para diferentes públicos-alvo consoante a idade, o estilo de vida e a sua estrutura familiar. Sem lactose, enriquecidas com cereais ou com teores de sal, gordura e açúcar mais reduzidos, mas preservando o sabor da tradição, as bolachas «*Água e Sal, com menos 40% sal*», as «*Digestive Aveia*», as «*Digestive sem Açúcar*», a «*Maria sem Açúcar*», «*Água e Sal Júnior*» e a «*Maria Júnior*» são promovidas em embalagens mais sugestivas – em rolo e em doses individuais –, onde as especificações são facilmente identificáveis pelo consumidor.

In response to recent trends in consumption, which were being more influenced by health and nutrition, the company started to design a new range of products, seeking to further broaden the variety of choices for its consumers. Reading the market meant that Vieira also recognised an opportunity for the future in the “health” sector, starting to invest time and resources in reformulating more nutritionally balanced products for different target audiences according to age, lifestyle and family structure. Lactose-free, enriched with cereals or low sodium, fat and sugar contents, but preserving their traditional flavour, the ‘*Água e Sal, 40% less salt*’, the ‘*Oatmeal Digestive*’, the ‘*Sugar-free Digestive*’, the ‘*Sugar-free Maria*’, the ‘*Água e Sal Junior*’ and the ‘*Maria Junior*’ were marketed in appealing packaging, in rolls and in snack multipacks, where the specifications could be easily identified by the consumer.





Destaque dos benefícios nutricionais dos produtos da «linha saúde» de 2017.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Highlights of the nutritional benefits of the 2017 "health range" products.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Por outro lado, e numa tentativa de satisfazer o consumidor, a empresa inova nas suas fórmulas de fabrico, potenciando sabores, texturas e aromas mais ricos, e introduz no mercado novas referências de valor acrescentado. Ligada ao vetor “prazer”, esta gama de produtos prioriza a utilização do chocolate e da fruta.

Destinadas aos consumidores mais jovens, e sob o formato de figuras animadas, as bolachas «Circus», com sabor a cacau e a mel, são agora enriquecidas. De igual textura crocante, a bolacha «LOL» – “*laugh out loud*” – distingue-se pelas coberturas de autêntico chocolate de leite ou de chocolate branco. Para um público mais alargado, a bolacha com forma de argola coberta de chocolate de leite, negro e branco, os «Goodies», e a «Milenium», que combina entre as suas camadas negras o tom rosa do sabor a morango, são a companhia perfeita para momentos de deleite.

Deparada com a ausência de produtos inovadores no mercado, a *Vieira* decide mobilizar todo o seu conhecimento e experiência acumulados ao longo dos anos na criação de um segmento mais sofisticado, com o intuito claro de se diferenciar e obter gan-

Furthermore, in an attempt to satisfy the consumer, the company innovated in its manufacturing formulas, enriching flavours, textures and aromas, and introduced new value-added references on the market. Linked to the “pleasure” vector, this range of products prioritised the use of chocolate and fruit.

Designed for younger consumers, the cocoa and honey-flavoured ‘Circus’ biscuits, in the form of animated figures, are now enriched. Equally crunchy in texture, the ‘LOL’ biscuits – ‘*laugh out loud*’ – are made with coatings of authentic milk chocolate or white chocolate. For a wider audience, the ring-shaped biscuits covered in dark, milk or white chocolate, the ‘Goodies’, and the ‘Milenium’, which sandwich strawberry-flavoured pink cream between their dark layers, are the perfect companion for moments of delight.

Faced with the absence of innovative products on the market, *Vieira* decided to employ all its know-how and experience accumulated over the years in the creation of a more sophisticated segment, with the clear intention of standing out and gaining ground at international level. It launched, therefore, three premium varieties of the ‘Principe’ biscuit, now flavoured with chocolate and caramel, cheesecake, and *dulche de leche* (or sweet milk and car-

hos no panorama internacional. Lança, assim, três referências *premium* da bolacha «Príncipe» – agora com sabor a chocolate e caramelo, a *cheesecake* e a doce de leite com caramelo. O gosto a *cheesecake* e a doce de leite com caramelo e o seu formato em doses agradam ao olhar e ao paladar do júri internacional que distingue estas duas referências, com a nomeação para o prémio de inovação *SIAL Middle East* (em 2012 e 2013) no Centro de Exibições de *Abu Dhabi* nos Emirados Árabes Unidos.

Por outro lado, as novidades estendem-se a outras referências da gama. Contando com mais de trinta anos de experiência no fabrico da bolacha *wafer*, a empresa, num golpe estratégico de diferenciação, reposiciona este produto no mercado com uma nova configuração. Combinando, em pequenas porções, pedaços de fruta, de chocolate e de caramelo, e envoltas em embalagens acetinadas de *design* gráfico arrojado e sofisticado, as *wafers Vieira* tornam-se, assim, pioneiras nos lineares. Ao catálogo de produtos da *Vieira* acrescem estas recentes experiências degustativas que são o resultado da dedicação de uma equipa multidisciplinar cujo propósito foi o de fazer destacar este produto face à concorrência:

amel). The cheesecake and *dulche de leche* flavours and their multipack format pleased the eye and taste of the international panel that nominated these two biscuits with the *SIAL Middle East* innovation award (in 2012 and 2013) at the Abu Dhabi Exhibition Centre in the United Arab Emirates.

The novelties extended to other references in the range. With over thirty years of experience in wafer manufacturing, the company strategically repositioned this product on the market with a new look. Combining, in small portions, pieces of fruit, chocolate and caramel, and wrapped in glossy packets with a bold and sophisticated graphic design, the *Vieira* wafers became pioneers in the shopping aisles. These recent tasting experiences were thus added to *Vieira's* product catalogue, the result of the dedication of a multidisciplinary team whose purpose was to make this product stand out against the competition:

**“(...) Nas bolachas «wafers» houve uma reformulação da receita. (...) Fabricávamos estas bolachas há muitos anos, vendíamos bem, mas a embalagem estava antiquada e o produto era igual ao da concorrência. (...) Achámos melhor tentar novas receitas, produtos diferentes. E então o Departamento de *Marketing* juntou--se ao Departamento da Qualidade e com a parte produtiva, e começamos a tentar arranjar produtos diferentes dos existentes no mercado. A parte produtiva começou a fazer experiências, o laboratório também, e iniciámos as degustações de vários produtos, antes da «wafer» ser lançada. (...)**

**“(...) The wafer recipe was reformulated. (...) We had been making these biscuits for many years, they sold well, but the packaging was outdated and the product was the same as the competition's. (...) We thought we'd better try new recipes, different products. And then the Marketing Department joined the Quality Department and the manufacturing unit, and we started testing to find products that were different from those on the market. The manufacturing unit began to experiment, the laboratory also, and we began tastings with several products, before the wafer was launched. (...)**

(...) Uma delas tem chocolate negro com pepitas, tem várias camadas de bolacha, é crocante, estaladiça e divertida até! (...) E achei que seria uma inovação, mesmo para mercados internacionais, que podia ter muito sucesso (...). Arriscamos um bocado! (...) Lançamos em cubinhos porque não existia no mercado (...) não com pedaços de fruta e em pacotes pequeninos. (...) Demos um aspeto *premium* à embalagem, (...) com uma imagem de qualidade e diferenciação e por isso arriscamos no aveludado, e queríamos lançar algo completamente diferente e inovador. Por isso a fruta, por isso os bocadinhos de chocolate, por isso a bolacha preta. Coisas diferentes que não existissem no mercado nacional nem internacional. Porque nós a nível internacional conseguimos, muitas vezes, chegar a certos países por sermos inovadores e por sermos diferentes. Sempre que desenvolvemos um produto, pensámo-lo numa perspetiva global e a inovação é a nossa alavanca nos mercados internacionais. Queremos dizer que a marca *Vieira* está a mudar! Está a inovar.”

Rita Vieira de Castro, *Brand Manager* de 2010 a 2015

(...) One of them is dark chocolate with chocolate chips, it has several layers of wafer, it's crunchy, it's crispy and it's even fun! (...) And I thought it would be an innovation, even for international markets, that could be very successful (...). We took a big risk! (...) We launched them in bite-size cubes because that didn't exist on the market (...) not with pieces of fruit and in small packages. (...) We gave the packaging a premium aspect, (...) with an image of quality and differentiation, and so we decided to take a risk with glossy, and we wanted to launch something completely different and innovative. That's why there's fruit, chocolate chips, the dark chocolate wafer. Different things that didn't exist on the national or international market. Because at an international level we can often reach certain countries because we're innovative and we're different. Whenever we develop a product, we think about it from a global perspective and innovation is our lever in international markets. We want to say that the *Vieira* brand is changing! It is innovating.”

Rita Vieira de Castro, *Brand Manager* from 2010 to 2015





Imagem da bolacha «Wafers» em registo *bite size* de 2017. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Picture of the bite-size wafer in 2017. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Acreditando no sucesso da combinação da fruta com o chocolate, na sua outra Secção, a de Confeitaria, a empresa, empregando no seu fabrico unicamente corantes de origem natural, produz de forma inovadora e diferenciadora novas referências de drageados. No segmento das amêndoas drageadas são criadas as «*Margaridas*» que, pelo revestimento de chocolate negro, têm um travo ligeiramente mais amargo; enquanto que, assumindo o formato de uma pequena embarcação, os «*Caiques*» – centros de chocolate revestidos com uma camada de açúcar colorido – procuram cativar o público infantojuvenil.

Fruto da política da marca *Vieira*, são introduzidas também no mercado as convenientes e práticas unidoses nas icónicas amêndoas «*Cláudias*» e «*Napolitanas*» e nas familiares «*Ceilão*», «*Dianas*» e «*Margaridas*». Seguindo a tendência já adotada no segmento dos biscoitos e bolachas, este tipo de invólucro tem a particularidade de garantir a proteção de cada unidade, facilitando o seu consumo em vários espaços e ocasiões. Comercializadas em saquetas ao longo de todo o ano, estas amêndoas são envoltas sazonalmente em resistentes materiais transparentes sob o formato de ovo e sino denotando a importância que estes produtos assumem durante a época pascal.

Believing in the success of combining fruit and chocolate, in its Confectionery section, the company produced an innovative and differentiated new range of comfits, employing only natural colorants in their manufacture. In the coated almond segment, the '*Margaridas*' were created, slightly more bitter in flavour because of their dark chocolate coating; while the small boat-shaped '*Caiques*' ('Kayaks'), chocolate centres covered with a layer of coloured sugar, were intended to captivate children and young people.

As a result of the *Vieira* brand policy, the convenient and practical mini-packs of the iconic '*Cláudias*' and '*Napolitanas*' almonds and the familiar '*Ceilão*', '*Dianas*' and '*Margaridas*' were also introduced on the market. Following the trend already adopted in the biscuit segment, this type of packaging guarantees the protection of each unit, facilitating consumption in various spaces and on different occasions. Sold in sachets throughout the year, these almonds are wrapped seasonally in resistant transparent materials in the shape of eggs and bells denoting the importance of these products during the Easter season.

Over the years, the immense range of *Vieira* hallmark references has been combined in different assortments – such as the '*Enigma*', '*Belinhas*', '*Moonlight*', '*Sweet Emotions*' and '*Rainbow*' – each containing a careful selection of varied almonds that, in order to please and surprise all

A multiplicidade de referências da marca *Vieira* tem sido reunida, ao longo do tempo, em diferentes sortidos – como o «*Enigma*», as «*Belinhas*», o «*Moonlight*», o «*Sweet Emotions*» e o «*Rainbow*» – com uma seleção cuidada de amêndoas variadas que, visando agradar e surpreender a todos os paladares, permitem experienciar e partilhar diferentes sabores, texturas e cores. Avançando com o propósito claro de continuar a liderança na inovação e de transportar estes produtos para outros mercados, a empresa enriquece a oferta das amêndoas de chocolate criando uma gama *Premium* que introduz no final do processo de fabrico um toque extra de requinte. Em elegantes, resistentes e atrativas embalagens, as primeiras a serem colocadas nos diferentes pontos de venda são as «*Premium Chocolate Branco com flocos de framboesa*» e as «*Premium Chocolate de leite com pedaços de caramelo*».

palates, allow consumers to experience and share different flavours, textures and colours. Moving forward with the clear intention of continuing to lead innovation and shipping these products to other markets, the company enriched the offer of chocolate almonds by creating a Premium range that introduced an extra touch of refinement at the end of the manufacturing process. In elegant, sturdy and attractive packaging, the first to be placed on the market were the '*Premium White Chocolate with Raspberry Flakes*' and the '*Premium Milk Chocolate with Caramel Pieces*'.



Imagem da gama de drageados *premium*, 2017.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Image of the range of premium coated almonds, 2017.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Todo o esforço e criatividade na elaboração destes produtos são congratulados com a mesma distinção internacional – *Sial Middle East Innovation Award* – para estas amêndoas que incorporam fruta. Dado o sucesso desta aposta, a *Vieira* decide continuar a inovar na gama *premium*, com a apresentação aos seus clientes das amêndoas «Chocolate negro com sabor a laranja», «*Chocolate branco com café*» e «*Chocolate branco com flocos de sabor a limão*». No segmento de drageados, e recentrando novamente o chocolate e a fruta no processo de fabrico, a empresa, aliando o saber-fazer antigo e uma análise cuidada do mercado, passa a fabricar os «*Bombons de chocolate negro, cobertos com chocolate branco e polvilhados com café torrado moído*», os «*Bombons de chocolate negro com uva passa, canela e sabor a maçã*» e os «*Bombons de chocolate negro com sabor a laranja*» – embrulhados em pequenas caixas de cor vermelha, verde e laranja com apontamentos castanhos e dourados – uma aposta que marca uma recente tendência de produção e comercialização.

All the efforts and creativity put into the preparation of these products were rewarded with the same international distinction as the biscuits, the *Sial Middle East Innovation Award*. Given the success of this investment, *Vieira* decided to continue to innovate in the premium range, introducing its customers to a variety of almonds, like the '*Orange-flavoured dark chocolate*', '*White chocolate with coffee*' and '*White chocolate with lemon-flavoured flakes*'. In the comfit segment, and refocusing on chocolate and fruit in the manufacturing process, the company combined old know-how and a careful analysis of the market in the manufacture of the '*Dark chocolate bonbons, covered with white chocolate and sprinkled with roasted ground coffee*', '*Dark chocolate bonbons with raisins, cinnamon and apple flavour*', and '*Orange-flavoured dark chocolate bonbons*', wrapped in small boxes in red, green and orange with brown and golden details – reflecting a recent trend in production and marketing.





Fotografia das bolachas «Goodies» de chocolate negro durante o processo produtivo. Data: 2010. Autoria: OMDesign.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the 'Goodies' dark chocolate biscuits during manufacturing.  
Date: 2010. Authorship: OMDesign. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

## O Valor Acrescentado da Inovação

Dada a mudança radical das modalidades de produção de bens e serviços e das formas de os distribuir nos últimos anos, a *Vieira*, para atingir um patamar mais elevado de afirmação, tem vindo a assumir uma estratégia de intervenção mais estruturada e objetiva, modernizando o seu parque industrial, elevando a produtividade e introduzindo novas tecnologias de produção e gestão.

Não se desligando totalmente da filosofia industrial do passado assente no incessante apetrechamento produtivo, a empresa articula este valor herdado com a necessidade permanente de adaptação às exigências dos mercados. Após a consolidação do seu posicionamento no panorama internacional, e apresentando um desempenho financeiro favorável, a *Vieira* tem vindo a investir verbas significativas em novos equipamentos fabris e em infraestruturas de apoio à indústria, preparando-a para os desafios futuros.

Orientada pelos seus pilares estratégicos, a *Vieira* continua a reinvestir com capitais próprios em maquinismos que dão resposta à incorporação de novas matérias-primas e embalagens, numa lógica de otimização dos recursos e de garantia crescente de eficiência. A empresa acrescenta à sua extensa lista de equipamentos outros importantes ativos, dos quais se destacam: a aquisição de uma unidade combinada de peso e deteção de metais; uma solução para embalagens de doses; uma linha para a produção de biscoitos estampados e rotativos; um sistema de embalagem de doses individuais e um sistema de preparação, dosagens e arrefecimento de produtos recheados. A aposta constante em equipamentos produtivos e a necessidade permanente de atualização fazem com que a *Vieira* vá estabelecendo, no decorrer do tempo, uma rede de relações sólidas com os seus fornecedores:

## The Added Value of Innovation

The radical change in the manufacture of goods and services and the channels for their distribution in recent years, has led *Vieira* to invest in a more structured, objective intervention strategy, modernising its industrial park, raising productivity and introducing new manufacturing and management technologies.

Not completely disconnecting from the industrial philosophy of the past based on the incessant refurbishing of machinery, the company has combined this inherited value with the permanent need to adapt to market demands. After consolidating its position on the international stage, backed by a favourable financial performance, *Vieira* has invested significant funds in new manufacturing equipment and in infrastructure to support the industry, in preparation for future challenges.

Driven by its strategic goals, *Vieira* has continued to reinvest in machinery to respond to the introduction of new raw materials and packaging, with a view to optimising resources and ensuring more efficiency. The company added to its extensive list of equipment other important assets, of which the following stand out: the acquisition of a combined unit to weigh and detect metals; a solution for multipack packaging; a line for the production of stamped and rotating biscuits; a multipack packaging system, and a system to prepare, dose and cool filled products. The constant commitment to manufacturing equipment and the permanent need for updating mean that *Vieira* has established, in the course of time, a network of solid relationships with its suppliers:

“(…) O nosso equipamento, do ponto de vista técnico, é muito avançado, temos a tecnologia mais sofisticada. (….) A inovação é o nosso objetivo. Somos muito técnicos, tentamos sempre corresponder ao que os clientes precisam e personalizar o que nos é pedido. (….) Normalmente a *Vieira* adquire linhas flexíveis para fazerem diferentes tipos de produtos. (….) Têm normalmente o projeto bem definido, por isso não é complicado, apenas dou alguns conselhos. (….) Eles têm uma grande história e podem ensinar-me algumas coisas, eu escuto-os e tento perceber o que eles realmente querem e ofereço a minha experiência. (….) A *Vieira* pode não ter a maior linha de produção do mundo, mas todos sabem a qualidade das suas pessoas e dos seus produtos. (….) No mercado nacional é uma das mais importantes empresas e é também reconhecida no estrangeiro. (….) É uma empresa com boa reputação, bem organizada, muito séria e conservadora, no sentido em que não assumem riscos desnecessários, o que é muito importante para a sua estabilidade. (….) Eles são muito curiosos e sempre que venho cá perguntam se existem novidades no mercado ao nível da maquinaria e equipamentos ou se existe alguma melhoria, gostam de saber das novidades e de estar atualizados. (….)  
A *Vieira* é um parceiro que tenta sempre melhorar e penso que podemos crescer em conjunto.”

David Molinari, Diretor Comercial internacional  
da «*GEA IMAFORNI S.P.A.*», Verona

“(…) From the technical point of view, our equipment is very advanced, we have the most sophisticated technology. (….) Innovation is our goal. We are very technical, we always try to match our clients' needs and customise to their requests. (….) *Vieira* usually acquires flexible lines to make different types of products. (….) They usually have well-defined projects, so it's not complicated; I only have to give them some advice. (….) They have a great history and can teach me some things, I listen to them and try to understand what they really want and offer my experience. (….) *Vieira* may not have the largest production line in the world, but everyone knows the quality of its people and its products. (….) It is one of the most important companies in the domestic market and it is also recognised abroad. (….) It is a company with a good reputation, well organised, very serious and conservative, in the sense that they do not take unnecessary risks, which is very important for their stability. (….) They are very curious and whenever I come here they ask if there are new products in terms of machinery and equipment or if there is some improvement, they like to get the latest news and stay up to date. (….) *Vieira* is a partner who is always looking to improve and I think we can grow together.”

David Molinari, International Commercial Director of '*GEA IMAFORNI S.P.A.*', Verona



Além do mais, e tendo adquiridos terrenos com vista à construção de novas unidades industriais, a *Vieira* não para de apetrechar, tal como fez no passado, as suas instalações e de reforçar continuamente a sua área produtiva. Tendo sempre presente o cuidado de preparar o futuro do seu negócio, a empresa, acautela-se com a aquisição permanente de áreas extensas de terrenos circundantes à sua indústria.

Por outro lado, tendo em vista à otimização e reorganização das áreas de aprovisionamento e expedição, dados o ritmo intenso do processo de fabrico e o avolumar de referências, a empresa foi construindo mais armazéns e ampliando os já existentes procurando melhorar continuamente a gestão de *stocks* demonstrando a sua maior reatividade às solicitações da procura. Para além das preocupações produtivas, a *Vieira* desenvolve ações internas que se, por um lado, visam a proteção das suas instalações e do meio circundante, por outro, são direcionadas para a segurança, higiene, saúde e formação dos seus trabalhadores.

Tendo sido, até agora, a Secção da Biscoitaria aquela que mais cresceu e que mais maquinaria acolheu, foi na Secção da Confeitaria que mais se reequacionaram os métodos de fabrico. Por outro lado, se a inovação e a superação de desafios têm vindo a ser uma prática comum e transversal em ambas as áreas produtivas, a entrada no milénio ficou marcada na trajetória da empresa pela grande exigência no arranque da fabricação automática das drageias de centros de chocolate. A firma renova assim o seu método de dragear, refinando ainda mais os critérios de seleção das matérias-primas e dos seus fornecedores e adaptando o seu saber-fazer acumulado a este novo processo tecnológico:

Moreover, *Vieira* never ceases to equip and refurbish its manufacturing plant, as it had done in the past, having acquired land for the construction of new industrial units. Always bearing in mind the need to prepare the future, the company took the necessary measures to permanently acquire extensive areas of land surrounding the plant.

On the other hand, in order to optimise and reorganise the supply and delivery areas, given the intense pace of the manufacturing process and the increasing range of products, the company built more warehouses and expanded existing ones, seeking to continuously improve stock management, showing its greater capacity to respond to growing demand. In addition to these manufacturing concerns, *Vieira* developed internal actions aimed at protecting its facilities and the surrounding environment, as well as address safety, hygiene, health and the training of its workers.

By the this time, it was the Biscuit Section that had grown the most, having been equipped with more machinery, while the Confectionery Section focused on manufacturing methods. Innovation and overcoming challenges had become a common and transversal practice in both productive areas, but the beginning of the millennium was marked by the extremely demanding process of launching the automatic manufacture of chocolate-centred comfits. The company thus renewed its panning methods, further refining the selection criteria of raw materials and their suppliers and adapting their accumulated know-how to this new technological process:

“Iniciámos o processo de dragear centros de chocolate com as drageadoras manuais. Era o que tínhamos na altura. O processo ainda demorava, podia ir de 50 a 60 horas. Entretanto, vieram as drageadoras semiautomáticas e aí conseguimos reduzir um pouco os tempos. Quando chegam os «bombos» aí sim conseguimos produzir em 8 a 9 horas completas, desde que o produto entra até que sai (...). Nós adquirimos este equipamento em 2005, creio que veio mais ou menos em setembro. Tínhamos iniciado uma campanha de Páscoa. Nós não tínhamos tempo para testar o equipamento, nem para fazer testes. (...) Tínhamos um limite para fazer as coisas e uma máquina nova, completamente nova, para fazer um determinado produto. (...) Foi um período de produção de luta contra o tempo e contra o conhecimento. Ainda hoje me lembro da cara da [responsável] Estela [Oliveira] e dos colegas. Tive uma equipa sensacional! (...) Sabíamos a angústia de ver o tempo a passar e não conseguirmos fazer as coisas. Mas, depois, lá conseguimos. (...) Conseguimos fabricar o produto, estabelecer o método e ainda encontrar a melhor solução para o controlar.”

Pilar Moreno, responsável do Departamento de Planeamento e Produção com 24 anos de empresa

“We began the process of coating chocolate centres with the manual panning machines. It was what we had at the time. The process still took a long time, it could take 50 to 60 hours. However, the semiautomatic panning machines arrived and we managed to reduce the time a little. When the 'drums' arrived, though, that's when we were able to make them in 8 to 9 complete hours, from the moment the product went in until it came out (...). We acquired this equipment in 2005, I believe it was delivered in about September. We had started an Easter campaign. We didn't have time to test the equipment, nor to run some experiments. (...) We had a deadline to do things and a new machine, completely new, to make a certain product. (...) It was a fight against time and against knowledge. Still today I remember Estela's [Oliveira] and her colleagues' faces. I had a great team! (...) We could feel the anguish of seeing time pass and we couldn't get things done. But then we did it. (...) We were able to manufacture the product, establish the method and still find the best solution to control it.”

Pilar Moreno, head of the Planning and Production Department, employee at the company for 24 years



Fotografia das drageadoras automáticas da Secção de Confeitaria. Data: 2017. Autoria: Rita Duro. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the automatic panning machines in the Confectionery Section. Date: 2017. Authorship: Rita Duro. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Os produtos da marca *Vieira* são o resultado visível do conhecimento e do envolvimento de todos aqueles que, desde a conceção das receitas, à afinação do processo de fabrico, ao aperfeiçoamento dos sabores e à publicitação comercial, trabalham diariamente em prol do desenvolvimento e da solidez da empresa. O patamar de reconhecimento alcançado pela *Vieira* é indissociável da dedicação coletiva de cerca de duas centenas de mulheres e homens que, com maior ou menor antiguidade, partilham uma rotina diária de trabalho, dando um contributo inegável para a concretização do projeto empresarial. No espaço da Biscoitaria, o numeroso contingente de trabalhadores ocupa os vários postos de trabalho ao longo das linhas mecânicas, os seus olhares atentos seguem o trajeto da bolacha e as suas mãos ágeis que inicialmente encaminham os ingredientes passam, no final, a acondicionar rapidamente as embalagens. A norte, e drageando pequenos e delicados produtos, a Confeitaria é o espaço onde um grupo mais restrito de confeitores, ao “sentirem o ponto”, transformam o seu trabalho em arte.

À luz dos avanços tecnológicos e das crescentes remodelações infraestruturais, os métodos e processos de trabalho têm-se vindo a reinventar, garantindo o valor acrescentado da qualidade nos produtos *Vieira*.

The *Vieira* brand products are the visible result of the knowledge and involvement of all those who, from the development of the recipes, the refinement of the manufacturing process, to the improvement of flavours and commercial advertising, work on a daily basis to develop and strengthen the company. The level of recognition achieved by *Vieira* is inseparable from the collective dedication of about two hundred women and men who, with varying degrees of seniority, share a daily work routine, undeniably contributing to the realisation of the business project. In the Biscuit section, the large contingent of workers occupies various posts on the mechanical lines, watching attentively as the biscuits follow their path, while their agile hands initially work the ingredients in, to then quickly package them at the end. To the north, panning and coating small and delicate products, the Confectionery is where a smaller group of confectioners turn their work into art.

In light of technological advances and increasing infrastructural remodelling, the methods and work processes have gradually been reinvented, guaranteeing the added value of the quality of *Vieira* products.





Fotografia da linha de fabrico da bolacha «*Cream Cracker*»  
na Secção de Biscoitaria de 2017. Autoria: Rita Duro  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the '*Cream Cracker*' manufacturing line in the Biscuit Section in 2017.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

## A Qualidade faz História

Slogan publicitário utilizado na década de 1980

Depois de entrar gradualmente nos mercados internacionais, a *Vieira*, apoiada na sua vertente exportadora, inicia os anos 2000 com um desempenho financeiro amplamente favorável que lhe permite dar continuidade à política de reinvestimento em equipamentos fabris atualizados e em infraestruturas de apoio à indústria. Materializando a filosofia industrial que tem caracterizado a empresa desde o seu nascimento, esta política, que até agora tem sido incessante e imprescindível na sua trajetória, vai dar lugar a uma nova cultura mais orientada para a resposta aos mercados. Da sua análise, a empresa reconhece a necessidade de repensar o seu posicionamento num contexto dominado pelas multinacionais e marcado pelo crescimento acelerado da grande distribuição. Perante este cenário, e face ao agudizar da concorrência global agressiva nos lineares do setor, em particular da proveniente de países vizinhos, a *Vieira* redefine a sua estrutura geral e o seu modo de atuação. O clima concorrencial deste período, aliado ao aumento das expectativas e exigências dos consumidores, exerce uma pressão a montante na cadeia produtiva para a implementação de práticas de qualidade e de melhoria contínua.

Embora estivesse presente desde a abertura da confeitaria – visto que o fundador orientava o seu negócio em torno de um conjunto de valores informais –, o conceito de qualidade passa, cada vez mais, a ganhar a forma de política de gestão, de missão comum e preocupação transversal da organização. Peças fundamentais para a concretização deste cenário, os importantes investimentos em equipamentos mais automatizados, o desenvolvimento de um departamento específico para esta área e a obtenção de um conjunto de certificações são vistos como elementos vitais para assegurar, ao longo do tempo, maiores ganhos de competitividade e uma clara diferenciação face à concorrência, influenciando positivamente a confiança dos seus clientes e consumidores.

Tendo sido dispendiosa, lenta e difícil, a implementação da certificação de garantia de qualidade foi sempre considerada essencial para que, a longo prazo, a empresa consolidasse a sua atividade, aumentasse a eficiência e diferenciase a sua marca através do valor acrescentado ao produto. Todo este processo culmina, em julho de 2000, com a obtenção

## Quality Makes History

Advertising slogan in the 1980s

After gradually entering international markets, *Vieira* began the 2000s with a broadly favourable financial performance, sustained largely on its export business, which enabled the company to maintain its policy of reinvestment in up-to-date manufacturing equipment and industrial infrastructure. This policy, which materialised the industrial philosophy that characterised the company since its founding and had been incessant and essential in its trajectory, now gave way to a new culture, more directed at responding to market demand. The company recognised the need to rethink its position in a context dominated by multinationals and marked by the rapid growth of large-scale distribution. Thus, faced with increasingly aggressive global competition in the sector's shopping aisles, particularly from neighbouring countries, *Vieira* redefined its general structure and its mode of action. The competitive climate of this period, coupled with rising consumer expectations and demands, exerted upstream pressure on the production chain, requiring the implementation of quality practices and continuous improvement.

Although present since the confectionery's opening, seeing as the founder had run his business based on a set of informal values, the concept of quality was gradually taking the form of management policy, of a common mission and a concern that was transversal to the organisation. Key to implementing these standards, the company made important investments in more automated equipment, created a specific department for this area, and obtained a number of certifications, which were seen as vital elements to ensure, over time, greater gains in competitiveness and a clear differentiation from the competition, positively influencing the confidence of its customers and consumers.

Although the implementation of quality assurance certification had been expensive, slow and difficult, it had long been regarded as essential if the company was to consolidate its business in the long term, increase efficiency and differentiate its brand by bestowing added value on its products. This process ended in July 2000 when the company was awarded the ISO 9002 certification. This procedure established objectives, built commitments and facilitated internal and external communication, opening the way for its subsequent revalidation and for the implementation of other more specialised certifications, in accordance with their needs and objectives.

With the adoption of standards that guarantee quality, *Vieira* was also obliged to review its commercial relations, especially with its various suppliers, which were now re-

da certificação segundo a norma de referência ISO 9002. Este procedimento veio estabelecer objetivos, construir compromissos e facilitar a comunicação interna e externa, abrindo o caminho para a sua posterior revalidação e para a implementação de outras certificações mais especializadas, direcionadas às suas necessidades e objetivos.

Com a adoção de padrões de standardização que garantem a qualidade, a *Vieira* vê-se obrigada a reformular também as suas relações comerciais, em especial com os seus diversos fornecedores que passam agora a ter que corresponder a tais padrões. Implementar a norma exigiu, desde a década anterior, a formalização de atuações e saberes – anteriormente personalizados e apreendidos sensorialmente durante a experiência de trabalho – e introduziu a avaliação sistemática nas suas atividades, permitindo identificar pontos críticos, apontar soluções e desenvolver potencialidades. Por isso, a introdução da mudança, não tendo sido um processo fácil e imediato, exigiu, sem exceção, um esforço e uma nova atitude de todos os elementos da empresa:

quired to meet these standards. Since the previous decade, implementing the norm had required the formalisation of activities and knowledge – previously personalised and acquired on the job – and introduced a systematic evaluation in the company's activities, which detected critical points, identified solutions and areas of potential for development. Thus, the changes operated, which were not easy or immediate, demanded renewed efforts and a new attitude from all members of the company without exception:

**“Na fábrica cada posto de trabalho tem um procedimento e todos os fluxos que existem na empresa, desde o princípio até ao fim, tudo foi feito de raiz. Desde os procedimentos da área de Recursos Humanos, aos da área Comercial, até aos procedimentos da Administração, definimos como é que se deve organizar. Portanto, tive que elaborar com a minha equipa todos esses procedimentos e regras. No fundo, são regras que têm que ser cumpridas. (...) Mas depois as pessoas começaram a aprender com muita facilidade, pensei que ia ser muito mais difícil. Acabou por ser mais fácil, as pessoas perceberam que a certificação ia ser positiva para a empresa, tornando-se numa mais-valia para nós.”**

António Pratinha, atual administrador da empresa

**“In the factory, every job has a procedure and all the flows that exist in the company, from start to finish, everything was done from scratch. From procedures in the Human Resources department to the Commercial department and Management, we had to define how they would be organised. I thus had to work out all these procedures and rules with my team. Basically, they are rules that we have to comply with. (...) But then everyone began to learn very easily, I thought it would be much more difficult. It turned out to be easier than anticipated, as the employees realised that certification was going to be positive for the company, that it was an asset.”**

António Pratinha, current company manager



“(…) Fazíamos as nossas análises, mas, por exemplo, a nível do laboratório e produtivo, não havia nenhuma instrução de trabalho formal. A nível da qualidade, controlávamos as dimensões, o peso e as gramagens, a percentagem de creme introduzido nas bolachas, os materiais de embalagem utilizados, as caixas, as películas, etc. (...) Fazíamos isso tudo e registávamos. Mas depois vem tudo o resto, tivemos de construir planos de controlo, planos de inspeção, instruções de trabalho, fluxogramas. (...) Era tudo muito complicado e muito rigoroso! Mas houve um esforço muito grande. (...) Lembro-me de estar aqui até à noite, todos os dias, a fazer instruções de trabalho, fluxogramas e folhas de registo.”

Pilar Moreno, responsável do Departamento de Planeamento e Produção com 24 anos de empresa

“(…) We would of course conduct our analyses, but, for example, there was no formal work instructions in the laboratory and production area. In terms of quality, we controlled the size and weight, the percentage of cream used in the biscuits, the packaging materials used, the boxes, the films, etc. (...) We would do all this and record the data. But then there's everything else, we had to build control plans, inspection plans, work instructions, flowcharts. (...) It was all very complicated and very strict! But we made every effort possible. (...) I remember staying until really late, every day, to draft work instructions, flow charts and log sheets.”

Pilar Moreno, head of the Planning and Production Department, employee at the company for 24 years

**“Agora, com a certificação, temos o plano de trabalho definido e temos de cumprir as normas. (...) O mercado obrigou ao desenvolvimento da fábrica. O que é bom, é sinal que está a crescer. (...) O que me preocupa mais é a produção, que esteja tudo como deve ser, o local de trabalho, as fardas e tudo o resto. (...) É só gerir aquele plano de trabalho. (...) Se houver algumas não conformidades, tem de se indicar. (...) Tanto na Biscoitaria como na Confeitaria a exigência é a mesma. Temos de dar o nosso melhor. São formas de trabalho diferentes, mas a exigência tem de ser sempre a mesma.”**

José Mesquita, atual encarregado da Secção da Biscoitaria, com 45 anos de empresa

**“Now, with the certification in place, we have a defined work plan and we have to comply with the standards. (...) The market forced the factory to develop. Which is good, it's a sign that it's growing. (...) What worries me the most is production, that everything is running as it should, the work place, the uniforms and everything else. (...) It's only a question of managing the work plan. (...) If there are any irregularities, you have to report them. (...) The requirements are the same in both the Biscuit and Confectionery sections. We have to do our best. They are different ways of working, but the requirement must always be the same.”**

José Mesquita, currently in charge of the Biscuit Section, employee at the company for 45 years

Concluída essa fase importante, os projetos de investimentos produtivos continuam em curso e a internacionalização é assumida como uma estratégia certa para a empresa.

Em resposta às recentes mudanças no mercado, a *Vieira*, respeitando os compromissos fundamentais assumidos na primeira certificação, articula agora a melhoria contínua com as disposições legais em matéria de higiene e segurança alimentar. Para continuar a garantir os elevados padrões, a certificação do sistema da qualidade migra para a ISO 9001 (em 2002) e a empresa implementa, de seguida, o Sistema de Segurança Alimentar – HACCP (no ano de 2003). Este Sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos visa prevenir possíveis perigos e danos na saúde dos consumidores, através de uma metodologia técnica e científica de identificação e eliminação de perigos ao longo da cadeia produtiva para que, em última análise, os alimentos colocados à disposição sejam garantidamente seguros. Assumindo como objetivo

Once this important phase was completed, investments in production continued and internationalisation had been fully assumed as the right strategy for the company.

In response to recent market changes, *Vieira* now focused on continuous improvement with regard to the legal provisions on hygiene and food safety, bearing in mind the fundamental commitments assumed in the first certification. To continue to ensure high standards, the quality system certification migrated to the ISO 9001 (in 2002) and the company then implemented the Food Safety System (HACCP) (in 2003). This Hazard Analysis and Critical Control Point System aims to prevent possible hazards and harm to consumers' health through a technical and scientific methodology intended to identify and eliminate hazards throughout the production chain, so that, ultimately, the food sold is definitively safe. Taking as its main objective the supranational regulation on the control of food safety hazards, in a context of growing world trade, *Vieira* implemented the Food Safety Management Certification with ISO 22000 (in

principal a regulação supranacional do controlo de perigos de segurança alimentar, num contexto de intensificação das trocas comerciais mundiais, a *Vieira* adere à Certificação de Gestão da Segurança Alimentar com a norma ISO 22000 (em 2003) que, reconhecida internacionalmente, visa a garantia da segurança de toda a cadeia global de fornecimento dos géneros alimentícios.

2003), which, internationally recognised, aims to ensure the safety of the entire global food supply chain.



Fotografia do laboratório da empresa onde surge Marlene Ferreira, responsável pelo laboratório de controlo da qualidade.  
Data: 2010.  
Autoria: OMDesign.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the company's laboratory with Marlene Ferreira, responsible for the laboratory's quality control.  
Date: 2010. Authorship: OMDesign.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Assim, num setor altamente regulado e com níveis de exigência crescentes, a empresa mantém o seu foco, apostando na excelência dos produtos e na superioridade das matérias-primas sem descuidar os padrões de referência. Nesse sentido, e tendo por base a avaliação dos potenciais perigos e a melhoria contínua, a aplicação das normas de qualidade e segurança alimentar na sua cadeia produtiva acaba por proporcionar, ao longo desta década, uma relação mais estreita e de maior diálogo entre a empresa e os seus fornecedores:

Thus, in a highly regulated sector with increasing levels of demand, the company maintained its focus, concentrating on the excellence of its products and the use of prime raw materials without neglecting the required standards. Thus, and based on the evaluation of potential hazards and continuous improvement, the application of quality and food safety standards in *Vieira's* production chain has led, over the last decade, to a closer relationship and greater dialogue between the company and its suppliers:



“(…) O mercado alimentar assim o exige e é por aí que o caminho tem de ser feito. Isso, claro, obriga a uma mais atenta e cuidada seleção de fornecedores. Agora a primeira coisa que eu pergunto é: «Quais são as suas certificações?» Porque se não for certificado, não vale a pena sequer equacionar ser fornecedor da *Vieira de Castro*. Não pode! (...) Isso dá-nos um bocadinho mais de força e poder negocial. (...) Há situações em que a legislação portuguesa é mais restritiva que a europeia (...) e então temos que fazer um jogo de cintura para que o nosso Departamento da Qualidade deixe comprar, porque é aquela matéria-prima que nós queremos. (...) Tem de ser tudo muito interligado com o processo do Departamento de Compras. Quando nós pedimos a um fornecedor: «Ok, vai passar a nos fornecer, mas vai ter de nos enviar o seu certificado, a sua licença de laboração, o seu controle de pragas, etc.» Isso acaba por ser complexo (...), mas a matéria-prima tem que ser proveniente de um fabricante certificado.”

Isabel Carvalhal, responsável do Departamento de Compras com 28 anos de empresa

“(…) The food market thus demands it and that's what we have to do to comply. This, of course, requires a more careful and vigilant selection of suppliers. Now, the first thing I ask is, "Which certifications do you have?" Because if they're not certified, it's not worth even considering being a *Vieira de Castro* supplier. It's just not possible! (...) That gives us a little more leverage and bargaining power. (...) There are situations in which Portuguese legislation is more restrictive than the European (...) and we have to be flexible in these situations, so that our Quality Department will let us buy, because that's the raw material we want. (...) Everything is done in close connection with the Procurement Department. When we ask a supplier: "Okay, you can supply us, but first, you'll have to send us your certificate, your work permit, your pest control, etc." It can be quite complex, but the raw materials have to come from a certified manufacturer.”

Isabel Carvalhal, head of the Procurement Department, employee at the company for 28 years

“(…) A *Vieira de Castro* é altamente profissional. Chegou a ser um dos principais clientes da «CERES» durante um longo período. Só entra naquela casa quem cumprir com todas as condições, porque eles são de uma grande exigência, devido à sua posição no mercado internacional. (...) Eu digo isto porque isso passa-se comigo. Tem de haver uma exigência muito grande porque a responsabilidade da empresa no mercado é imensa. A *Vieira de Castro* tem um grande controlo dos produtos que entram, seja aquilo que for. (...) Estão de parabéns, pois uma empresa como aquela só assim pode vingar.”

Armando Miranda, presidente do Conselho de Administração da «Moagem CERES, A. de Figueiredo & Irmão, S.A.», Porto – fornecedor da *Vieira de Castro*

“(…) *Vieira de Castro* is very professional. It was one of CERES's main clients for a really long time. Only those that comply with all conditions can enter that establishment, because they are very demanding due to their position on the international market. (...) I say this because it happened to me. They have to have very high standards because their responsibility is immense. *Vieira de Castro* exerts great control over its incoming products, whatever that may be. (...) They should be congratulated, because only a company like that can achieve success.”

Armando Miranda, Chairman of the Board of Directors of Moagem CERES, A. de Figueiredo & Irmão, S.A., Porto, a *Vieira de Castro* supplier

Se até ao momento as normas implementadas vão de encontro à sistematização da gestão da qualidade e segurança alimentar, a *Vieira* passa também a integrar certificações de âmbito mais específico para conseguir aceder a mercados e clientes estratégicos, aumentando a reputação da empresa, marca e imagem.

Primeiramente, com o *Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar*, de acordo com o *Global Standard For Food Safety* (BRC) (no ano de 2010), a empresa garante que o funcionamento da sua indústria decorre sob rigorosos e controlados planos, programas e sistemas de eficiência em matéria de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo (APPCC), de higiene, de segurança alimentar e de qualidade. Seguidamente, e após a construção da mais recente unidade industrial apetrechada com uma nova linha de fabrico, obtém, com a mesma finalidade, mais uma importante Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade

If up to that time, the norms implemented contributed to the systematisation of quality management and food safety, *Vieira* also implemented more specific certifications to gain access to strategic markets and customers, increasing the company's reputation, in brand and image.

First, with the *Food Safety and Quality Management System*, in accordance with the *Global Standard For Food Safety* (BRC) (in 2010), the company ensured that the operation of its industry ran under strict, controlled plans, efficiency programmes and systems in terms of *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP), hygiene, food safety and quality. Then, after the construction of the most recent industrial unit equipped with a new manufacturing line, it obtained, for the same purpose, another important Food Quality and Safety Management System Certification, in accordance with the *International Featured Standards - IFS Food* (in 2012). This standard involved all stakeholders in the production, supply and service processes for retail and wholesale groups, with common and transparent rules that ensure the security of supply and customer satisfaction.

e Segurança Alimentar, de acordo com a norma *International Featured Standards - IFS Food* (em 2012). Esta norma envolve todas as partes interessadas do processo de produção, fornecimento e serviços a grupos retalhistas e grossistas, com regras comuns e transparentes que garantem a segurança do fornecimento e a satisfação dos clientes.

Preocupada também com os princípios de sustentabilidade e integridade negocial, a *Vieira* obtém a certificação *RSPO Roundtable on Sustainable Palm Oil Supply Chain Certification Systems* (no ano de 2015) e a certificação *UTZ* (em 2016) – programas de certificação mundial que estabelecem as boas práticas de cultivo, a rastreabilidade da matéria-prima, o respeito pelo produtor e pelo seu contexto social e ambiental.

Ainda no âmbito da sua responsabilidade social, e indo de encontro à sua missão, a *Vieira* cumpre todas as regras ambientais instituídas, tendo instalados, nesta década, uma estação própria de tratamento de águas residuais industriais (ETARI), devidamente ligada ao Sistema Integrado de Despoluição do Vale do Ave e um ecocentro particular para a recolha e seleção de resíduos. Esta política da empresa vai ao encontro da preocupação demonstrada desde a fundação ao longo dos anos e agora, de forma ainda mais transparente, promove o bem-estar interno e externo da sua organização, tendo especial atenção aos efeitos da sua atividade na comunidade onde se insere.

Concerned also with the principles of sustainability and business integrity, *Vieira* obtained the certification *RSPO Roundtable on Sustainable Palm Oil Supply Chain Certification Systems* (in 2015) and *UTZ* certification (in 2016) – global certification programmes that establish good practices in cultivation, the traceability of raw materials, respect for producers and their social and environmental context.

Also, within the scope of its social responsibility, and keeping up with your mission, *Vieira* fulfills all environmental rules instituted, having installed, in this decade, its own treatment station waste water treatment plants, properly linked to the official network, a private center for the collection and selection of waste. This policy of the company meets the concern shown since the foundation over the years and now, in an even more transparent way, promotes the internal and external well-being of the organization, paying special attention to the effects of their activity in the community where it is inserted.



## A Medida Exata do Seu Sabor

Slogan publicitário utilizado na década de 1980

A exportar qualidade nos seus produtos desde 1986, e a alargar horizontes desde a abertura de portas, a *Vieira* nunca se restringiu ao espaço do seu concelho, estendendo-se gradualmente de norte a sul de Portugal, e cruzando fronteiras, colocou rapidamente a sua marca nos vários cantos do mundo.

Embora seja uma estratégia complexa, composta por avanços e recuos, a internacionalização é um processo quase inevitável para a sobrevivência das empresas portuguesas, dada a reduzida dimensão do mercado nacional. Com custos significativos para a organização, ela exige a definição rigorosa de um método operacional capaz de garantir uma entrada bem-sucedida nos mercados-alvo. A flexibilidade e a capacidade de resposta da *Vieira* foram e continuam a ser uns dos principais trunfos, tendo-lhe permitido retirar um maior partido das exportações num universo de empresas de grande dimensão. Depois de um trajeto de consolidação no mercado interno, a empresa assumiu isoladamente, desde a primeira exportação, a “aventura” da internacionalização, superando uma série de obstáculos iniciais: desde a dificuldade na recolha de informação completa sobre os mercados e seus regulamentos; a identificação eficaz de parceiros e representantes e, ainda, a afirmação consistente do seu poder negocial.

Atingindo uma economia de escala gerada pela acentuação do comércio internacional, a *Vieira* aumenta progressivamente o volume de negócios e passa a aceder a recursos produtivos – como matérias-primas diferenciadas, novas competências e ideias inovadoras – indispensáveis para o crescimento sustentado e para a redução do risco. Diversificando os seus locais de atuação, a empresa tem intensificado as redes de relações com os seus clientes (inter)nacionais, colaborando também com outras empresas e entidades públicas e privadas. Em conjunto, permitem-lhe reforçar a rede de conhecimentos e o processo mútuo de aprendizagem, contribuindo positivamente para o fortalecimento da imagem da empresa e da marca junto dos consumidores e restantes atores económicos:

## Measuring Up Exactly to Your Taste

Advertising slogan used in the 1980s

Exporting quality in its products since 1986 and widening horizons since it opened its doors, *Vieira* was never restricted to the boundaries of its county, extending gradually from the north to the south of Portugal, and crossing borders, quickly placing its brand in many corners of the world.

Although it is a complex strategy, made of advances and setbacks, internationalisation is an almost inevitable process for the survival of Portuguese companies, given the small size of the domestic market. Involving significant costs for organisations, it requires the strict definition of an operational method that can ensure successful entry into target markets. *Vieira*'s flexibility and ability to respond to market demands have been, and continue to be, one of its main assets, having led the company to take greater advantage of exports in a universe composed of large companies. After consolidating its position in the domestic market, the company took on the 'adventure' of internationalisation, overcoming a number of initial obstacles, such as: the difficulty in collecting complete information about the markets and their regulations; the effective identification of partners and representatives; and the consistent affirmation of their negotiating power.

Achieving an economy of scale generated by the rise in international trade, *Vieira* steadily increased its turnover and gradually gained access to production resources – such as differentiated raw materials, new skills and innovative ideas – indispensable for sustained growth and reducing risks. By diversifying its operations, the company has intensified its networks of (inter)national clients, collaborating with other companies and public and private entities. Together, they have strengthened their knowledge network and mutual learning processes, contributing positively to bolstering the company's image and brand to consumers and other economic actors:

“(…) Devagarinho, investiram, modernizaram, transformaram. Quando fizeram o armazém do outro lado, para mim, foi uma revolução! Eu questionava-me porque, de facto, nós [«*Sos Cuétara*»] tínhamos uma máquina muito grande por trás e a *Vieira de Castro* traçou um objetivo e pegou nas malas, andou fora, e criou e acrescentou valor e fez uma fábrica de topo. Isso era supostamente impensável, que alguém pudesse fazer porque a ideia que existia era que tudo o que era nacional ia acabar! (...) A *Vieira de Castro* desenvolveu a tecnologia para criar produtos novos, que era uma coisa que nós tínhamos centralizada em Madrid. E a *Vieira de Castro* dada a dimensão que tinha, teve que fazer um esforço, evidentemente ao nível da dimensão do trabalho de equipa e investimento, e nós acompanhávamos, e tivemos algumas surpresas interessantes. (...) Eu acho que as empresas portuguesas têm este lado importante de saber lidar com dificuldades e adaptarem-se, e de fato esta é a nossa capacidade, de sobrevivermos. Não há mercados fáceis! Mas há oportunidades e acho que todos estamos a fazer bem. (...) A capacidade da *Vieira de Castro* de recrutar quadros e competências, é que fez a diferença. É a liderança das equipas, é ter gente e liderá-las. E, de facto, é esta a diferença, e a *Vieira de Castro* é um exemplo exímio de como se faz bem. E está à vista que fizeram um percurso interessantíssimo. E é engraçado que sempre vi aquela empresa como um conjunto, liderado pelo Sr. Carlos Vieira de Castro, obviamente, mas era uma equipa. Eram coesos, falavam todos a mesma linguagem.”

Mário Coelho, Presidente do Conselho de Administração da «*Novarroz*» – Oliveira de Azeméis e ex-administrador delegado do Grupo «*Sos Cuétara*»

“(…) Slowly, they invested, modernised, transformed. When they built the warehouse on the other side, I thought it was a revolution! I would wondered why, because, in fact, we [*Sos Cuétara*] had a really big machine behind us and *Vieira de Castro* set out its goal and grabbed their bags, they travelled abroad, and created and added value and built a top factory. This was supposedly unthinkable, that anyone could do this, because the idea everyone had was that everything national was going to end! (...) *Vieira de Castro* developed the technology to create new products, which was something we had centralised in Madrid. And *Vieira de Castro*, given its size, had to make a huge effort, evidently in terms of the level of teamwork and investment required, and we'd sit by and watch and there'd be some interesting surprises. (...) I think that Portuguese companies have this important ability of knowing how to deal with difficulties and adapting, and in fact this is our ability, it's how we survive. There are no easy markets! But there are opportunities and I think we're all doing well. (...) *Vieira de Castro's* ability to recruit qualified personnel and skills made the difference. It's the leadership of the teams, it's having people and being able to lead them. And indeed, this is what sets them apart, and *Vieira de Castro* is an excellent example of how well it can be done. And it's clear that they have taken a very interesting path. And it's funny how I've always seen that company as a whole, led by Mr. Carlos Vieira de Castro, obviously, but it was a team. They were cohesive, they all spoke the same language.”

Mário Coelho, Chairman of the Board of Directors of *Novarroz*, Oliveira de Azeméis, and former managing director of the *Sos Cuétara* Group

Com intuitos distintos, as várias parcerias nacionais e internacionais formalizadas proporcionam à *Vieira* a possibilidade de evoluir em conjunto, combinando competências e partilhando experiências e objetivos com os restantes membros. Nesta busca incessante por conhecimento, a empresa torna-se, por exemplo, membro da *Private Label Manufacturers Association* – PLMA (no ano de 2005), facto que lhe garante aceder a pesquisas de mercado, entender melhor as tendências de compra do consumidor, criar novos contactos e descobrir novas ideias no setor agroalimentar. Ancorada em objetivos e valores de inovação, qualidade e competitividade, a *Vieira* associa-se também, à *PortugalFoods - Pólo de Competitividade e Tecnologia Agroalimentar* (em 2010), integrando o conselho de administração desta instituição até à atualidade. Por forma a reforçar a competitividade da economia portuguesa, e sensível às necessidades dos mercados (inter)nacionais e dos seus agentes, esta entidade agrega as necessidades e os interesses do setor promovendo a cooperação e o conhecimento. Beneficiando desta rede de apoio institucional, a *Vieira* define de forma cada vez mais coerente as estratégias de internacionalização, por via de um processo aberto e interativo, avaliando as vantagens, os custos e os recursos necessários, apoiada numa estrutura interna otimizada e profissionalizada. Internamente, introduziu maior interdependência entre as diferentes áreas funcionais para que o produto tenha a medida exata dos requisitos de cada cliente e dos hábitos dos consumidores. Entre a complexificação geral da estrutura interna, os Departamentos de Exportação e de *Marketing* são aqueles que, pelo contacto mais direto e próximo com os clientes, têm necessariamente de acautelar a diversidade cultural, política e financeira dos mesmos. Ao mesmo tempo, têm de acompanhar permanentemente as atitudes dos consumidores e dos concorrentes, analisar o ciclo de vida dos produtos e, ainda, encontrar o melhor modelo de penetração nos mercados emergentes. Com estes contributos, a *Vieira* enriquece a sua marca, desenvolvendo e criando produtos originais que combinam o seu saber-fazer produtivo com os hábitos de consumo globais, deixando de ser exclusivos do país e passando a ser do mundo:

With different intentions, the various national and international partnerships *Vieira* has established have afforded them the opportunity to evolve together, combining competences and sharing experiences and goals with the other members. In this incessant quest for knowledge, the company became, for example, a member of the *Private Label Manufacturers Association* (PLMA) (in 2005), which gave it access to market research, a better understanding of consumer purchasing trends, to new contacts and to discovering new ideas in the agro-food sector. Anchored in the goals and values of innovation, quality and competitiveness, *Vieira* also joined *PortugalFoods - Pólo de Competitividade e Tecnologia Agroalimentar* (*PortugalFoods - Agro-Food Competitiveness and Technology Hub*) (in 2010), and is member of its board of directors to the present day. In order to strengthen the competitiveness of the Portuguese economy, and sensitive to the needs of (inter)national markets and their agents, this association aggregates the needs and interests of the sector by promoting cooperation and knowledge. Benefiting from this institutional support network, *Vieira* has progressively defined its internationalisation strategies through an open and interactive process, assessing the advantages, costs and resources required, supported by an optimised and professionalised internal structure. Internally, it introduced greater interdependence between the different functional areas so that the product measured up to the exact requirements of each customer and consumer habits. Among the general complexity of the internal structure, the Export and Marketing Departments, through their more direct and close contact with customers, necessarily have to safeguard their cultural, political and financial diversity. At the same time, they must constantly monitor the attitudes of consumers and competitors, analyse the product lifecycle, and find the best model of penetration in emerging markets. With these contributions, *Vieira* has enriched its brand by developing and creating original products that combine its manufacturing know-how with global consumption patterns, going from being exclusive to the country to being in the world:



“(…)Tinha a imagem de que a *Vieira de Castro* era uma empresa relativamente pequena, talvez de expressão regional, mas que ao longo do tempo soube aproveitar bem as oportunidades. (...) A verdade é que houve uma mudança bastante marcada dos hábitos alimentares e isso teve impacto, naturalmente, no seu planeamento e orientação estratégica. Nós vivemos num mundo completamente diferente, num setor muito mais concorrencial, muito mais imprevisível e, nalguns aspetos, mais perigoso. Porque um produto pode cair em desuso, porque pode surgir uma inovação disruptiva e, portanto, é necessário estar permanentemente a ensaiar novas tentativas de agradar aos consumidores e de substituir os produtos mais antigos por novos. (...) As pessoas têm que se redescobrir quase todos os dias. (...) O que os estudos nos dizem é que as empresas familiares resistem melhor às crises e têm um melhor controlo dos custos. Resistência à crise, custos e possibilidade de planear e desenvolver a longo prazo. A *Vieira de Castro* é exemplo disso.”

Pedro Ferraz da Costa, Presidente do Conselho Diretivo do “Fórum para a Competitividade”

“(…) I thought *Vieira de Castro* was a relatively small company, perhaps of regional dimension, but as time went by, it knew how to take advantage of the opportunities. (...) The truth is that eating habits changed profoundly and that had an impact, of course, on their strategic planning and orientation. We live in a completely different world, in a much more competitive, much more unpredictable and, in some respects, a much riskier sector. Because a product may fall into disuse, disruptive innovation may emerge, and we have to constantly try to please consumers and to replace older products with new ones. (...) People have to rediscover themselves almost every day. (...) Studies tell us that family-run businesses are better able to resist crises and have better cost control. Resistance to crisis, costs and the possibility to plan and develop in the long term. *Vieira de Castro* is an example of this.”

Pedro Ferraz da Costa, President of the Board of Directors of the 'Forum for Competitiveness'



Fotografia da visita do Exmo. Senhor Presidente da República Portuguesa, o Professor Doutor Aníbal Cavaco Silva às instalações da empresa, em 2013, reconhecendo o seu prestígio nacional. Autoria: Foto Humberto. Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the visit of His Excellency, the President of the Portuguese Republic, Professor Aníbal Cavaco Silva to the company's premises in 2013, which acknowledged its national prestige. Authorship: Foto Humberto. Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive.

Entrando em novos mercados, mas sem nunca se afastar demasiado dos conceitos fundamentais que orientam e caracterizam a sua estratégia geral, a empresa vem concebendo um plano de atuação detalhado e adequado a cada país de destino. Com uma abordagem mais estruturada e robusta, a *Vieira* estuda e acompanha de perto as dinâmicas específicas de cada contexto de exportação e, mantendo como prática habitual a sondagem de novos negócios para a sua marca desde a década anterior, participa ativamente em mostras internacionais. Ao fechar contratos negociais relevantes, a *Vieira* apercebe-se da importância de continuar a enriquecer o seu vasto currículo de experiências, mostrando ao mundo a qualidade dos produtos portugueses e marcando presença nos mais diversos palcos internacionais do setor agroalimentar. Ao promoverem o portfólio variado de produtos, estes eventos fazem com que fornecedores, parceiros e clientes fiquem com uma ideia mais clara da atividade e, em simultâneo, servem de plataforma de angariação de contactos visando futuros negócios:

Entering new markets, but never going too far from the fundamental concepts that guide and characterise its overall strategy, the company gradually designed a detailed and appropriate action plan for each target country. With a more structured and robust approach, *Vieira* has closely studied and monitored the specific dynamics of each export destination. Furthermore, maintaining its usual practice of scoping new business for its brand since the previous decade, the company actively participates in international fairs. By closing relevant business contracts, *Vieira* has realised the importance of continuing to expand its vast curriculum of experiences, showing the world the quality of Portuguese products and marking its presence on the most diverse international stages of the agro-food sector. By promoting the varied portfolio of products, these events enable suppliers, partners and customers to get a clearer idea of the activity and simultaneously serve as a platform for establishing contacts aimed at future business:

**“(...) A *Vieira* é um projeto que implica crescimento e eu vejo essa ambição dentro da empresa, esta lógica de fazer 75 anos e continuar a crescer é algo que me entusiasma. (...) É preciso complementar a experiência e o saber-saber com o saber olhar para as realidades futuras e estamos a evoluir, a olhar de forma diferente para o mercado, para a realidade hoje em dia, pautada pelo tema da velocidade. (...) E temos que manter o ritmo, de responder ao consumidor e de acompanhar a sua maior interatividade. (...) Ir a feiras mostra que a *Vieira* se quer posicionar no mundo, ser reconhecida como uma empresa que está disponível e pronta para abastecer o mundo. (...)”**

**“(...) *Vieira* is a project that implies growth and I see this ambition within the company, this idea of turning 75 and continuing to grow is something that excites me. (...) We have to complement experience and know-how with the ability to look for future realities and we are evolving, looking at the market differently, at the reality around us today, which is marked by speed. (...) And we have to keep up the pace, to respond to consumer requirements and to keep up with their growing interaction. (...) Going to fairs shows that *Vieira* wants to take a stand in the world, to be recognised as a company that is available and ready to supply the world. (...)”**

(...) Por outro lado, torna-se um ponto de encontro onde se consegue estar com o nosso universo de clientes duas ou três vezes por ano sem o visitar. As feiras têm uma particularidade, raramente se fecham negócios nas feiras, mas iniciam-se muitos. Para conhecer os mercados também temos que ir à procura, depois há várias associações que nos fornecem bastante informação. (...) É importante termos diversidade de conhecimento, não é possível trabalhar os mercados sem ter alguma afinidade às culturas, mais do que os produtos, é preciso perceber como é que os mercados funcionam do ponto de vista político e social. Eu acho que este *marketing* é dos mais exigentes que se pode ter, porque nós continuamos a falar de consumidores e de marcas e queremos estar variadíssimos pontos do globo. Quando visitamos um cliente japonês não estamos a falar para um cliente brasileiro. (...) Mas temos de otimizar produtos globais, daí a grande preocupação de hoje em não lançar qualquer produto da *Vieira* que não tenha pelo menos sido pensado nessa vertente internacional. (...) A *Vieira* tem uma característica interessante que nem todas as empresas têm e que é a capacidade de manter parcerias duradouras e para isso é preciso ter ADN. Como, por exemplo, a relação com os japoneses, Cabo Verde e Brasil. (...) Ficam maravilhados pela forma como a empresa se predispõe a colaborar e isso é uma mais-valia muito importante.”

Carlos Campos, Diretor Comercial e de *Marketing*, com 3 anos de empresa

(...) On the other hand, it becomes a meeting point where we can be with our universe of customers two or three times a year without having to visit them. Fairs have a particularity, rarely do deals close at fairs, but many begin. (...) To understand the markets we also have to go look for them, then there are several associations that provide us with a lot of information. (...) It is important to have diversity of knowledge, we can't work the markets if we don't have some degree of affinity with their cultures, more than the products, we have to understand how the markets work from the political and social point of view. I think this type of marketing is one of the most demanding you can have, because we continue to talk about consumers and brands and we want to be in many different parts of the world. When we visit a Japanese customer we are not talking to a Brazilian customer. (...) But we must optimise global products, hence the great concern today with not launching any *Vieira* product that has not at least been thought of in this international aspect. (...) *Vieira* has an interesting trait not all companies have and that is the ability to maintain lasting partnerships and for this you need to have DNA. Like, for example, the relationship with the Japanese, Cape Verde and Brazil. (...) They marvel at the way the company is willing to collaborate and this is a very important asset.”

Carlos Campos, Commercial and Marketing Director, employee at the company for 3 years



## 2008

Foire de Printemps

LUXEMBURGO LUXEMBOURG

IFE India

ÍNDIA INDIA

Visita de Estado (Missão empresarial / Corporate mission)

VENEZUELA

## 2007

Supermarket Trade Show

JAPÃO / JAPAN

MIF Macau

MACAU MACAO

Wine for Asia

SINGAPURA SINGAPORE

## 2006

Gateway to Japan

JAPÃO JAPAN

## 2005

FILDA

ANGOLA

FHC Shanghai

CHINA

## 2003

Alimentaria Mexico

MÉXICO MEXICO

Visita de Estado (Missão empresarial / Corporate mission)

CHINA & MACAO

## 2002

SIAL China

CHINA

CIBUS Parma

ITÁLIA ITALY

Américas Food & Beverage Show

E.U.A. U.S.A.

## 2001

IFE Londres

REINO UNIDO UNITED KINGDOM

WorldFood Moscow

RÚSSIA RUSSIA

Feira APAS – São Paulo

BRASIL BRAZIL

SIAL ASIA

SINGAPURA SINGAPORE

## 1999

SIAL Paris

FRANÇA FRANCE

PLMA

HOLANDA NETHERLANDS

## 1995

SISAB

PORTUGAL

## 1992

ANUGA

ALEMANHA / GERMANY

## 1991

Feira de Barcelona

ESPAÑA SPAIN

ISM

ALEMANHA GERMANY

Alimentária - Lisboa

PORTUGAL

## 1990

Foodex Japão

JAPÃO JAPAN

Grand Fair Japan

JAPÃO JAPAN

## 1987

Agro Braga

PORTUGAL

Alimentar Exponor

PORTUGAL

## 1986

Feira Coimbra

PORTUGAL

80's

90's

00's

## Participação da *Vieira* em certames nacionais e internacionais, com respetivo ano de estreia.

Participation of *Vieira* in national and international events, with its debut year.

### 2013

SIAL China  
CHINA

Visita de Estado (Missão empresarial / Corporate mission)  
ARÁBIA SAUDITA SAUDI ARABIA

Vista de Estado (Missão empresarial / Corporate mission)  
COLÔMBIA E PERÚ COLOMBIA AND PERU

ECRM  
ITÁLIA ITALY

MDD Expo Paris  
FRANÇA FRANCE

### 2012

SIAL Middle East  
ABU DHABI

Visita de Estado (Missão empresarial / Corporate mission)  
COLÔMBIA E PERÚ COLOMBIA AND PERU

Prodexpo Moscovo  
RÚSSIA RUSSIA

FIM  
MADAGÁSCAR MADAGASCAR

Alimentaria Barcelona  
ESPANHA SPAIN

Feira Internacional de Benguela  
ANGOLA

### 2011

Novi Sad Exhibition Sérvia  
SÉRVIA SERBIA

Portugal Market Week St. Petersburg  
RÚSSIA RUSSIA

### 2010

Taste Expo 2010 India  
ÍNDIA INDIA

ECRM  
REPÚBLICA CHECA CZECH REPUBLIC

Portugal Market Week Moscovo  
RÚSSIA RUSSIA

### 2016

FHA Singapura  
SINGAPURA SINGAPORE

ANAM México  
MÉXICO MEXICO

### 2015

FACIM Moçambique  
MOÇAMBIQUE MOZAMBIQUE

Agrofood Trade Mission to Vietnam  
VIETNAME VIETNAM

GULFOOD Dubai  
DUBAI

Sweets & Snacks Chicago  
E.U.A. U.S.A.

Wabel Paris  
FRANÇA FRANCE

Visita de Estado (Missão empresarial / Corporate mission)  
IRÃO IRAN

### 2014

Vista de Estado (Missão empresarial / Corporate mission)  
CANADÁ CANADA

Expo Antad México  
MÉXICO MEXICO

Vista de Estado (Missão empresarial / Corporate mission)  
E.U.A. U.S.A.

Ao consolidar a sua presença em alguns mercados internacionais e valendo-se dos parceiros estratégicos com os quais tem vindo a estreitar relações, estas experiências tornam-se num observatório de análise privilegiado para detetar potencialidades, oportunidades de melhoria e aumentar a competitividade. Assumindo modalidades de colaboração distintas, a *Vieira* procura identificar, de um lado, distribuidores que assumam a representação da sua marca, do outro, trabalhar diretamente com as cadeias em modelos mistos de modo a cobrir ao máximo cada mercado e, ainda, estabelecer parcerias complementares e competitivas com outros fabricantes. Por se encontrarem na vanguarda da inovação no setor, mercados como o Japão, a Irlanda, os E.U.A. e os países nórdicos são os exemplos mais significativos de cooperação com a empresa. Extremamente exigente e desafiante, a relação comercial com o cliente japonês (1993) obrigou logo no início à redefinição de estratégias, à busca de oportunidades e soluções desde a produção à comercialização, tornando-se um “selo de garantia” para o exterior, facilitando a entrada em novos mercados. Ao fim de uns anos desta relação comercial, a *Vieira* alterou o discurso negocial e elevou o valor da marca e do produto. Enquanto que numa lógica complementar, a *Vieira* desenvolveu uma parceria interessante de *business to business*, em estreita colaboração de *I&D*, com um cliente irlandês (2008), permitindo-lhe aumentar o seu volume de negócio para este destino, contando agora com uma plataforma de operação logística de abastecimento do retalho:

By consolidating its presence in some international markets and using strategic partners with which it has established closer relations, these experiences have become a privileged observatory to detect potential, opportunities for improvement and increase competitiveness. Under different forms of collaboration, *Vieira* seeks to identify distributors who take on the representation of its brand, as well as work directly with the chains in mixed models in order to cover each market as extensively as possible, and also to establish complementary and competitive partnerships with other manufacturers. Because they are at the forefront of innovation in the industry, markets such as Japan, Ireland, the U.S.A. and the Scandinavian countries are the most significant examples of cooperation with the company. Extremely demanding and challenging, the commercial relationship with the Japanese customer (1993) required initially the redefinition of strategies, the search for opportunities and solutions from production to commercialisation, which became a 'seal of quality' for relations abroad and facilitated entry into new markets. After a few years of this commercial relationship, *Vieira* changed its negotiation approach and raised the value of the brand and the product. Complementarily, *Vieira* has developed an interesting business-to-business partnership, in close collaboration with R&D, with an Irish customer (2008), allowing it to increase its sales volume to this destination, counting now on an operational logistics platform for retail supply:

**“(...) [No passado] vimos a *Vieira* como um potencial parceiro. Desenvolvemos uma relação profunda em termos de parceria, de investimento em equipamento e sobretudo no sentido de desenvolver um perfil de sabor. Foi através do “*business to business*” mas eu diria que é muito mais uma parceria que outra coisa, porque se trata de um produto muito importante para nós. Penso que foi um grande passo para a *Vieira* e um grande passo para nós também. (...)**

**“[In the past] we saw *Vieira* as a potential partner. We have developed a close relationship in terms of partnership, investment in equipment and above all to improve a flavour profile. It was through business-to-business but I would say it is much more a partnership than anything else, because it's a very important product for us. (...) I think it was a big step for *Vieira* and a big step for us too. (...)**



(...) As bolachas fazem parte dum mercado dinâmico que evoluiu nos últimos cem anos. É um mercado importante para nós, uma categoria em crescimento no “ambiente alimentar”. (...) Não podemos ver esta categoria a um nível global porque tem sempre um sabor individual impresso, há uma oportunidade neste mercado para ir de encontro às necessidades do consumidor. (...) Penso que a imagem projetada pela *Vieira* é a de uma empresa profissional com capacidade para fabricar bolachas e produtos de confeitaria. Esta é a imagem da *Vieira*: profissional, credível e eficiente, uma imagem muito apreciada pelos clientes. (...) Penso que, como em qualquer negócio, uma empresarial familiar tem que ter uma estratégia clara quanto à forma de agir no mercado e de se projetar no futuro. Estes são os desafios de qualquer empresa e não somente duma empresa familiar nesta categoria. É fantástico que um negócio familiar continue a ter tanto impacto no mercado das bolachas, alimentar e que continue a crescer e a ser bem-sucedida. É fantástico para todas as pessoas envolvidas.”

Seamus Kearney, diretor executivo da «*Valeo Foods*»  
– Irlanda, parceiro estratégico da *Vieira de Castro*

(...) Biscuits are part of a dynamic market that has evolved over the last hundred years. It is an important market for us, a growing category in the “food environment”. (...) We can't see this category on a global level because it always has an individual flavour imprint, there is an opportunity in this market to meet the needs of the consumer. (...) I think *Vieira's* image is that of a professional company with the capacity to manufacture biscuits and sweet products. This is *Vieira's* image: professional, reliable and efficient, an image customers highly appreciate. (...) I think that, as in any business, a family-run business has to have a clear strategy on how to act in the market and to project itself in the future. These are the challenges of any company and not just a family-run business in this category. It's great that a family-run business continues to have so much impact on the biscuit food market and that it continues to grow and to succeed. It's fantastic for everyone involved.”

Seamus Kearney, Executive Director of *Valeo Foods*, Ireland, a strategic partner of *Vieira de Castro*

Adotando vários modelos de abordagem para o mercado brasileiro (1994), a parceria neste país com um único operador conduziu a um crescimento constante e concertado da marca junto dos consumidores e operadores locais. A partir de 2006, esta parceria revelou-se de grande êxito, permitindo hoje uma presença alargada e a oportunidade de continuar a construir e a consolidar a sua posição no mercado:

Adopting several approaches to the Brazilian market (1994), the partnership in this country was established with a single operator, leading to constant and concerted brand growth among consumers and local operators. From 2006, this partnership has proved to be a great success, leading today to widespread presence and the opportunity to continue to build and consolidate its market position:

“(…) Eu diria que o «*Pão de Açúcar*» foi o grande precursor da moderna distribuição no Brasil até aos anos 70 e a chegada do «*Carrefour*» representou a grande profissionalização do mercado distribuidor varejista. Fizem a grande diferença na distribuição organizada e moderna. (...) A principal razão para introduzir a *Vieira de Castro* nas lojas foi por causa do produto. O produto era diferenciado. (...) Ela conseguiu se impor no Brasil muito mais através dos seus produtos permanentes – as bolachas – do que dos seus produtos sazonais – as amêndoas. (...) Indiscutivelmente, a *Vieira de Castro* é uma empresa de grande seriedade, que desenvolve um trabalho de confiança porque ela também põe em risco os seus produtos e as suas condições para atravessar aí o Oceano Atlântico. (...) O que mais se vende é o pacote do «*Sortido Princesa*». É um sortido diferenciado, uma mescla de bolachas doces, de formatos diferentes, de sabores diferentes, num único pacote. (...) Acho que o posicionamento que ela tem nas feiras *Sial Paris* ou até mesmo na *Sial Brasil* é muito profissional, muito sério. (...) Olhando para trás a *Vieira de Castro* pode dizer que tem história, mas pergunto-me: será que nos próximos 75 anos eu vou conseguir chegar onde quero vivendo do mesmo jeito que eu vivi? Será que, nessa mudança de geração, eu não tenho que repensar os meus propósitos com os meus *stakeholders*? Revisitar os meus valores? Ver quais são as macrotendências económicas, sociais, concetuais, hábitos de consumo para poder então traçar a minha visão estratégica. E eu não estou falando apenas de planeamento estratégico. Visão estratégica é aquela que me diz onde eu quero chegar. E quanto mais pessoas, colaboradores, consumidores, revendedores, sócios, comunidade, fornecedores entenderem esse meu propósito, mais longe vou chegar com certeza.”

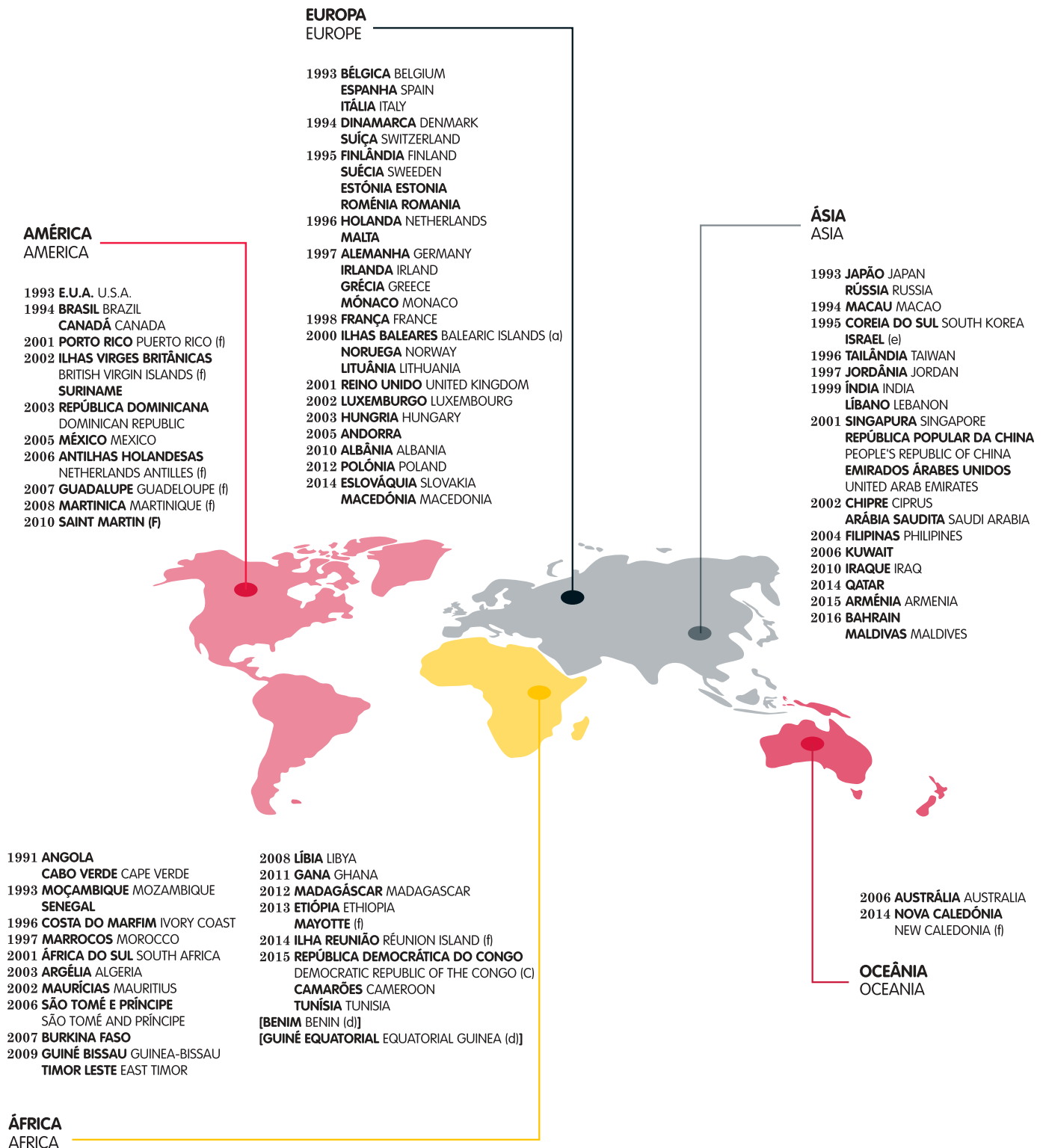
Hugo Bethlem, Vice-presidente do «*Grupo Pão de Açúcar*» entre 2001 e 2012 e amigo da família *Vieira de Castro*

“(…) I would say that '*Pão de Açúcar*' was the great forerunner of modern distribution in Brazil until the 1970s and the arrival of '*Carrefour*' represented the great professionalisation of retail distribution. They made the big difference in organised, modern distribution. (...) The main reason behind introducing *Vieira de Castro* in supermarkets was the product itself. The product was different. (...) It has become established in Brazil much more through its permanent products, the biscuits, than through its seasonal products, the almonds. (...) Undoubtedly, *Vieira de Castro* is a truly serious company, which establishes relations of trust because it also risks its products and their conditions to cross the Atlantic. (...) The '*Sortido Princesa*' assortment package is by far the best seller. It is a unique and interesting assortment, a mixture of sweet biscuits, of different shapes, of different flavours, in a single package. (...) I think *Vieira*'s positioning at the *Sial Paris* fairs or even at *Sial Brasil* is very professional, very serious. (...) Looking back at *Vieira de Castro*, we can say it has history, but I wonder: will I be able to get where I want in the next 75 years by living the same way I did? In this change in generation, will I not have to rethink my purpose with my *stakeholders*? Review my values? See what are the economic, social, conceptual, macro-trends, consumer habits, so that I can then draw my strategic vision. And I'm not just talking about strategic planning. Strategic vision is the one that tells me where I want to go. And the more people, employees, consumers, resellers, partners, community, suppliers understand my purpose, the farther I'll go for sure.”

Hugo Bethlem, Vice President of *Grupo Pão de Açúcar* between 2001 and 2012 and friend of the *Vieira de Castro* family

# Presença internacional da *Vieira* e respetivo ano de entrada no mercado.

International presence of *Vieira*  
and its year of entry into the market.







Fotografia do cunho da bolacha recheada «*Milenium*»,  
2017. Autoria: Rita Duro.  
Arquivo Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Photograph of the size of the 'Milenium' cream-filled biscuit, 2017.  
Authorship: Rita Duro.  
Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Archive

## Vários Cunhos, Uma Identidade

Conquistando terrenos com os alicerces no território, a *Vieira de Castro* nasce, em 1943, numa paisagem envolvente vincada pela sobreposição de pequenos campos agrícolas e de grandes edifícios fabris. Instalada num lugar central, a primorosa confeitaria da Rua de Santo António prosperou durante largos anos, usufruindo das dinâmicas comerciais e urbanas que a vila de Famalicão foi oferecendo. Sob a iniciativa e liderança de António Vieira de Castro, a empresa foi-se afirmando na comunidade local que lhe deu sustento, integrando uma rede (in)formal e alargada de relações sociais de relevo.

Para bem servir os seus clientes e consumidores, o projeto ganhou uma estrutura mais sólida e a pequena fábrica de pastelaria cresceu em comprimento e altura, acolhendo secções de fabrico, uma parafernália de equipamentos produtivos, um contingente cada vez maior de trabalhadores, novas matérias-primas e uma variedade de deliciosos produtos. Em linha com o progresso, e alargando os seus horizontes, o estabelecimento, ao mesmo tempo que se modernizou e intensificou os ritmos de laboração, trilhou novas rotas comerciais levando o nome da sua casa ainda mais longe. Reinventando o seu saber-fazer tradicional para industrial, o fundador investe na modernização técnica da sua atividade e, apoiado pelos filhos, conquista o seu lugar no mercado com o trio – «*Maria*», «*Torrada*» e «*Água e Sal*» - em movimento.

Superando dificuldades através de esforços coletivamente partilhados, a empresa assumiu sempre uma relação de seriedade e compromisso com os trabalhadores que, por seu lado, desempenharam, no decorrer do tempo, tarefas quotidianas de uma longa cadeia operatória. Desde a preparação dos ingredientes, à transformação do produto, ao embalamento e ao empacotamento – como uma orquestra afinada –, os aprendizes, os confeitores e os operários foram dando muito de si aos produtos, acrescentando-lhes valor. Ao som das máquinas de datilografar e, mais tarde, dos ruídos dos faxes e dos teclados de computador, os trabalhadores administrativos foram registando e tratando com eficiência toda a documentação de suporte da atividade, respondendo às crescentes encomendas e solicitações de clientes e fornecedores. Tendo por

## Several Sizes, One Identity

Gaining ground with its roots in the territory, *Vieira de Castro* was born in 1943, in a surrounding environment of overlapping, small agricultural fields and big factory buildings. Installed in a central place, the gracious confectionery of Rua de Santo António prospered for many years, taking advantage of the commercial and urban dynamics of the town of Famalicão. Under the initiative and leadership of António Vieira de Castro, the company became established in the local community that provided its sustenance, by integrating an (in)formal and broad network of relevant social relations.

To better serve its clients and customers, the project gained a more solid structure and the small bakery factory grew in length and height, housing manufacturing sections, an array of production equipment, a growing contingent of workers, raw materials and a variety of delicious products. In step with the times, and broadening its horizons, the establishment, while modernising and intensifying the pace of labour, traced new trade routes taking the name of its establishment even further. Reinventing its traditional industrial know-how, the founder invested in the technical modernisation of his business and, supported by his children, conquered his place in the market with a trio in motion – '*Maria*', '*Torrada*' (*Toasted*) and '*Água e Sal*' (*Water and Salt*).

Overcoming difficulties through collectively shared efforts, the company has always assumed a relationship of seriousness and commitment with its workers, who, in turn, have performed, in the course of time, the daily tasks of a long manufacturing chain. From the preparation of ingredients, to the transformation of the product, to wrapping and packaging – like a finely tuned orchestra – the apprentices, the confectioners and the workers gave much of themselves to the products, adding value to them. With typing machines and, later, the fax machine and computer keyboards, administrative workers were efficiently registering and handling all supporting documentation of the activity, responding to the rising orders and requests from customers and suppliers. Bearing their indications in mind, the warehouse workers were responsible for the organisation and supply of raw materials and for the shipment of the goods. In larger vehicles and packed with the company's products, the vendors went through the old and new distribution channels, adapting their skilful strategy of persuasion and negotiation.

Growing in scale, *Vieira* also turned to qualified personnel in new areas of knowledge and, by promoting more demanding quality standards and increasing the efficiency

referência as suas indicações, os trabalhadores do armazém foram sendo responsáveis pela organização e aprovisionamento das matérias-primas e pela expedição das mercadorias. Em veículos de maior capacidade e lotados com os produtos da empresa, os vendedores foram percorrendo os antigos e os novos canais de distribuição, adaptando a sua hábil estratégia de persuasão e negociação.

Ganhando escala, a *Vieira* recorreu também a elementos qualificados em novas áreas do saber e que, promovendo padrões de qualidade mais exigentes e aumentando a eficiência do desempenho produtivo, elevaram-na para outro patamar. A doce qualidade faz história e com a passagem geracional do negócio, a empresa acabou por ganhar outra envergadura, mais apta a responder funcionalmente aos novos desafios. Com outra arquitetura e estética, a empresa começou a mostrar-se ao mundo através de slogans atrativos e de uma presença cada vez mais frequente em feiras setoriais que lhe permitiram começar a exportar sabor.

Da fábrica para o mundo, os produtos *Vieira de Castro* passaram a conquistar mercados longínquos e a fidelizar os mais exigentes clientes. Confrontada com um contexto comercial altamente concorrencial, e beneficiando de sinergias estabelecidas ao longo do seu trajeto, a empresa vem dotando a sua indústria de tecnologia produtiva, tendo reestruturado o seu modelo de negócio e a sua forma jurídica. Não esquecendo um dos valores apregoados desde a sua génese, a *Vieira de Castro* pôs em marcha o processo de certificação que, não tendo sido fácil, foi decisivo para o seu futuro. Atenta e rigorosa na seleção de matérias-primas, a empresa encetou uma relação de diálogo e confiança com os seus fornecedores, reconhecendo um elemento essencial da sua história. Tendo ocupado um lugar sólido no mercado, mas sempre vigilante em relação à forte concorrência, a inovação do produto e da embalagem tem sido a sua imagem de marca.

Superando difíceis conjunturas – desde a fase de racionamento no arranque do negócio, ao condicionamento industrial vigente durante o Estado Novo, à turbulência da “Revolução dos Cravos”, às contrações do mercado interno num contexto de integração comunitária e ao domínio das multinacionais –, a *Vieira de Castro* conseguiu construir uma identidade ímpar com o legado deixado por todos aqueles que por ela passaram.

of productive performance, they raised it to another level. The sweet quality makes history and with the generational passage of the business, the company ended up gaining another dimension, more apt at responding functionally to the new challenges. With new architecture and aesthetics, the company began to show itself to the world through attractive slogans and an increasingly frequent participation in sector fairs that allowed it to start exporting flavour.

From the factory to the world, *Vieira de Castro* products began to conquer distant markets and to retain the most demanding customers. Faced with a highly competitive business environment, and benefiting from synergies established along its course, the company gradually furnished its industry with manufacturing technology, having restructured its business model and legal form. Not forgetting one of the values proclaimed since its origins, *Vieira de Castro* set its sights on certification, which although not easy, was decisive for its future. Attentive and rigorous in the selection of raw materials, the company began a relationship of dialogue and trust with its suppliers, recognising an essential element of its history. Having occupied a solid place in the market, but always vigilant in relation to strong competition, product and packaging innovation has been its trademark.

Overcoming difficult times – from the restrictions at the beginning of the business, industrial regulation during the *Estado Novo*, to the turbulence of the ‘Carnation Revolution’, the contraction of the domestic market following entry in the Community and the dominance of multinationals – *Vieira de Castro* managed to build an unparalleled identity with the legacy left by all those who passed through it.



**Mesa de Assembleia Geral Board of the General Assembly**

Joaquim da Costa Correia Araújo (Presidente President)  
Domingos de Paula Guimarães Mesquita (Secretário Secretary)

**Conselho de Administração Board of Directors**

Carlos Henrique Azevedo Vieira de Castro (Presidente Chairman)  
Ana Raquel Coelho Vieira de Castro Reis (Vogal Secretary)  
Carlos Filipe Coelho Vieira de Castro (Vogal Secretary)  
José Borges Pinto de Azevedo (Vogal Secretary)  
António Joaquim Pratinha Costa Gomes (Vogal Secretary)

**Conselho Fiscal Audit Committee:**

José Augusto Silva Mendes (Fiscal Único Single Auditor)

Capital Social Capital Stock € 3.500.000,00

Enquanto empresa familiar, ela procura preparar-se da melhor forma para conviver mais tranquilamente com os desafios que o mercado atualmente coloca ao seu desenvolvimento.

Partilhadas entre os membros da família e não só, as tomadas de decisão resultam do equilíbrio entre a razão e a emoção, estando ligadas por objetivos e propósitos comuns. Particular na forma como gere o seu negócio, a *Vieira de Castro* tem vindo a partilhar, de forma hereditária, a sucessão do poder decisório e cada geração rejuvenesce e imprime o seu próprio cunho:

As a family-run business, it seeks to prepare for the best way to subsist with the challenges that the market currently poses to its development.

Shared among family members and beyond, decision-making results from the balance between reason and emotion, and is bound by common goals and purposes. Particular about the way it manages the business, *Vieira de Castro* has shared, in a hereditary manner, the succession of decision-making power and each generation has rejuvenated and left its own imprint:

**“(...) Identifico como uma das principais vantagens de uma empresa familiar a rapidez na tomada de decisão, as estruturas são muito mais horizontais, muito mais comunicativas e, portanto, as empresas familiares têm uma agilidade muito superior a uma multinacional. Também considero que numa empresa familiar, uma das grandes vantagens é termos tempo, nós não temos pressa, nós não tencionamos terminar, nem fazer disto outra coisa. (...)”**

**“(...) I can say that one of the main advantages of a family business is the speed in decision-making, the structures are much more horizontal, much more communicative and therefore, family companies have a much greater agility than a multinational. (...) I also think that, in a family business, one of the great advantages is to have time, we're not in a hurry, we don't intend to finish, nor turn this into anything else. (...)”**



(...) Ter tempo é uma grande vantagem porque podemos observar as coisas com alguma tranquilidade, não quer dizer que não andemos a um ritmo alucinante cá dentro, que andamos, mas temos tempo, não precisamos de fazer tudo hoje, nas empresas não familiares centram-se muito nos objetivos de curto prazo, nas metas a alcançar naquele ano, e nós pensamos muito mais numa ótica de longo prazo.

O nosso processo de mudança é constante, temos que ir melhorando e preparando o nosso crescimento. (...)

É essencial manter a nossa política de reinvestimento e é essencial manter os critérios de funcionamento claros.

(...) As principais oportunidades são os mercados onde, felizmente, ainda há muito para ser feito, existe ainda muito espaço disponível para ocupar, isso é uma grande oportunidade.

Uma ameaça é a grande força das multinacionais, com as quais nós temos dificuldade em competir.

Apesar de tudo considero que essa é uma ameaça que se pode transformar em oportunidade. (...) Comemorar os 75 anos, pretende celebrar o trabalho da primeira e da segunda geração. Eu olho para a empresa como algo que a minha geração tem a responsabilidade de fazer crescer de forma sólida e de transmitir, melhor ainda, para a quarta geração. (...) Gostava que as próximas gerações incluindo a minha, conseguissem ter a dinâmica e a perseverança que tiveram as duas primeiras e isso significará que mais 75 anos virão.”

Ana Raquel Vieira de Castro, atual administradora executiva da empresa

(...) Having time is a great advantage because we can observe things with some tranquillity, this doesn't mean that we're not racing like crazy inside, because we are, but we have time, we don't have to do everything today, non-family companies focus excessively on short-term objectives, on the goals to be achieved that year, whereas we think much more in the long-term. Our process of change is constant, we have to keep improving and preparing for growth. (...) It is essential to maintain our reinvestment policy and it is essential to keep the operating criteria clear. (...) The main opportunities are the markets where, fortunately, there is still a lot to be done, there is still a lot of space available to fill, this is a great opportunity. A threat is the great strength of the multinationals, with which we have difficulty in competing. In spite of everything, I think that this is a threat that can be turned into an opportunity. (...) The celebration of 75 years is intended to celebrate the work of the first and second generations. I look at the company as something my generation has the responsibility to ensure its solid growth and to pass it on, better and improved, to the fourth generation. (...) I would like the next generations including mine to have the momentum and perseverance of the first two and that will mean that another 75 years will come."

Ana Raquel Vieira de Castro, currently the company's Executive Manager

“(...) Ser a única empresa portuguesa e familiar exportadora de bolachas tem sido uma vantagem. Há um lado familiar que acho que é importante, o ter alguém da família, de confiança, acho que isso pode ser uma mais-valia para a empresa. Acima de tudo, é preciso fazer a ligação entre as pessoas, entre os vários acionistas, entre os vários diretores, e essa ligação é muito importante para que as coisas resistam da maneira mais sólida, em termos temporais. É necessário haver bom ambiente, ligar as peças e que a transparência se note. (...) Sou administrador e ao mesmo tempo sou familiar, são dois trabalhos pesados, porque muitas vezes é difícil distinguir, se estamos a falar como filho ou como irmão ou como colega, é difícil. (...) Um dos nossos objetivos é a satisfação, que as pessoas estejam satisfeitas e venham trabalhar com vontade, sabendo que todos os dias, independentemente dos problemas, as coisas são feitas com algum prazer. (...) Há aqui muito respeito pelo que aconteceu e existe a vontade de respeitar o passado e de manter os valores. Se é suficiente ou não, vamos ver, mas existe essa vontade e acho que se nota. Estes 75 anos foram o início de outros tantos, tivemos de subir os nossos degraus, encontrámos pedras no caminho, mas temos todas as condições e as pessoas para, no mínimo, mais 75 anos.”

Carlos Filipe Vieira de Castro, atual administrador da empresa

“(...) Being the only Portuguese and family-owned biscuit exporter has been an advantage. There is a family side that I think is important, having someone in the family, who is trustworthy, I think this can be a plus for the company. Above all, we need to make connections among people, among the several shareholders, among the several directors, and this connection is very important for things to remain stable, in temporal terms. We have to have a good working environment, to connect the pieces and to make transparency noticeable. (...) I'm a manager and at the same time I'm family member, they are two hefty jobs, because it is often difficult to distinguish, if we are speaking as a son or as a brother or as a colleague, it's difficult. (...) One of our goals is satisfaction, that people are satisfied and come to work happy, knowing that every day, regardless of the problems, things are done with some pleasure. (...) There's a lot of respect here for what has happened and there's a desire to respect the past and maintain these values. Whether it is enough or not, we will see, but there's this spirit and I think it shows. These 75 years were the beginning of so many others, we had to climb our steps, we found stones on the way, but we have all the necessary conditions and people to keep going for at least another 75 years.”

Carlos Filipe Vieira de Castro, currently the company's administrator

“Ao contrário do meu pai, que se estabeleceu no centro de Famalicão e numa época em que as dificuldades eram imensas (...), fui empresário quase por herança. (...) Hoje admito que a *Vieira de Castro* é reconhecida nacional e internacionalmente. (...) As pessoas, ao abrirem o nosso pacote, estão a rasgar uma embalagem com um nome, o da *Vieira*, e isso exige ter muito cuidado com tudo o que fazemos. (...) Do passado, devemos manter as linhas mestras, privilegiando a relação com os trabalhadores, com os fornecedores e com os clientes. Foi sempre importante que se mantivesse esse espírito porque manter relações muito fortes com todos também ajuda a *Vieira de Castro* a crescer como tem sido até hoje, apesar de ser um bocado difícil porque a atividade já é global. Acho que o sucesso da *Vieira de Castro* resulta um pouco disso. (...)

"Unlike my father, who settled in the centre of Famalicão at a time when the difficulties were immense (...) I became an entrepreneur almost by inheritance. (...) Today I'll admit that *Vieira de Castro* is recognised nationally and internationally. (...) When people open our packets, they're ripping a packet with a name, the *Vieira* name, and that means we have to be very careful about everything we do. (...) From the past, we must keep the major guidelines, privileging the relationship with workers, suppliers and customers. It was always important to keep this spirit because maintaining very strong relationships with everyone also helps *Vieira de Castro* to grow as it has to this day, despite being a bit difficult because the activity is now global. I think *Vieira de Castro's* success owes much to that. (...)

(...) Estamos já numa posição muito boa de poder saltar sem risco. Porque há alturas que se salta, mas com o fio da segurança pequeno. Hoje tem tudo para poder dar o salto. Não vai ser fácil, mas não estamos sozinhos. É preciso continuar a apostar na inovação, na exportação e em mais formação. Por muita boa vontade que tenhamos, por muito astutos que sejamos, o mundo hoje é global. (...) Comemorar os 75 anos serve para assinalar um marco e para fechar um ciclo e, por outro lado, recordar todo o trabalho que foi feito. (...) A mensagem que queria deixar era mais um desejo. (...) O que me preocupa mais são as pessoas que trabalham na *Vieira de Castro*. Isso sim é o que me preocupa. O resto é material!”

Carlos Henrique Vieira de Castro,  
atual Presidente do Conselho de Administração da empresa

We're in such a good position that we can leap without running any risks. Because there are heights to leap, but whose safety cord is quite short. Today, it has everything it needs to take the leap. It will not be easy, but we are not alone. We must continue to focus on innovation, exports and more training. No matter how much determination we may have, no matter how astute we may be, the world today is global. (...) Celebrating 75 years serves as a milestone and serves to close a cycle, as well as to remember all the work that has gone before. (...) The message I wanted to leave was more a wish. (...) What worries me the most are the people who work at *Vieira de Castro*. That's what worries me. The rest is material!"

Carlos Henrique Vieira de Castro, current Chairman of the company's Board of Directors



Com diferentes cunhos e uma visão determinada, a *Vieira*, passando do coração do Minho para o coração do Mundo, vive, em 2018, um ciclo renovado e dinâmico. Coube à segunda geração transmitir o testemunho à terceira e esta tem agora a seu cargo a missão de preservar os seus valores e a sua identidade herdada, reinventando-se face aos constantes desafios do futuro.

With different sizes and a determined vision, going from the heart of Minho to the heart of the World, *Vieira* is experiencing a renewed and dynamic cycle in 2018. It was up to the second generation to transmit the legacy to the third, which now has the mission of preserving its values and its inherited identity, reinventing itself in the face of the constant challenges of the future.

***Obrigado***  
***por fazer parte da nossa***  
***história***

**Thank you for being part of our history**



Mensagem do Presidente do Conselho de Administração Message from the Chairman of the Board of Directors .....	3
Introdução Introduction.....	7
<b>Década de 1940</b> A Primorosa Confeitaria <b>The 1940s</b> The Gracious Bakery .....	10
<b>Década de 1950</b> Para Bem Servir <b>The 1950s</b> To Serve Well .....	40
<b>Década de 1960</b> Em Linha com o Progresso <b>The 1960s</b> In Step with the Times .....	78
<b>Década de 1970</b> Um Trio em Movimento <b>The 1970s</b> A Trio in Motion .....	114
<b>Década de 1980</b> A Doce Qualidade <b>The 1980s</b> The Sweet Quality .....	148
<b>Década de 1990</b> Da Fábrica para o Mundo <b>The 1990s</b> From the Factory to the World.....	188
<b>Século XXI</b> Uma Visão Determinada <b>The 21<sup>st</sup> Century</b> A Determined Vision.....	232
+ VIEIRA .....	239
Aguce a Vontade de Trincar Whet Your Desire to Take a Bite.....	247
O Valor Acrescentado da Inovação The Added Value of Innovation .....	258
A Qualidade faz História Quality Makes History.....	264
A Medida Exata do Seu Sabor Measuring Up Exactly to Your Taste .....	272
Vários Cunhos, Uma Identidade Several Sizes, One Identity.....	285
Bibliografia Bibliography.....	295



**Década de 1940: A Primorosa Confeitaria The 1940's: The Gracious Bakery**

BRITO, J. M. D. (1989). *A industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965). O condicionamento industrial*. Lisboa: Dom Quixote.

CAPELA, J. V., et al. (Coord.) (2005). *História de Vila Nova de Famalicão*. Vila Nova de Famalicão: Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

CASCÃO, R. (2011). À volta da mesa: sociabilidade e gastronomia. In J. Matoso (Dir.), *História da Vida Privada em Portugal*. A Época Contemporânea. Lisboa: Círculo de Leitores.

COSTA, A. S., & Rodrigues, L. P. (2013). *Joaquim Fernandes, Memórias do Senhor Arcipreste*, Vila Nova de Famalicão: Câmara de Vila Nova de Famalicão.

CORDEIRO, J. M. L. (2001). Indústria e Energia na Bacia do Ave (1845-1959). In *Separata de Cadernos do Noroeste: Série História 1*, vol.15 (1-2), Braga.

FARO, S. (Coord.) (2002). *Rota do Património Industrial do Vale do Ave*. Vila Nova de Famalicão: ADRAVE.

FERRÃO, J. E. M., Abreu, M. E., Pinho, F. D. R. & Abreu, L. C. (1984). *Tesouros da Cozinha Tradicional Portuguesa*. Lisboa: Seleções do Reader's Digest.

FREITAS, M. & Carmo, B. P. (Eds.) (1999). *Tudo sobre amêndoa*. Linda-a-Velha: Abril-Controljournal.

GOMES, J. S. (2002). *Braga e os Caminhos-de-ferro*. Braga: Gráfica do Parque das Exposições.

GRAÇA, M. S. P. A. (2008). *Júlio José de Brito, arquiteto e engenheiro civil - um artista no Porto*. [PDF]

Retirado de: / Retrieved from: <http://www.cepesepublicacoes.pt/portal/pt/obras/artistas-e-artifices-no-mundo-de-expressao-portuguesa/julio-jose-de-brito-arquitecto-e-engenheiro-civil-2013-um-artista-no-porto>

MARTINS, V. A. (1975). *Amêndoas da Páscoa*. Porto: V. A. Martins.

MENDES, J. A. & Fernandes, I. M. (Coord.) (2002). *Património e Indústria no Vale do Ave: um Passado com Futuro*. Vila Nova de Famalicão: ADRAVE.

MODESTO, M. L. & Praça, A. (1999). *Festas e Comeres de Povo Português, vol. II*. Lisboa: Editorial Verbo.

NUNES, A. B. (2002). Controlo e regulação da economia portuguesa (1945-1973). In *Boletim das Ciências Económicas* (pp. 21-64). Coimbra: Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

PEREIRA, A. C. (2002). *História da Indústria do Vale do Ave (1890-2001)*. Santo Tirso: Gráfica Covense, Lda.

PEREIRA, V. B. (1995). Café com quê?! Uma análise sobre práticas semipúblicas de sociabilidade em espaços/tempo "intermediários" da Baixa portuense. *Revista da Faculdade de Letras: Sociologia*, vol.V, (Separata). Porto: Universidade do Porto, Faculdade de Letras.

PEREIRA, V. B. (1999). *Os Vencidos Padrões do Tecido Social: Uma Análise Sobre as Vivências Quotidianas de uma Freguesia Industrializada do Vale do Ave*. Porto: Afrontamento.

PEREIRA, V. B. (Org.) (2012). *Ao cair do pano. Sobre a formação do quotidiano num contexto (des)industrializado do Vale do Ave*. Porto: Afrontamento.

PINTO, R. & Gomes, P. (Coord.) (1996). *Famalicão: Terras de Vila Nova*. Paços de Ferreira: Anégia Editores.

OLIVEIRA, E. V. (1995). *Festividades Cíclicas em Portugal* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

REIS, A. (1990). *Portugal Contemporâneo*, vol. III. Lisboa: Publicações Alfa.

RODRIGUES, A. S. (Coord.) (1994). *História de Portugal em Datas*. Lisboa: Círculo de Leitores.

ROLLO, M. F. (2007). *Portugal e a reconstrução económica do Pós-Guerra. O Plano Marshall e a economia portuguesa dos anos 50*. Lisboa: Ministério dos Negócios Estrangeiros.

ROSAS, F. (1994). Estado Novo e desenvolvimento económico (anos 30 e 40): uma industrialização sem reforma agrária. In *Análise Social*, vol. XXIX, (pp. 871-887).

ROSAS, F. (Coord.) (1999). *Portugal e o Estado Novo (1930-1960)*. Lisboa: Edições Presença.

SAMPAIO, M. L. (2017). *Da Fábrica ao Museu: Identificação, Patrimonialização e Difusão da Cultura*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.

SERRÃO, J. (1986). *Cronologia Geral da História de Portugal* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

SYMONS, M. (2000). *A history of cooks and cooking*. Champaign: University of Illinois Press.

VASCONCELOS, A. R. (2009). *A Rua Direita. Achegas para a História de Famalicão*. Vila Nova de Famalicão: Editorial Novembro.

VIEIRA, J. (2001). *Portugal Século XX: Crónica em Imagens (1940-1950)*. Rio de Mour: Círculo de Leitores.

WEEB, L. S. (2000). *Multicultural cookbook of life-cycle celebrations*. Oryx Press.

- Correspondência institucional e documentação interna da Confeitaria A. Vieira de Castro, anos de 1940. Institutional correspondence and internal documentation of Confeitaria A. Vieira de Castro, 1940s.
- Livros de Deve e Haver da Confeitaria A. Vieira de Castro – 1943 a 1949. Debt and Credit Books of Confeitaria A. Vieira de Castro - 1943 to 1949.
- Livros de Caixa da Confeitaria A. Vieira de Castro – 1943 a 1949. Cash Books of Confeitaria A. Vieira de Castro - 1943 to 1949.
- Balanços Financeiros da Confeitaria A. Vieira de Castro, anos de 1940. Financial Balance Sheets of Confeitaria A. Vieira de Castro, 1940s.
- Lista dos produtos comercializados na Confeitaria A. Vieira de Castro, anos 1940 e 1950. List of products marketed at Confeitaria A. Vieira de Castro, 1940s and 1950s.
- Lista de fornecedores – instalações, maquinaria e equipamentos, anos de 1949 a 1959. List of suppliers - facilities, machinery and equipment, from 1949 to 1959.
- Material publicitário, anos de 1940. Advertising material, 1940s.
- 51 entrevistas individuais (família; administração; amigos e convidados; trabalhadores e antigos trabalhadores; fornecedores; clientes nacionais e internacionais; parceiros estratégicos e concorrência) e 6 entrevistas de grupo a atuais trabalhadores da empresa. 51 individual interviews (family, management, friends and guests, workers and former workers, suppliers, national and international clients, strategic partners and competitors) and 6 group interviews with current company employees.

**Jornais Newspapers**

Jornal *O Porvir* n°120, III Ano, 2 de junho de 1897

Jornal *O Porvir* n°123, III Ano, 29 de setembro de 1897

Jornal *Estrela do Minho*, n°s 2428-2429, Ano 47, 31 de maio a 7 de junho de 1942

Jornal *Estrela do Minho*, n°s 2470-2507, Anos 48 e 49, 21 de março a 5 de dezembro de 1943

Jornal *Estrela do Minho*, n° 2529, Ano 49, 23 de abril de 1944

Jornal *Notícias de Famalicão*, n°s 383-395, Ano VIII, 3 de abril a 26 de junho de 1943

Jornal *Notícias de Famalicão*, n°s 532-578, Anos XI e XII, 9 de fevereiro a 28 de dezembro de 1946

Jornal *Notícias de Famalicão*, n°s 579-628, Anos XII e XIII, 4 de janeiro a 13 de dezembro de 1947

Jornal *Notícias de Famalicão*, n°s 653-667, Ano XIII, 5 de junho a 11 de setembro de 1948

**Legislação Legislation**

Decretos-lei do *Diário do Governo*, 1940-1949:

*Diário do Governo*, Série I, n°197, 24-08-1940, pp.906-932

*Diário do Governo*, Série I, n° 74, 01-04-1947, pp.256

*Diário do Governo*, Série I, n° 192, 02-09-1949, pp.641-642

**Década de 1950: Para Bem Servir The 1950's: To Serve Well**

BRITO, J. M. B. (1989). *A industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965). O condicionamento industrial*. Lisboa: Dom Quixote.

FERRÃO, J. E. M., Abreu, M. E., Pinho, F. D. R. & Abreu, L. C. (1984). *Tesouros da Cozinha Tradicional Portuguesa*. Lisboa: Seleções do Reader's Digest.

FREITAS, M. & Carmo, B. P. (Eds.) (1999). *Tudo sobre amêndoa*. Linda-a-Velha: Abril-Controljournal.

MARTINS, V. de A. (1975). *Amêndoas da Páscoa*. Porto: V. A. Martins.

MODESTO, M. L. & Praça, A. (1999). *Festas e Comeres de Povo Português, vol. II*. Lisboa: Editorial Verbo.

REIS, A. (1990). *Portugal Contemporâneo*, vol. III. Lisboa: Publicações Alfa.

RODRIGUES, A. S. (Coord.) (1994). *História de Portugal em Datas*. Lisboa: Círculo de Leitores.

ROSAS, F. (Coord.) (1999). *Portugal e o Estado Novo (1930-1960)*. Lisboa: Edições Presença.

SALGUEIRO, T. B. (1996). *Do Comércio à Distribuição: Roteiro de uma Mudança*. Oeiras: Celta Editora.

SERRÃO, J. (1986). *Cronologia Geral da História de Portugal* (5ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

SYMONS, M. (2000). *A history of cooks and cooking*. Champaign: University of Illinois Press.

VIEIRA, J. (2001). *Portugal Século XX: Crónica em Imagens (1950-1960)*. Rio de Mour: Círculo de Leitores.

**Fontes Documentais Documental Sources**

Espólio empresarial da *Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.*  
*Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive*

- Espólio Fotográfico. Photo Collection.

**Fontes Documentais Documental Sources**

Espólio empresarial da *Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.*  
*Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive*

- Espólio Fotográfico. Photo Collection.



- Correspondência institucional e documentação interna da Confeitaria A. Vieira de Castro, anos de 1950. Institutional correspondence and internal documentation of *Confeitaria A. Vieira de Castro*, 1950s.
- Livros de Deve e Haver da Confeitaria A. Vieira de Castro – 1950 a 1959. Debt and Credit Books of *Confeitaria A. Vieira de Castro* - 1950 to 1959.
- Livros de Caixa da Confeitaria A. Vieira de Castro – 1950 a 1959. Cash Books of *Confeitaria A. Vieira de Castro* - 1950 to 1959.
- Balanços Financeiros da Confeitaria A. Vieira de Castro, anos de 1950. Financial Balance Sheets of *Confeitaria A. Vieira de Castro*, 1950s.
- Lista dos produtos comercializados na Confeitaria A. Vieira de Castro anos 1940 e 1950. List of products marketed in *Confeitaria A. Vieira de Castro*, 1940s and 1950s.
- Lista de fornecedores – instalações, maquinaria e equipamentos – anos de 1949 a 1959. List of suppliers – plant, machinery and equipment – from 1949 to 1959.
- Dados fornecidos para a Circunscrição Industrial - Direção-Geral dos Serviços Industriais - Secretaria de Estado da Indústria, Ministério da Economia em 1959. Data provided to the Industrial Circumscription - General Directorate of Industrial Services - Secretary of State for Industry, Ministry of Economy, in 1959.
- Material publicitário, anos de 1950. Advertising material, 1950s.
- 51 entrevistas individuais (família; administração; amigos e convidados; trabalhadores e antigos trabalhadores; fornecedores; clientes nacionais e internacionais; parceiros estratégicos e concorrência) e 6 entrevistas de grupo a atuais trabalhadores da empresa. 51 individual interviews (family, management, friends and guests, workers and former workers, suppliers, national and international clients, strategic partners and competitors) and 6 group interviews with current company employees.

#### Legislação **Legislation**

- Decretos-lei do *Diário do Governo*, 1954-1958:  
*Diário do Governo*, Série I, nº 97, 05-05-1954, pp.512-516  
*Diário do Governo*, Série I, nº 205, 23.09.1958, pp.1003-1007

#### Outros documentos **Other documents**

- Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão (1928) – *Estatuto da Associação Comercial e Industrial*, ACIF, Vila Nova de Famalicão: Tipografia Minerva.
- Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão (1934) – *Relatório da Direção e Parecer do Conselho Fiscal*. Exercício de 1933, ACIF, Vila Nova de Famalicão: Tipografia Minerva.
- Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão (1938) – *Relatório de Gerência de 1937*, ACIF, Vila Nova de Famalicão: Tipografia Minerva.
- *Dossiers* de Vasco Carvalho – Fundo Local Vasco de Carvalho, Biblioteca Camilo Castelo, Vila Nova de Famalicão:  
 «Festas e Romarias em Famalicão» (1955 e 1956)  
 «Informações da nossa terra» (s.d.)  
 «Aspetos Famalicenses» (anterior a 1961)

#### **Década de 1960: Em Linha com o Progresso The 1960's: In Step with the Times**

- BRITO, J. M. B. (1989). *A industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965). O condicionamento industrial*. Lisboa: Dom Quixote.
- FERRÃO, J. E. M., Abreu, M. E., Pinho, F. D. R. & Abreu, L. C. (1984). *Tesouros da Cozinha Tradicional Portuguesa*. Lisboa: Seleções do Reader's Digest.
- FREITAS, M. & Carmo, B. P. (Eds.) (1999). *Tudo sobre amêndoa*. Linda-a-Velha: Abril-Controljornal.
- Grémio Nacional dos Industriais de Confeitaria e Conserva (1963-1973). *A confeitaria portuguesa: revista das indústrias de confeitaria e pastelaria*. Lisboa: Almeida.
- GODINHO, A. P. (2008). *Olhares Estrangeiros sobre Maio de 68*. Retirado/Retrieved [https://catalogo.up.pt/exlibris/aleph/a22\\_1/apache\\_media/RGCJT9LJCJ8AHQC7H-55QJELT8CE56C5.pdf](https://catalogo.up.pt/exlibris/aleph/a22_1/apache_media/RGCJT9LJCJ8AHQC7H-55QJELT8CE56C5.pdf)
- KIMMERLE, B. (2007). *Candy: the sweet history*. New York: Ed. Aimee Stoddard.
- LOBO, M. C. (2000). Portugal na Europa, 1960-1996 - uma leitura política da convergência económica. In A. Barreto (Org.) *A situação social em Portugal, 1960-1999* (pp. 611-643). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- LOPES, J. S. (1996). *Políticas Económicas, 1960/1995*. In *Cadernos do Público*, nº5. Mirandela: Artes Gráficas.
- LOPES, J. S. (1999). *A Economia Portuguesa desde 1960* (3ª ed.). Lisboa: Gra-diva.
- MARTINS, V. A. (1975). *Amêndoas da Páscoa*. Porto: V. A. Martins.
- MELO, J. (Org.) (1998). *Os anos de Guerra 1961-1975. Os Portugueses em África*. Crónica, Ficção e História. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- MODESTO, M. L. & Praça, A. (1999). *Festas e Comeres de Povo Português*, vol. II. Lisboa: Editorial Verbo.
- PINTO, J. M. (1997). Sociedade Urbana. In *Colóquio A Política das Cidades* (pp.288-316). Lisboa: Conselho Económico e Social.
- REIS, António (1990). *Portugal Contemporâneo*, vol. III. Lisboa: Publicações Alfa.
- RODRIGUES, A. S. (Coord.) (1994). *História de Portugal em Datas*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- ROSAS, F. (Coord.) (1999). *Portugal e o Estado Novo (1930-1960)*. Lisboa: Edições Presença.
- RUYSSSEVELDT, J. V. & Visser, J. (1996). *Industrial Relations in Europe*. London: SAGE Publications, Ltd.
- SALGUEIRO, T. B. (1996). *Do Comércio à Distribuição: Roteiro de uma Mudança*. Oeiras: Celta Editora.
- SERRÃO, J. (1986). *Cronologia Geral da História de Portugal* (5ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Fundo do Fomento Exportação (1969). *Ao Serviço da Exportação. As indústrias portuguesas de massas alimentícias, bolachas e chocolates face à exportação - ligeiro esboço da sua posição presente*. Lisboa: Fundo Fomento Exportação.
- SYMONS, M. (2000). *A history of cooks and cooking*. Champaign: University of Illinois Press.
- VIEIRA, J. (2001). *Portugal Século XX: Crónica em Imagens (1960-1970)*. Rio de Mouro: Círculo de Leitores.

#### **Fontes Documentais Documental Sources**

Espólio empresarial da *Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.*  
*Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive*

- Espólio Fotográfico Photo Collection
- Vieira de Castro - Projetos industriais da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1968 a 1969. Vieira de Castro - Industrial projects of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1968 to 1969.
- Correspondência institucional e documentação interna da Fábrica de Confeitaria e Pastelaria A. Vieira de Castro – 1960 a 1967. Institutional correspondence and internal documentation of the Confectionery and Bakery Factory A. Vieira de Castro - 1960 to 1967.
- Correspondência institucional e documentação interna da «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1968 a 1969. Institutional correspondence and internal documentation of "Vieira de Castro & Filhos Lda." - 1968 to 1969.
- Livros de Deve e Haver da Fábrica de Confeitaria e Pastelaria A. Vieira de Castro – 1960 a 1967. Debt and Credit Books of the Confectionery and Bakery Factory A. Vieira de Castro - 1960 to 1967.
- Livros de Deve e Haver da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» – 1968 a 1969. Debt and Credit Books of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1968 to 1969.
- Livros de Caixa da Fábrica de Confeitaria e Pastelaria A. Vieira de Castro – 1960 a 1967. Cash Books of the Confectionery and Bakery Factory A. Vieira de Castro - 1960 to 1967.
- Livros de Caixa da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» – 1968 a 1969. Cash Books of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1968 to 1969.
- Balanços Financeiros da Fábrica de Confeitaria e Pastelaria A. Vieira de Castro – 1960 a 1967. Financial Balance Sheets of the Confectionery and Bakery Factory A. Vieira de Castro - 1960 to 1967.
- Balanços Financeiros da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» – 1968 a 1969. Financial Balance Sheets of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1968 to 1969.
- Lista de produtos fabricados pela empresa «VIEIRA – Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1969. List of products made by the company «VIEIRA - Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1969.
- Lista de matérias-primas da empresa «VIEIRA – Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1969. List of raw materials of the company «VIEIRA - Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1969.
- Lista de produtos semiacabados pela empresa «VIEIRA – Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1969. List of semi-finished products by the company «VIEIRA - Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1969.
- Lista de material de embalagem dos anos de 1960. List of packaging material from the 1960s.
- Preçários dos produtos comercializados na Fábrica de Confeitaria e Pastelaria A. Vieira de Castro, 1962. Pricing of products marketed at the Confectionery and Bakery Factory A. Vieira de Castro, 1962.
- Dados fornecidos ao Ministério da Economia - Direção-Geral dos Serviços Industriais - Indústrias Insalubres, Incómodas, Perigosas ou Tóxicas - em novembro de 1962. Data provided to the Ministry of Economy - General Directorate of Industrial Services - Unhealthy, Inconvenient, Dangerous or Toxic Industries - November 1962.
- Material publicitário, anos de 1960. Advertising material, 1960s.

- 51 entrevistas individuais (família; administração; amigos e convidados; trabalhadores e antigos trabalhadores; fornecedores; clientes nacionais e internacionais; parceiros estratégicos e concorrência) e 6 entrevistas de grupo a atuais trabalhadores da empresa. 51 individual interviews (family, management, friends and guests, workers and former workers, suppliers, national and international clients, strategic partners and competitors) and 6 group interviews with current company employees.

#### Jornais Newspapers

Jornal *Estrela da Manhã* n° 105, Ano II, 8 de abril de 1962

#### Legislação Legislation

Decretos-lei do *Diário do Governo*, 1961-1968:

*Diário do Governo* n° 189, Série I, 16-08-1961, pp.1010-1011

*Diário do Governo* n° 208, Série I, 04-09-1963, p.1426

*Diário do Governo* n° 53, Série I, 03-03-1964, pp.378-380

*Diário do Governo*, n°73, Série I, 28-03-1966, pp.425-448

*Diário do Governo*, n°119, Série I, 20-05-1966, p.784

*Diário do Governo*, n° 46, Série I, 23-02-1968, pp.296-298

*Diário do Governo*, n°228, Série I, 26.09.1968, p.1504

#### Década de 1970: O Trio em Movimento The 1970's: A Trio in Motion

Associação dos Industriais de Massas Alimentícias, Bolachas e Chocolates (1982). *Boletim n°1*, Junho/Julho, Lisboa.

ALVES, J. F. (2000). Cooperativismo e eletrificação rural – a Cooperativa Elétrica do Vale d'Este. In *População e Sociedade - Boletim Cultural da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão*, n°5, pp.11-81, Vila Nova de Famalicão.

CUÉTARA, J. G. (Coord.). (1987). *Las Galletas*. Madrid: Cuétara SA.

FREITAS, M. & Carmo, B. P. (Eds.) (1999). *Tudo sobre amêndoa*. Linda-a-Velha: Abril-Controljournal.

Grémio Nacional dos Industriais de Confeitaria (1963-1973) *A confeitaria portuguesa: revista das indústrias de confeitaria e pastelaria*. Lisboa: Almeida.

KIMMERLE, B. (2007). *Candy: the sweet history*. New York: Ed. Aimee Stoddard.

LOBO, M. C. (2000). Portugal na Europa, 1960-1996 - uma leitura política da convergência económica. In A. Barreto (Org.), *A situação social em Portugal, 1960-1999* (pp. 611-643). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.

LOPES, J. S. (1996). *Políticas Económicas, 1960/1995*. In *Cadernos do Público*, n°5. Mirandela: Artes Gráficas.

LOPES, J. S. (1999). *A Economia Portuguesa desde 1960* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.

MARTINS, V. A. (1975). *Amêndoas da Páscoa*. Porto: V. A. Martins.

MELO, J. (Org.) (1998). *Os anos de Guerra 1961-1975. Os Portugueses em África. Crónica, Ficção e História*. Lisboa: Dom Quixote.

PINTO, J. M. (1997). Sociedade Urbana. In *Colóquio A Política das Cidades* (pp. 288-316). Lisboa: Conselho Económico e Social.

REIS, A. (1990). *Portugal Contemporâneo*, vol. III. Lisboa: Publicações Alfa.

REIS, A. (1990). A abertura falhada de Caetano: o impasse e agonia do regime. In Reis, A. (Coord.), *Portugal Contemporâneo*, vol. III, pp. 45-60. Lisboa: Publicações Alfa.

RODRIGUES, A. S. (Coord.) (1994). *História de Portugal em Datas*. Lisboa: Círculo de Leitores.

SALGUEIRO, T. B. (1996). *Do Comércio à Distribuição: Roteiro de uma Mudança*. Oeiras: Celta Editora.

SAMPAIO, M. L. (2017). *Da Fábrica ao Museu: Identificação, Patrimonialização e Difusão da Cultura*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.

SERRÃO, J. (1986). *Cronologia Geral da História de Portugal* (5ª ed). Lisboa: Livros Horizonte.

SYMONS, M. (2000). *A history of cooks and cooking*. Champaign: University of Illinois Press.

VIEIRA, J. (2001). *Portugal Século XX: Crónica em Imagens (1970-1980)*. Rio de Moura: Círculo de Leitores.

#### Fontes Documentais Documental Sources

Espólio empresarial da *Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.*

*Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.* Archive

- Espólio Fotográfico. Photo Collection.
- Vieira de Castro - Projetos industriais da «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1970 a 1979. Vieira de Castro - Industrial projects of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1970 to 1969.
- Correspondência institucional e documentação interna da «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1970 a 1979. Institutional correspondence and internal documentation of the Confectionery and Bakery Factory A. *Vieira de Castro* - 1970 to 1979.
- Livro de Atas da Assembleia Geral da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1970 a 1979. Book of Minutes of the General Assembly of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1970 to 1979.

Relatórios de Gerência da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1970 a 1979. Management Reports of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1970 to 1979.

Livros de Deve e Haver da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1970 a 1979. Debt and Credit Books of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1970 to 1979.

Livros de Caixa da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1970 a 1979. Cash Books of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1970 to 1979.

Balanços Financeiros da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1970 a 1979. Financial Statements of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1970 to 1979.

Lista de produtos fabricados pela empresa «VIEIRA – Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - Inventário de Mercadorias – 1975. List of products manufactured by the company «VIEIRA - Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - Inventory of Goods – 1975.

Lista de produtos semiacabados pela empresa «VIEIRA – Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1975. List of semi-finished products by the company «VIEIRA - Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1975.

Lista de matérias-primas da empresa «VIEIRA – Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1975. List of raw materials of the company «VIEIRA - Bolachas/Biscoitos/Dropes Vieira de Castro & Filhos, Lda.» - 1975.

Lista de material de embalagem dos anos de 1970. List of packaging materials from the 1970s.

Tabelas de Preços de Biscoitos e Bolachas, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Biscuit Price Tables, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Tabelas de Preços de Amêndoas (de chocolate e de açúcar) e Confeitos, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Almond Price Tables (chocolate and sugar) and Confections, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.

Tabelas de Preços de Dropes e Rebuçados, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Drops and Sweets Prices Tables, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.

Material publicitário, anos de 1970. Advertising material, 1970s.

- 51 entrevistas individuais (família; administração; amigos e convidados; trabalhadores e antigos trabalhadores; fornecedores; clientes nacionais e internacionais; parceiros estratégicos e concorrência) e 6 entrevistas de grupo a atuais trabalhadores da empresa. 51 individual interviews (family, management, friends and guests, workers and former workers, suppliers, national and international clients, strategic partners and competitors) and 6 group interviews with current company employees.

#### Legislação Legislation

Decretos-lei do *Diário do Governo*, 1971-1974:

*Diário do Governo*, Série I, n.º 28, 03-02-1971, pp.98-118

*Diário do Governo*, Série I, n°189, 1º Suplemento, 14-08-1972, pp.1070 (11) -1070 (15)

*Diário do Governo*, Série I, n° 187, 11-08-1972, pp. 1059-1060

*Diário do Governo*, Série I, n° 191, 17-08-1972, pp.1083-1085

*Diário do Governo*, Série I, n° 93, 19-04-1973, pp.606-610

*Diário do Governo*, Série I n° 93 e n° 236, 10-10-1974, pp.1195-1202

*Diário do Governo*, Série I, n° 236, 1º Suplemento, 10-10-1974, p.1202- (2)

Decretos-lei do *Diário da República*, 1978:

*Diário da República*, Série I, n° 81, 2º Suplemento, 07-04-1978, p.636

*Diário da República*, Série I, n° 193, 23-01-1978, pp.1705-1706

#### Outros documentos Other documents

- Grémio Nacional dos Industriais de Massas Alimentícias, Bolachas e Chocolates, 1970, Relatório de Contas.
- Grémio Nacional dos Industriais de Massas Alimentícias, Bolachas e Chocolates, 1972, Relatório de Contas.

#### Década de 1980: A Doce Qualidade The 1980's: The Sweet Quality

Associação dos Industriais de Massas Alimentícias, Bolachas e Chocolates (1982). *Boletim*, n°1, Junho/Julho, Lisboa.

BARREY, S. & Valceschini, E. (2006). Les problématiques de la qualité dans l'agro-alimentaire: bilan et perspectives. In *GDR Economie & Sociologie - Les Marchés Agroalimentaires*, 23 & 24 Mars, Montpellier.

CARVALHO, A. C. S. (1980). *As indústrias de massas alimentícias e de bolachas e a integração de Portugal no Mercado Comum*. Coimbra: Gráfica de Coimbra.

CORNANI, A., Marquis, A. & Nefussi, J. (1990). La restructuration des industries alimentaires dans les années quatre-vingts. In *Économie rurale*, n°196, pp. 32-37.

CUÉTARA, J. G. (Coord.) (1987). *Las Galletas*, Madrid: Cuétara SA.

DIONÍSIO, P. & Leal, C. (2011). *Os 25 Anos de História da Distribuição em Portugal*, Lisboa: UNIARME.

DOURADO, P. P. (2017). *O M(in)istério do Desenvolvimento do Território: Sobre a Construção Social e Política do Vale do Ave entre 1985-2013* (1ª ed). Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus.

FREITAS, M. & Carmo, B. P. (Eds.) (1999). *Tudo sobre amêndoa*. Linda-a-Velha: Abril-Controljornal.

KIMMERLE, B. (2007). *Candy: the sweet history*. New York: Ed. Aimee Stoddard.

LAUREANO, A. (2014). *Breviário de História e Políticas da União Europeia*. Porto: Edição Almeida & Leitão.

LOBO, M. C. (2000). Portugal na Europa, 1960-1996 - Uma leitura política da convergência económica, In A. Barreto (Org.). *A situação social em Portugal, 1960-1999*, (pp. 611-643). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.

LOPES, J. S. (1996). Políticas Económicas, 1960/1995. In *Cadernos do Público*, nº5. Mirandela: Artes Gráficas.

LOPES, J. S. (1999). *A Economia Portuguesa desde 1960* (3ª ed.) Lisboa: Gradiva.

MARTINS, V. A. (1975). *Amêndoas da Páscoa*. Porto: V. A. Martins.

MATEUS, A. (1992). A economia portuguesa depois da adesão às comunidades europeias: Transformações e desafios. In *Análise Social*, Vol. XXVII (118-119), pp. 655-671. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa.

MOATI, P. (2001). *L'avenir de la grande distribution*. Paris: Éditions Odile Jacob.

PINTO, J. M. (1997). Sociedade Urbana. In *Colóquio A Política das Cidades* (pp.288-316). Lisboa: Conselho Económico e Social.

REIS, A. (1990). *Portugal Contemporâneo*, vol. III. Lisboa: Publicações Alfa.

RODRIGUES, A. S. (Coord.) (1994). *História de Portugal em Datas*. Lisboa: Círculo de Leitores.

RUYSSEVELDT, J. V. & Visser, J. (1996). *Industrial Relations in Europe*. London: SAGE Publications, Ltd.

SALGUEIRO, T. B. (1996). *Do Comércio à Distribuição: Roteiro de uma Mudança*. Oeiras: Celta Editora.

SAMPAIO, M. L. (2017). *Da Fábrica ao Museu: Identificação, Patrimonialização e Difusão da Cultura*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.

SERRÃO, J. (1986). *Cronologia Geral da História de Portugal* (5ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

SYMONS, M. (2000). *A history of cooks and cooking*. Champaign: University of Illinois Press.

VIEIRA, J. (2001). *Portugal Século XX: Crónica em Imagens (1980-1990)*. Rio de Mouro: Círculo de Leitores.

VEILLE, J.-N. (1996). Analyse des performances des leaders mondiaux de l'agro-alimentaire. In *Économie rurale, Les multinationales de l'agro-alimentaire*, nº231, (pp. 39-46).

#### Fontes Documentais Documental Sources

Espólio empresarial da Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.

Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive

- Espólio Fotográfico. Photo Collection.
- Vieira de Castro - Projetos industriais da «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 a 1989. Vieira de Castro - Industrial projects of «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 to 1989.
- Livro de Atas da Assembleia Geral da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 a 1989. Book of minutes of the General Meeting of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 to 1989.
- Relatórios de gerência da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 a 1989. Management Reports of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 to 1989.
- Correspondência institucional da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1980 a 1989. Institutional correspondence of the firm «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1980 to 1989.
- Livros de Deve e Haver da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 a 1989. Debt and Credit Books of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 to 1989.
- Livros de Caixa da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 a 1989. Cash Books of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1980 to 1989.
- Balanços Financeiros da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1980 a 1989. Financial Statements of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1980 to 1989.
- Tabelas de Preços de Biscoitos e Bolachas, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Biscuit Price Tables, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.
- Tabelas de Preços de Amêndoas (de chocolate e de açúcar) e Confeitos, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Almond Price Tables (chocolate and sugar) and Confections, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.
- Tabelas de Preços de Dropes e Rebuçados, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Drops and Sweets Prices Tables, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.
- Material publicitário, anos de 1980. Advertising material, 1980s.

51 entrevistas individuais (família; administração; amigos e convidados; trabalhadores e antigos trabalhadores; fornecedores; clientes nacionais e internacionais; parceiros estratégicos e concorrência) e 6 entrevistas de grupo a atuais trabalhadores da empresa. 51 individual interviews (family, management, friends and guests, workers and former workers, suppliers, national and international clients, strategic partners and competitors) and 6 group interviews with current company employees.

#### Legislação Legislation

Decretos-lei do *Diário da República*, 1981-1989:

*Diário da República*, Série I, nº80, 1º Suplemento, 06-04-1981, p.872- (7)

*Diário da República*, Série I, nº112, 18-05-1982, pp.1305-1306

*Diário da República*, Série I, nº 146, 28-06-1983, pp. 2316-2323

*Diário da República*, Série I, nº 8, 10-01-1984, pp. 61-99

*Diário da República*, Série I, nº 70, 23-03-1984, pp.969-977

*Diário da República*, Série I, nº 74, 28-03-1984, p1015-1021

*Diário da República*, Série I, nº 203, 04-09-1986, pp. 2432-2433

*Diário da República*, Série I, nº 31, 06-02-1989, pp.497-502.

#### Década de 1990: Da Fábrica para o Mundo

##### The 1990's: From the Factory to the World

BARREY, S. & Valceschini, E. (2006). Les problématiques de la qualité dans l'agro-alimentaire: bilan et perspectives. In *GDR Economie & Sociologie - Les Marchés Agroalimentaires*, Montpellier, 23 & 24 Mars.

CUÉTARA, J. G. (Coord.) (1987). *Las Galletas*, Madrid: Cuétara SA.

DIONÍSIO, P. & Leal, C. (2011). *Os 25 Anos de História da Distribuição em Portugal*. Lisboa: UNIARME.

DOURADO, P. P. (2017). *O M(in)istério do Desenvolvimento do Território: Sobre a Construção Social e Política do Vale do Ave entre 1985-2013* (1ª ed). Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus.

FREITAS, M. & Carmo, B. P. (Eds.) (1999). *Tudo sobre amêndoa*. Linda-a-Velha: Abril-Controljornal.

GABRIEL, C. (1997). "A Aliança" nos meus dias ou o sonho de uma época. Setúbal: INAPA, SA.

GIDDENS, A. (2006). *O mundo na era da globalização*, 6ª edição. Lisboa: Editorial Presença.

JEFFRIES, D. R., Reynolds, P. & Evans, B. (1996). *Formar para a Gestão da Qualidade Total*. Lisboa: Monitor - Projetos e Edições Lda.

JOHNSON, P. M. & Maygrand, K. (2001). Para lá do comércio: defesa de uma agenda alargada da governação internacional. In Fundação Calouste Gulbenkian, *Globalização, Desenvolvimento e Equidade* (pp. 287-334). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

KIMMERLE, B. (2007). *Candy: the sweet history*. New York: Ed. Aimee Stoddard.

LAUREANO, A. (2014). *Breviário de História e Políticas da União Europeia*. Porto: Edição Almeida & Leitão.

LOBO, M. C. (2000). Portugal na Europa, 1960-1996 - uma leitura política da convergência económica. In A. Barreto (Org.). *A situação social em Portugal, 1960-1999*, (pp. 611-643). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.

LOPES, J. S. (1996). Políticas Económicas, 1960/1995. In *Cadernos do Público*, nº5. Mirandela: Artes Gráficas.

MARTINS, V. A. (1975). *Amêndoas da Páscoa*. Porto: V. A. Martins.

MATEUS, A. (1992). A economia portuguesa depois da adesão às comunidades europeias: Transformações e desafios. In *Análise Social*: Vol. XXVII (118-119), pp. 655-671. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa.

MOATI, P. (2001). *L'avenir de la grande distribution*. Paris: Éditions Odile Jacob.

PINTO, J. M. (1997). Sociedade Urbana. In *Colóquio A Política das Cidades* (pp.288-316). Lisboa: Conselho Económico e Social.

PRICER, R. & Cruz, E. (1996). *As exportações nas PME: desenvolver novos mercados*. Lisboa: Texto Editora.

REIS, A. (1990). *Portugal Contemporâneo*, vol. III. Lisboa: Publicações Alfa.

RODRIGUES, A. S. (Coord.) (1994). *História de Portugal em Datas*. Lisboa: Círculo de Leitores.

RUYSSEVELDT, J. V. & Visser, J. (1996). *Industrial Relations in Europe*. London: SAGE Publications, Ltd.

SALGUEIRO, T. B. (1996). *Do Comércio à Distribuição: Roteiro de uma Mudança*. Oeiras: Celta Editora.

SAMPAIO, M. L. (2017). *Da Fábrica ao Museu: Identificação, Patrimonialização e Difusão da Cultura*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.

SIMÕES, V. C. (1998). O processo de Globalização: Implicações para Portugal. In *Globalização, Implicações para o Desenvolvimento Sustentável* (pp.7-31). Lisboa: Conselho Económico e Social.

SYMONS, M. (2000). *A history of cooks and cooking*. Champaign: University of Illinois Press.



VIEIRA, J. (2001). *Portugal Século XX: Crónica em Imagens* (1990-2000). Rio de Mour: Círculo de Leitores.

VIEILLE, J.-N. (1996). Analyse des performances des leaders mondiaux de l'agro-alimentaire. In *Économie rurale, Les multinationales de l'agro-alimentaire*, n°231, (pp. 39-46).

#### Fontes Documentais Documental Sources

Espólio empresarial da *Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.*

*Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive*

- Espólio Fotográfico. Photo collection.
- Vieira de Castro - Projetos industriais da «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1990 a 1995. Vieira de Castro - Industrial projects of «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1990 to 1995.
- Vieira de Castro - Projetos industriais da «Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.» - 1995 a 1996. Vieira de Castro - Industrial projects of «Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.» - 1995 to 1996.
- Livro de Atas da Assembleia Geral da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1990 a 1995. Book of Minutes of the General Assembly of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1990 to 1995.
- Relatórios de gerência da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1990 a 1995. Management Reports of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» - 1990 to 1995.
- Livro de Atas da Assembleia Geral da «Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.» - 1996 a 1999. Book of Minutes of the General Assembly of Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. - 1996 to 1999.
- Correspondência institucional da firma «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1990 a 1995. Institutional correspondence of the company «Vieira de Castro & Filhos Lda.» -1990 to 1995.
- Correspondência institucional da «Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.» -1996 a 1999. Institutional correspondence of «Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.» -1996 to 1999.
- Balanços Financeiros da «Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.» -1996 a 1999. Financial Statements of Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. - 1996 to 1999.
- Tabelas de Preços de Biscoitos e Bolachas, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Biscuit Price Tables, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.
- Tabelas de Preços de Amêndoas (de chocolate e de açúcar) e Confeitos, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Almond Price Tables (chocolate and sugar) and Confections, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.
- Tabelas de Preços de Dropes e Rebuçados, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Drops and Sweets Prices Tables, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.
- Material publicitário, anos de 1990. Advertising material, 1990s.
- Documentos Diversos. Miscellaneous Documents.
- Comunicação e material interno da empresa. Communication and internal material of the company.
- 51 entrevistas individuais (família; administração; amigos e convidados; trabalhadores e antigos trabalhadores; fornecedores; clientes nacionais e internacionais; parceiros estratégicos e concorrência) e 6 entrevistas de grupo a atuais trabalhadores da empresa. 51 individual interviews (family, management, friends and guests, workers and former workers, suppliers, national and international clients, strategic partners and competitors) and 6 group interviews with current company employees.

#### Legislação Legislation

Decretos-lei do *Diário da República*, 1991-1999:

*Diário da República*, Série I-A, n° 62, 15-03-1991, pp.1338-1342

*Diário da República*, Série I-A, n° 182, 08-08-1992, pp. 3766-3770

*Diário da República*, Série I-B, n° 181, 07-08-1995, pp. 4958-4959

*Diário da República*, Série I-A, n° 293, 21-12-1998, pp. 6951-6952

*Diário da República*, Série I-A, n° 293, 18-12-1999, pp. 9049-9059

#### Século XXI: Uma Visão Determinada The 21<sup>st</sup> century: One Determined Vision

AAKER, D. A. (2007). *Estratégia de portfólio das marcas*. Porto Alegre: Bookman.

CÂMARA, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2005). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

COSTA, T. (2010). *A velocidade de Internacionalização das empresas portuguesas via e-commerce – estudo exploratório*. (Tese de Mestrado não publicada). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

CUÉTARA, J. G. (Coord). (1987). *Lus Galletas*. Madrid: Cuétara SA.

DIONÍSIO, P. & Leal, C. (2011). *Os 25 Anos de História da Distribuição em Portugal*. Lisboa: UNIARME.

FREITAS, M. & Carmo, B. P. (Eds.) (1999). *Tudo sobre amêndoa*. Linda-a-Velha: Abril-Controljournal.

FRIANT-PERROT, M. & Garde, A. (2014). *L'impact du marketing sur les préférences alimentaires des enfants*. In Rapport pour l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé. Saint-Maurice:INPES.

GIDDENS, A. (2006). *O mundo na era da globalização* (6<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.

JEFFRIES, D. R., Reynolds, P. & Evans, B. (1996). *Formar para a Gestão da Qualidade Total*. Lisboa: Monitor - Projetos e Edições Lda.

JOHANSON, V. (1990). The Mechanism of Internationalization. In *International Marketing Review*, vol. 7, n°4, pp: 11-24.

JOHNSON, P. M. & Maygrand, K. (2001). Para lá do comércio: defesa de uma agenda alargada da governação internacional. In Fundação Calouste Gulbenkian, *Globalização, Desenvolvimento e Equidade* (pp. 287-334). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

KAPFERER, J. N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes* (3<sup>th</sup> ed.) Porto-Alegre: Bookman.

KIMMERLE, B. (2007). *Candy: the sweet history*. New York: Ed. Aimee Stoddard.

LAUREANO, A. (2014). *Breviário de História e Políticas da União Europeia*. Porto: Edição Almeida & Leitão.

MARTINS, V.A. (1975). *Amêndoas da Páscoa*. Porto: V. A. Martins.

MACEDO, M. (2010). *Estratégias de Internacionalização das Empresas da Região Norte de Portugal*. (Tese de Mestrado não publicada). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

MOATI, P. (2001). *L'avenir de la grande distribution*. Paris: Éditions Odile Jacob.

POULAIN, J.-P. (2002). Comment étudier les phénomènes alimentaires. In *Manger aujourd'hui*. Attitudes, normes et pratiques (pp. 23-38). Paris: Éditions Privat.

PRICER, R. & Cruz, E. (1996). *As exportações nas PME: desenvolver novos mercados*. Lisboa: Texto Editora.

RAMIRES, S. S. (2012). *Desenvolvimento de drageados de chocolate*. (Tese de Mestrado não publicada). Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa, Porto.

SILVA, Á. (2012/3). *Rotulagem alimentar: visualização e utilização pelo consumidor, Ciências do Consumo e Nutrição*. Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto, Porto.

SIMÕES, V. C. (1998). O processo de Globalização: Implicações para Portugal. In *Globalização: Globalização - Implicações para o Desenvolvimento Sustentável* (pp.7-31). Lisboa: Conselho Económico e Social.

SYMONS, M. (2000). *A history of cooks and cooking*. Champaign: University of Illinois Press.

VALENTE, A. C. (Coord.) (2001). *O sector agroalimentar em Portugal*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.

#### Fontes Documentais Documental Sources

Espólio empresarial da *Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A.*

*Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. Archive*

- Espólio Fotográfico. Photo Collection.
- Livro de Atas da Assembleia Geral da «Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.» - 2000 a 2016. Book of Minutes of the General Assembly of Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A. - 2000 to 2016.
- Tabelas de Preços de Biscoitos e Bolachas, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Biscuit Price Tables, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.
- Tabelas de Preços de Amêndoas (de chocolate e de açúcar) e Confeitos, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Almond Price Tables (chocolate and sugar) and Confections, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.
- Tabelas de Preços de Dropes e Rebuçados, 1979-2016, Vieira de Castro – Produtos Alimentares S.A. Drops and Sweets Price Tables, 1979-2016, Vieira de Castro - Produtos Alimentares S.A.
- Material publicitário – 2000-2017. Advertising material - 2000-2017.
- Material publicitário, anos de 1990. Advertising material, 1990s.
- Documentos Diversos. Miscellaneous Documents.
- Comunicação e material interno da empresa. Communication and internal material of the company.
- Projetos industriais – 2000-2017. Industrial projects - 2000-2017.
- 51 entrevistas individuais (família; administração; amigos e convidados; trabalhadores e antigos trabalhadores; fornecedores; clientes nacionais e internacionais; parceiros estratégicos e concorrência) e 6 entrevistas de grupo a atuais trabalhadores da empresa. 51 individual interviews (family, management, friends and guests, workers and former workers, suppliers, national and international clients, strategic partners and competitors) and 6 group interviews with current company employees.





1943 // 2018

A história do nosso Sabor  
The history of our Taste



Cofinanciado por:



UNIAO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional