

## **SOBRE A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DA ANTIGA CONFEITARIA DE BELÉM**

Raquel Conceição, Academia Militar, [conceicao.rp@academiamilitar.pt](mailto:conceicao.rp@academiamilitar.pt)

João Gerardo, Afiliação, Academia Militar, [gerardo.jtc@academiamilitar.pt](mailto:gerardo.jtc@academiamilitar.pt)

Sérgio Leite, Afiliação, Academia Militar, [leite.sas@academiamilitar.pt](mailto:leite.sas@academiamilitar.pt)

Alexandra Trindade, Academia Militar, [trindade.am@academiamilitar.pt](mailto:trindade.am@academiamilitar.pt)

Titânia Costa, Academia Militar, [costa.tlmf@academiamilitar.pt](mailto:costa.tlmf@academiamilitar.pt)

David Pascoal Rosado, Academia Militar & Universidade Europeia,  
[rosado.dmp@exercito.pt](mailto:rosado.dmp@exercito.pt)

DOI: [https://doi.org/10.60746/8\\_17\\_42482](https://doi.org/10.60746/8_17_42482)

### **ABSTRACT**

The *Old Confectionery of Belém*, better known as the *Pastéis de Belém Factory*, is an iconic Portuguese brand, known for its authentic custard tarts, which has maintained its tradition since 1837. However, it faces challenges in a competitive market, with increasing competition and the need to modernize its digital presence. The objective of this article was to analyze the business strategy of the factory, evaluating the external and internal environment of the company; identify opportunities and threats in the market and identify strategic directions for its future. The analysis thus aims to contribute to a better understanding of the factors that guarantee the success of the brand, as well as the actions necessary to consolidate it in the global market.

**Keywords:** Tradition, Iconic, Competitiveness, Innovation, Expansion.

## RESUMO

A *Antiga Confeitoraria de Belém*, mais conhecida como a *Fábrica dos Pastéis de Belém*, é uma marca icónica portuguesa, conhecida pelos seus autênticos pastéis de nata, que mantém a sua tradição desde 1837. Localizada em Lisboa, atrai tanto locais como turistas, sendo um marco na gastronomia do país. No entanto, enfrenta desafios num mercado competitivo, com a concorrência crescente e a necessidade de modernizar a sua presença digital. O objetivo deste artigo foi analisar a estratégia empresarial da fábrica, avaliando o ambiente externo e interno da empresa; identificar oportunidades e ameaças no mercado e identificar as direções estratégicas para o seu futuro. A análise visa assim contribuir uma melhor compreensão dos fatores que garantem o sucesso da marca, bem como das ações necessárias para a consolidar no mercado global.

**Palavras-chave:** Tradição, Icónica, Competitividade, Inovação, Expansão.

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

ACB – Antiga Confeitoraria de Belém

CAE – Código de Atividade Económica

KPIs – Key Performance Indicators

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

PD – Pergunta Derivada

PP – Pergunta de Partida

TIG – Trabalho de Investigação de Grupo

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. OBJETIVOS DO RELATÓRIO**

O presente artigo teve como objetivo analisar a estratégia empresarial da Antiga Confeitaria de Belém (ACB), avaliando os fatores internos e externos que influenciam o seu desempenho no mercado. Especificamente, pretendeu-se: examinar o ambiente competitivo e as tendências do setor alimentar em que a empresa opera; identificar oportunidades de crescimento e inovação para a marca; avaliar os desafios e ameaças que podem impactar o seu posicionamento e apresentar recomendações estratégicas para fortalecer a competitividade da empresa.

### **1.2. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA**

A escolha deste tema justificou-se pela relevância da confeitoraria no panorama empresarial português e pelo interesse em compreender como uma marca tradicional pode continuar a prosperar num mercado cada vez mais dinâmico. Além disso, a empresa representa um caso de sucesso na reserva da autenticidade e qualidade dos seus produtos, enquanto enfrenta desafios modernos, como a digitalização e a expansão para novos mercados. A análise da sua estratégia permitirá não só compreender os fatores que sustentam a sua longevidade, mas também identificar caminhos para o seu crescimento sustentável no futuro.

### **1.3. METODOLOGIA**

#### **1.3.1. MÉTODOS, POSICIONAMENTOS E PARADIGMA**

Na presente investigação foi seguido o método indutivo partindo da observação de casos particulares para encontrar uma conclusão geral. Defende Pacheco (1993) que o objetivo do investigador nesta abordagem interpretativa é compreender as ações humanas a partir do significado que estas assumem no contexto em que se encontram inseridas, procurando assim captar as intenções e propósitos subjacentes a partir da perspetiva dos próprios atores. Surgiu assim, nesta investigação, a necessidade de

apresentar a metodologia adotada no desenvolvimento e aprofundamento do tema. Recordemos que a metodologia representa uma componente essencial em qualquer investigação, pois oferece um conjunto estruturado de métodos e técnicas que orientam todos os processos de recolha, análise e interpretação dos dados e desta forma assegura a credibilidade e a precisão dos resultados alcançados (Coutinho, 2014).



Ilustração 1: Posicionamentos Metodológicos Adotados

Fonte: Elaboração Própria

A presente investigação assenta num posicionamento axiológico que, segundo Rosado (2017, p. 33), “deverá respeitar permanente a neutralidade absoluta”, sendo este princípio o principal orientador de todo o processo de recolha de dados e análise, com respeito pelos princípios éticos, garantindo uma condução responsável e íntegra, sem que os valores pessoais do investigador comprometam a imparcialidade dos dados ou dos participantes envolvidos. As normas APA, na apresentação e tratamento da informação foram de igual forma respeitadas. Relativamente ao posicionamento ontológico, sabemos que assenta numa base construtivista, a partir do princípio de que a realidade organizacional é socialmente construída e interpretada pelos diversos intervenientes. Refere Guba e Lincoln (1994) que a realidade é múltipla, construída socialmente e dependente do contexto e da interação

entre os indivíduos. A ACB, enquanto instituição histórica e cultural, não pode ser compreendida unicamente através de métricas objetivas ou financeiras. Assim, optou-se por uma abordagem que privilegia a análise de discursos, práticas e valores, permitindo captar a complexidade da sua estratégia empresarial num quadro mais amplo de significados sociais e simbólicos. Em coerência com esta orientação, adotou-se um posicionamento epistemológico interpretativista, pois este visa “compreender o mundo social” (Rosado, 2017, p. 118). Esta visão é pertinente no contexto da ACB, uma vez que, a sua realidade organizacional exige uma compreensão fundamentada na percepção subjetiva dos seus membros. Neste contexto, o conhecimento nasce da relação direta entre o investigador e aquilo que está a estudar, sendo influenciado pelas experiências, percepções e pelo ambiente em que essa interação acontece. A escolha por métodos qualitativos, como as entrevistas semiestruturadas, as visitas às instalações da ACB e a troca de experiências com os colaboradores do estabelecimento, permitiram recolher interpretações contextualizadas e experienciadas, alinhadas com os pressupostos deste paradigma. Apesar da abordagem qualitativa assumir um papel central nesta investigação, constatou-se a utilidade de integrar também elementos quantitativos, através da análise de dados com indicadores objetivos fornecidos pela própria ACB. Assim, foi adotado um posicionamento metodológico misto, que permite uma compreensão robusta da realidade organizacional da ACB, pois articula a profundidade interpretativa dos dados qualitativos com a objetividade e complementaridade da análise quantitativa, conforme referem Creswell e Clark (2018), ao destacarem o valor acrescido da combinação de métodos na produção de conhecimento mais completo e contextualizado.

## **2. ANÁLISE DO SETOR PRIVADO E AMBIENTE EXTERNO**

### **2.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PRIVADO E CONTEXTUALIZAÇÃO NA LITERATURA**

Caracterizado por um ambiente competitivo, com autonomia na gestão e reconhecimento de riscos, o setor privado distingue-se do setor público principalmente pela procura de valor económico (Vidigal, 2012). Em Portugal, este setor representa uma grande parte da economia, com enfase nas Pequenas e Médias Empresas, que segundo dados da Direção Geral das Atividades Económicas, representa 99,9% das empresas em atividade, sendo um forte contributo na economia nacional. É dentro do universo do setor privado que se insere a restauração, mais especificamente a doçaria tradicional, fortemente enraizada na cultura portuguesa. Este segmento distingue-se pela valorização da autenticidade, das receitas e dos processos de fabrico adotados, que tem vindo a ganhar valor, não apenas do ponto de vista económico, mas pela integração na experiência turística e valorização do património imaterial (Baptista & Durão, 2011). Em setores como este que está inserido os Pasteis de Belém, o sucesso empresarial não depende apenas da eficiência da organização, mas também da sua capacidade de agregar diversos fatores como simbologia e cultura na sua proposta de valor (Kotler et al, 2016). Os Pasteis de Belém, afirmam-se no mercado por reunirem em si características como a tradição e a forte ligação ao território, o que lhes confere a capacidade de oferecer uma experiência única aos seus clientes.

### **2.2. ENQUADRAMENTO JURÍDICO E INSTITUCIONAL**

A ACB é uma empresa privada, inscrita com o CAE-56303 (Pastelarias e casas de chá), de acordo com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, exerce a sua atividade no âmbito do direito comercial português. É uma sociedade por quotas e, deste modo, é regulada pelo Código das Sociedades Comerciais. Do ponto de vista institucional e legal, a ACB segue as normas legais que regem a indústria

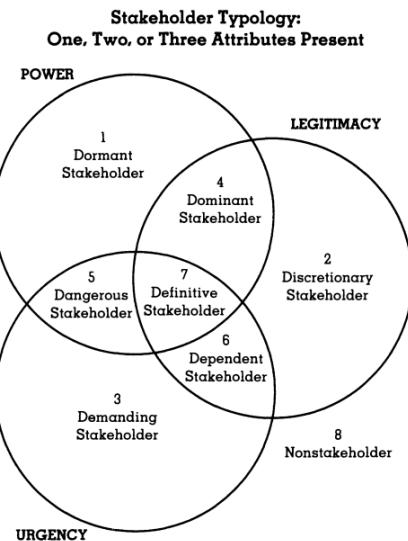
alimentar em Portugal no qual está incluída a higiene, a segurança, o licenciamento e a rastreabilidade. Entidades como a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica e a Direção-Geral das Atividades Económicas têm como responsabilidade a sua fiscalização de forma a garantir o cumprimento da lei em todo o espetro de operações da empresa. Para além destas, a empresa está também sujeita às normas fiscais, laborais e ambientais em vigor. O Instituto Nacional da Propriedade Industrial, protege legalmente o uso exclusivo da marca “Pastéis de Belém”, que é um fator crucial para a preservação da autenticidade do produto e que simultaneamente contribui para a sua diferenciação face aos comuns “Pastéis de Nata”. Este contexto jurídico-institucional é determinante para a continuidade do legado histórico, bem como para a valorização da identidade e reputação da marca.

### **2.2.1. IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS STAKEHOLDERS**

Segundo Freeman (1984) são considerados *stakeholders* todas as pessoas ou entidades que influenciam ou são influenciadas de alguma forma pela atividade de uma organização, sendo esta relação essencial para o seu desempenho da empresa. Desta relação é possível identificar interesses comuns, possíveis cooperações ou mesmo conflitos através do seu estudo. Ainda segundo Freeman (1984), podemos dividir os *stakeholders* em dois grupos:

- Internos: Fazem parte da estrutura da empresa;
- Externos: Encontram-se fora estrutura interna, contudo continuam a ter impacto na sua atuação.

Para além desta divisão tradicional é possível dividir os *stakeholders* pelo grau de influência que exercem na empresa, aplicando o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), que ajuda a analisar e a classificar esses diferentes níveis de influência.



**Ilustração 2:** Tipologia de Stakeholders

**Fonte:** Mitchell, Agle & Wood (1997)

A classificação dos *stakeholders* no modelo (Mitchell, Agle & Wood, 1997) assenta em três atributos fundamentais:

- Poder: capacidade de influenciar a organização;
- Legitimidade: associada à legitimidade das suas reivindicações perante a empresa;
- Urgência: nível de importância e imediatismo atribuído às suas necessidades ou reivindicações.

É possível categorizar os stakeholders, de acordo com os atributos que possuem.

ATRIBUTOS	TIPOLOGIA
Poder	Dormant stakeholder
Legitimidade	Discretionary stakeholder
Urgência	Demanding stakeholder
Poder e Legitimidade	Dominant stakeholder
Poder e Urgência	Dangerous stakeholder
Legitimidade e Urgência	Dependent stakeholder
Poder, Legitimidade e Urgência	Definitive stakeholder
Nenhum	Non-stakeholder

**Ilustração 3:** Tipologia de Stakeholders

**Fonte:** Elaboração Própria

Esta tipologia permite à empresa priorizar a gestão das relações de acordo com a influência estratégica de cada *stakeholder*, promovendo a eficiente gestão de recursos e uma maior capacidade de resposta a pressões externas e internas. A aplicação deste modelo à realidade da ACB permite não só identificar os principais agentes com impacto na sua atividade, mas também compreender em que medida devem ser geridos em função da sua relevância organizacional. Tendo por base este modelo, é possível identificar e classificar os principais *stakeholders* da ACB.

Stakeholders	Poder	Legitimidade	Urgência	Tipologia
Gerência	Elevado Capacidade de decisão estratégica e controlo sobre os recursos;	Elevada Papel institucional como proprietários e gestores;	Elevada Decisões afetam diretamente o rumo do negócio;	Definitive Stakeholder
Equipa de Produção	Elevado Dominio exclusivo sobre o processo produtivo e receita;	Elevada Papel essencial na identidade e qualidade do produto;	Elevada Qualquer falha pode comprometer a reputação e operação;	Definitive Stakeholder
Colaboradores (atendimento e apoio)	Reduzido Dependentes das decisões da gestão;	Elevada Principais consumidores e base da experiência turística;	Elevada Impacto direto na imagem e volume de vendas;	Dependent Stakeholder
Clientes	Reduzido Sem controlo direto, mas podem afetar a reputação;	Elevada Principais consumidores e base da experiência turística;	Elevada Impacto direto na imagem e volume de vendas;	Dependent Stakeholder
Fornecedores	Moderado Fornecem inssumos essenciais, mas com alternativas no mercado;	Elevada Relação contratual e dependência mútua;	Moderada Exigências de entrega e qualidade são constantes;	Dominant Stakeholder
Entidades Reguladoras	Elevado Autoridade legal e capacidade de sanção;	Elevada Legitimidade normativa e institucional;	Elevada Fiscalizações ou exigências legais são imediatas;	Dominant Stakeholder
Camara Municipal de Lisboa	Moderado Influência sobre licenciamentos e obras;	Elevada Parceria local legítima no enquadramento urbano;	Baixa Processos administrativos menos frequentes;	Dominant Stakeholder
Turismo de Portugal	Baixo Apóio institucional e promocional sem impacto direto;	Moderada Legitimidade cultural e promocional;	Baixa Atuação indireta e não urgente;	Discretionary Stakeholder
Concorrência	Moderado Podem influenciar percepção do mercado;	Reduzida Não existe relação formal ou contratual;	Baixa Pressão indireta e difusa no setor;	Dormant Stakeholder
Meios de Comunicação	Moderado Podem influenciar fortemente a reputação da empresa, especialmente em caso de crise ou destaque positivo;	Moderada Reconhecidos como atores sociais legítimos no espaço público e mediático;	Elevada Podem exigir respostas imediatas a acontecimentos mediáticos, críticas ou notícias relevantes;	Dangerous Stakeholder

**Ilustração 4:** Identificação e Classificação Stakeholders

da Antiga Confeitaria de Belém

**Fonte:** Elaboração Própria

## **2.2.2. TURISMO**

O turismo é o principal indutor económico de Portugal. As economias que foram criadas através da procura do sol e praia deram origem a uma estrutura económica simples, verticalmente segregada e setorizada (Costa, 2017). A Organização Mundial do Turismo (OMT), inicialmente conhecida como União Internacional de Organizações Oficiais de Viagens (IUOTO), foi fundada em 1925 como uma entidade internacional não-governamental, reunindo associações privadas e públicas ligadas ao setor do Turismo. Em 2003, passou a integrar oficialmente o sistema das Nações Unidas como uma agência especializada. A consequente setorização do turismo gerou um leque de destaque em diversos produtos e setores, onde se destaca a Gastronomia, devendo o património Gastronómico ser defendido e valorizado. Esta enfatiza-se como um dos principais fatores de atratividade para aqueles que visitam o país. A ACB, criada em 1837, integra então o setor da alimentação tradicional e do turismo gastronómico português, tornando-se, claro, uma experiência autêntica de produtos típicos e de contextualização cultural específica, como seja o Pastel de Belém num ambiente acolhedor.

## **2.3. ANÁLISE ESTRUTURAL E DIAGNÓSTICO EXTERNO**

### **2.3.1. MODELOS DAS 5 FORÇAS DE PORTER**

No setor privado, onde a competitividade é critica, é importante que cada organização faça a sua autoavaliação quanto ao grau de atratividade e rentabilidade, utilizando o modelo das cinco forças de Porter que ajuda a compreender de que forma as pressões do ambiente externo moldam a posição da empresa no mercado em que está inserida, mostrando também de que forma essas pressões afetam a capacidade da organização para manter ou reforçar a sua vantagem competitiva (Porter, 2008). O impacto individual de cada uma das forças do modelo, é avaliado tendo em consideração a intensidade com que estas afetam a organização (Porter, 2008). Sendo assim, para que seja possível avaliar estrategicamente cada força, de forma

individual, é necessário definir critérios de acordo com as orientações metodológicas propostas por Hill, Jones e Schilling (2015) e Grant (2019).

Forças	Critérios
Ameaça de entrada de novos concorrentes	-Barreiras à entrada (marca, tradição, receita); -Diferenciação do produto; -Custo de entrada e escala necessária.
Poder de negociação dos fornecedores	-Volume de compras; -Grau de dependência de fornecedores específicos; -Reputação e histórico da relação com os fornecedores.
Poder de negociação dos clientes	-Grau de exclusividade do produto; -Localização / Ponto de venda; -Acesso a alternativas similares.
Ameaça de produtos substitutos	-Existência de produtos semelhantes; -Nível de fidelização do cliente; -Relação preço/qualidade entre o substituto e o original.
Rivalidade entre concorrentes existentes	-Número de concorrentes diretos; -Grau de diferenciação; -Crescimento da procura no setor.

**Ilustração 5:** Critérios para as 5 forças de Porter

**Fonte:** Elaboração própria

Com base nestes critérios, orientados por uma escala qualitativa de três níveis (baixo, com influência pouco significativa; moderado, com influência relevante porém administrável; elevado, com pressão intensa com impacto direto na estratégia da organização), a classificação reflete o nível de influência que individualmente cada força possui sobre a rentabilidade e estabilidade estratégica dos Pastéis de Belém, considerando todas a suas características, quer ao nível do produto, quer ao nível da sua estrutura organizacional, quer ainda ao nível do seu mercado-alvo.

Forças	Fatores Chave	Avaliação	Impacto
Ameaça de entrada de novos concorrentes	-Receita única e protegida; -Forte notoriedade da marca e localização exclusiva reduzem o impacto da entrada de novos concorrentes.	Barreiras altas à entrada de novos concorrentes.	Baixo
Poder de negociação dos fornecedores	-Volume elevado de encomendas e reputação sólida conferem algum poder negocial, mas os preços tendem a normalizar após o início da relação comercial.	Poder negocial equilibrado.	Moderado
Poder de negociação dos clientes	-Produto exclusivo e vendido apenas num local físico; baixa possibilidade de substituição direta por parte dos clientes.	Clientes com pouco poder devido à exclusividade do produto original.	Baixo
Ameaça de produtos substitutos	-Existem pastéis de nata comuns no mercado, mas sem a autenticidade e reconhecimento dos Pastéis de Belém.	Substitutos presentes, mas sem identidade própria.	Baixo
Rivalidade entre concorrentes existentes	-Concorrência crescente, mas a diferenciação da marca e a recusa em competir diretamente reforçam a posição da empresa.	Concorrência crescente, mas controlada.	Moderado

**Ilustração 6:** Análise das 5 forças de Porter

**Fonte:** Elaboração própria

### 2.3.2. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Um dos pilares fundamentais na análise externa de uma empresa é a identificação das oportunidades e ameaças. De acordo com Grant (2019), o ambiente externo tem uma participação significativo na atividade e no desempenho de uma organização, exigindo por parte das empresas uma análise constante do setor e de todas as variáveis a que a mesma possa estar sujeita. Neste sentido, a matriz externa da análise SWOT permite identificar as dinâmicas externas que podem favorecer o crescimento (Oportunidades) ou comprometer a estabilidade da organização (Ameaças) (Gürel & Tat, 2017). Com base na análise do ambiente externo aos Pastéis de Belém, identificam-se as seguintes oportunidades e Ameaças:

OPPORTUNITIES (Oportunidades)	THREATS (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Crescimento contínuo do turismo em Lisboa;</li><li>- Modernização gradual das instalações e atendimento;</li><li>- Maior presença digital e interação com novas gerações.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risco reputacional por falhas na qualidade;</li><li>- Elevada carga fiscal e burocrática;</li><li>- Saturação do mercado de trabalho no setor da restauração.</li></ul>

**Ilustração 7:** Análise SWOT externa da Antiga Confeitaria de Belém

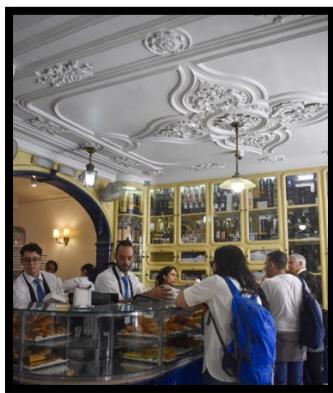
**Fonte:** Elaboração própria

### **3. ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA**

#### **3.1. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO**

##### **3.1.1. HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA EMPRESA**

A origem dos “Pastéis de Belém” remonta ao início do século XIX, quando em 1834 todos os conventos em Portugal foram encerrados devido à revolução liberal de 1820. No Mosteiro dos Jerónimos, onde existia uma refinação de cana-de-açúcar ligada a um pequeno local de comércio, o clero e os trabalhadores expulsos sentiram a necessidade de procurar algo que garantisse a sua subsistência. Foi aí que se colocaram à venda, naquele local, os pastéis que se tornariam os conhecidos como os “Pastéis de Belém”. O facto de o ponto de venda estar localizado, em Belém, junto do Mosteiro dos Jerónimos, contribuiu para que os inúmeros visitantes degustassem os pastéis originários do Mosteiro, que seguiam a antiga “receita secreta”, apenas conhecida por um grupo restrito de mestres pasteiteiros, cujos sucessores ainda hoje os produzem artesanalmente na denominada “Oficina do Segredo”. Em 1837, continuou o seu fabrico em instalações anexas à refinação, continuando a gravar a sua história e a transmitir a sua tradição e identidade até aos dias de hoje.



**Ilustração 8:** Balcão Principal da Antiga Confeitaria de Belém

**Fonte:** Elaboração própria

### **3.1.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Apesar de não estarem formalmente divulgados nos canais institucionais da empresa, como por exemplo no seu website, a ACB apresenta uma identidade estratégica fortemente enraizada numa missão, visão e valores distintos, alicerçados na tradição, autenticidade e excelência. A missão da empresa, segundo o Dr. Miguel Clarinha, consiste na preservação da sua autenticidade e qualidade do seu produto icónico, perpetuando a receita secular e artesanal que atravessa gerações desde a sua criação. A empresa assume um papel de guardiã de um património cultural e gastronómico único, cuja reputação é construída diariamente pela consistência do produto e pela experiência de excelência que proporcionam aos seus clientes que a visitam diariamente.

A visão da empresa, por sua vez, reflete um compromisso com a modernização sustentada e criteriosa, de forma a não abdicar da essência histórica, tanto do seu produto, como das suas instalações (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017; Teece, 2014). A ACB segundo o Dr. Miguel Clarinha, procura transformar-se num espaço cada vez mais eficiente, funcional e adaptado às exigências do século XXI. A

empresa rejeita todos modelos de negócio expansionistas que comprometem a originalidade do produto e do local, optando antes pela consolidação do espaço original como pilar estratégico.

Por último, uma empresa deve assentar sobre valores sólidos e coerentes com a sua longevidade e com as suas práticas de gestão estratégica (Barney & Hesterly, 2019).

Os Pastéis de Belém seguem conceitos como: a tradição, como matriz orientadora da autenticidade do produto e da experiência que proporcionam ao cliente; a excelência, que está expressa no rigor dos processos de fabrico e no controlo de qualidade do serviço prestado; a identidade, manifestada na singularidade da marca e na ligação emocional às suas origens; a responsabilidade, patente na gestão dos recursos humanos e no seu negócio.

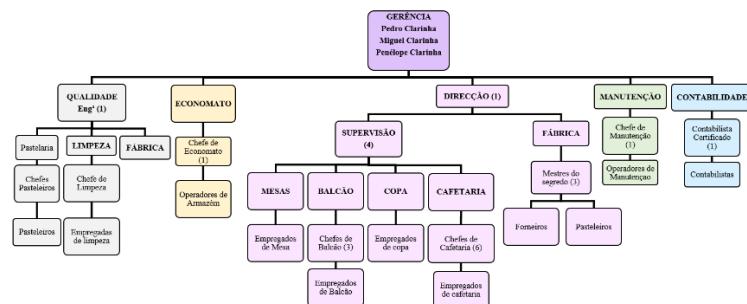
Estes três elementos - missão, visão e valores - servem como eixos orientadores das decisões estratégicas da empresa, atribuindo-lhe um posicionamento vincado dentro do seu setor. Neste caso, um setor dominado pela padronização e pela produção em escala, a ACB constitui uma exceção marcada pela fidelidade à sua essência, uma vez que integra a inovação de forma seletiva e alinhada com a sua identidade organizacional.

### **3.1.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A empresa adota uma estrutura organizacional de base familiar, o que lhe confere características específicas como a gestão mais próxima e informal em determinadas dimensões, mas apresenta mecanismos claros de uma hierarquia funcional (Miller & Le Breton-Miller, 2005). No topo desta estrutura encontra-se a gerência, composta por três elementos da família que são responsáveis pelas decisões estratégicas e pela supervisão global da empresa. A organização é ainda dividida por vários departamentos como o economato, qualidade, contabilidade, manutenção, e uma direção que se subdivide em supervisão operacional e produção, atribuídas aos respetivos chefes de secção, que dispõe de autonomia operacional relativa e que

reportam diretamente à chefia ou a responsáveis intermédios, promovendo uma cadeia de comunicação vertical e estruturada. A comunicação interna, segundo o Dr. Miguel Clarinha, segue princípios da hierarquia funcional, em que todas as decisões e orientações são transmitidas de forma organizada, de acordo com a posição de cada colaborador na empresa. Esta prática é um reforço da autoridade dos responsáveis de cada secção e assegura assim uma liderança descentralizada, mas alinhada com os valores e objetivos da organização.

Na entrevista realizada, o Dr. Miguel Clarinha revelou que atualmente está em curso um processo de profissionalização do departamento de recursos humanos da empresa, que reflete o constante crescimento orgânico que empresa tem vivido, sendo que atualmente conta com mais de duas centenas de colaboradores. Esta transição visa adaptar a empresa às exigências operacionais a que está diariamente sujeita, de forma a garantir a eficiência e clareza na gestão de pessoas e processos internos.



**Ilustração 9:** Organograma da Antiga Confeitaria de Belém

**Fonte:** Elaboração própria

### 3.2. ÁREAS FUNCIONAIS E GESTÃO DE RECURSOS

### **3.2.1. GESTÃO DE OPERAÇÕES**

A gestão de operações da ACB procura a preservação da tradição artesanal e simultaneamente a incorporação gradual de soluções operacionais modernas. A produção do seu principal produto, os Pastéis de Belém, é realizada num processo manual chamada “Oficina do Segredo”, mantendo-se fiel à receita original transmitida desde 1837.



**Ilustração 10:** Processo manual - “Oficina do Segredo”

**Fonte:** Fotografia retirada durante a visita ao local no dia 28Abr2025

A opção adotada reflete o compromisso com a autenticidade e a experiência oferecida, o que constitui um ponto de diferenciação no mercado (Pine & Gilmore, 1999). A organização das operações é baseada num planeamento cuidadoso e numa estrutura funcional bem definida. As escalas de trabalho são ajustadas em função da procura registadas ao longo dos últimos anos, com foco em períodos de maior movimento turístico, como explicou o Dr. Miguel Clarinha. A experiência arrecadada durante a sua história permite antecipar flutuações e ajustar os recursos de forma eficiente, garantindo a estabilidade de todos os serviços para entregar ao cliente o melhor serviço (Heizer, Render, & Munson, 2020). A estrutura operacional da ACB segue uma hierárquica funcional, segundo Mintzberg (1979), sendo que esta

abordagem permite uma coordenação eficaz, uma comunicação vertical fluida e um controlo rigoroso da qualidade e do desempenho das equipas.

### **3.2.2. GESTÃO TECNOLÓGICA**

A gestão tecnológica na ACB caracteriza-se por uma utilização estratégica e seletiva da tecnologia, de forma a apoiar a gestão e o atendimento, sem comprometer a tradição artesanal da produção. A empresa apostava na preservação dos métodos tradicionais de fabrico do Pastel de Belém, mantendo a produção manual como fator de diferenciação e autenticidade no mercado. Apesar da confeção se manter artesanal, a empresa tem integrado ferramentas tecnológicas nos processos finais de fabrico dos Pastéis de Belém e também em áreas como a gestão de pagamentos, a automatização de registos de caixa e o apoio à gestão de turnos e equipas.



**Ilustrações 11 e 12:** Utilização estratégica de ferramentas tecnológicas

**Fonte:** Fotografia retirada durante a visita ao local no dia 28ABR25

Estas melhorias tecnológicas não interferem com o processo de produção tradicional e contribuem para a eficiência global e para o controlo de processos críticos (Slack, Brandon-Jones, & Burgess, 2022). A tecnologia tem tido um papel importante na gestão interna e no serviço de atendimento ao cliente, através da implementação de

sistemas automáticos de pagamento e ferramentas de gestão financeira, que aumentam assim a eficiência, reduzem erros e permitem empregar supervisores em funções mais críticas. A ACB utiliza também sistemas de controlo de qualidade e sistemas de segurança alimentar para garantir que cumprem os requisitos fundamentais impostos e de igual forma proteger a reputação da marca garantindo a segurança dos consumidores. Segundo Liu, Wu e Wang (2020), a gestão tecnológica é importante para impulsionar nas organizações a inovação, sendo fundamental para traduzir em vantagem competitiva as capacidades tecnológicas utilizadas. Através da gestão eficaz da informação, de equipamentos e de recursos, as empresas conseguem alinhar as suas operações com objetivos estratégicos e operacionais, aumentando a eficiência e promovendo o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Como exemplo, na ACB existem os pagamentos automáticos que permitiram alocar de forma eficaz recursos humanos e maximizar gestão de tempo melhorando o serviço. Apesar da modernização referida, a gestão tecnológica na ACB é cautelosa, pois apenas são integradas tecnologias que melhoraram a eficiência e, ao mesmo tempo, não comprometem a tradição. A antiguidade das instalações dificulta a introdução das novas tecnologias, mas a empresa continua a modernizar gradualmente os setores administrativos, preservando a sua identidade histórica.

### **3.2.3. GESTÃO COMERCIAL**

A Gestão Comercial da ACB assenta na qualidade do produto e na experiência do cliente, privilegiando a exclusividade, em prejuízo da expansão comercial. O Pastel de Belém, com uma receita única e com o seu fabrico artesanal, é o foco principal da marca, sendo que a venda é feita exclusivamente na loja histórica, recusando *franchising* para preservar a autenticidade. Apesar do aumento de turistas, a empresa mantém o cliente português como prioridade, oferecendo atendimento igualitário a todos. A comunicação modernizou-se através da presença digital, mas a principal estratégia continua a ser o serviço de excelência e o boca-a-boca. Segundo Grafen e

Morais (2020), o planeamento comercial é essencial para fortalecer a competitividade das empresas, permitindo uma gestão mais eficiente das vendas e uma melhor análise do mercado e dos concorrentes. Um planeamento estruturado ajuda a definir estratégia, a criar objetivos claros para as equipas comerciais e a alinhar as ações com realidade do mercado, aumentando a adaptação e a satisfação dos clientes. Esta císaõ reflete-se na prática dos Pastéis de Belém, que, mesmo preservando uma abordagem tradicional, procurem estruturar a sua atividade comercial com base na qualidade do serviço e no posicionamento único da marca. A definição de preços é feita com base nos custos internos e na necessidade de assegurar a sustentabilidade económica, sem seguir a concorrência direta. Entre os principais desafios comerciais destaca-se a necessidade de manter a qualidade do serviço face ao elevado fluxo de clientes e à pressão competitiva do mercado.

### **3.2.4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Na ACB, a gestão de recursos humanos é caracterizada por uma estrutura familiar, que ao longo da sua história se tem profissionalizado, sendo a procura pela criação de um departamento próprio de RH, exemplo disso. Atualmente, a ACB conta com cerca de 210 colaboradores, organizados em escalas semanais, com funções específicas atribuídas. A área de recrutamento é um dos principais desafios encontrados pela empresa, dada a escassez de pessoal qualificado disponível no setor da restauração, o que faz com que a ACB seja obrigada a recorrer a empresas de recrutamento de colaboradores para satisfazer as suas necessidades. Em contrapartida, para tentar combater as saídas e evitar a saída de colaboradores qualificados nos seus quadros, a empresa aposta na oferta de boas condições salariais, na distribuição de lucros e na estabilidade, como foi referido pelo Dr. Miguel Clarinha na entrevista realizada. De acordo com Liu et al. (2007), a gestão de recursos humanos contribui para o desempenho da organização, especialmente quando esta aposta no desenvolvimento de competências e na autonomia dos seus

colaboradores, criando assim um elo entre os colaboradores e as estratégias da empresa que leva ao cumprimento eficiente dos objetivos institucionais.

### **3.2.5. GESTÃO FINANCEIRA**

A gestão financeira dos Pastéis de Belém é orientada pelo equilíbrio entre a sua tradição, a sustentabilidade e o cuidado estratégico. As decisões internas da empresa não são moldadas pelas pressões externas, como por exemplo o mercado concorrencial, mas sim por uma visão a longo prazo, comprometida com a estabilidade e a autenticidade do produto e de todo o serviço que envolve. É sabido que o preço dos produtos não é estabelecido “em função das outras confeitarias ou dos outros vendedores de pastéis de nata [...] pois que a] política de definição de preços vem da necessidade da empresa se manter em crescimento, se manter competitiva e saudável” (Clarinha, 2025). Isto traduz-se numa abordagem financeira centrada na eficiência e na valorização do trabalho que é realizado por todos na empresa que, identificados com os valores institucionais, são um pilar pela sustentação da marca. Esta lógica remete para a estratégia de *cost-based pricing*, frequentemente adotado por empresas cuja força competitiva reside na diferenciação e na fidelização do cliente, em que o valor percebido está intrinsecamente ligado à experiência oferecida (Kotler & Keller, 2016). Neste caso, a política de preços surge como reflexo das necessidades internas, desde custos operacionais, a investimentos na modernização, até mesmo exigências fiscais. Os Pastéis de Belém apresentam um compromisso com o crescimento orgânico e sustentável, orientado por objetivos realistas e consistentes com os valores da Casa. Esse equilíbrio traduz-se também na capacidade de financiar internamente os projetos de modernização e expansão funcional. Importa dizer que a liquidez acumulada permite pagar a fornecedores de forma imediata, assegurando boas condições negociais, como exemplifica o próprio Dr. Miguel Clarinha (2025): “pagamos muitas vezes até a pronto [, (...) temos essa capacidade, essa liquidez para poder fazer”. A trajetória de vendas confirma esta

estabilidade. Em 2023 foram vendidos mais de 9 milhões de pastéis (ver Anexo B), um dos valores mais elevados desde 1995, o que demonstra que a recuperação feita pela empresa após a quebra pandémica foi rápida e expressiva. Estes dados evidenciam uma operação financeiramente robusta, que combina desempenho económico, controlo de riscos e fidelização de uma base de clientes ampla e internacional.

### **3.3. DIAGNÓSTICO INTERNO**

#### **3.3.1. FORÇAS E FRAQUEZAS**

Uma visão introspectiva da empresa é essencial para identificar os seus recursos e capacidades vitais, para assim maximizar a sua atividade, assim como identificar os obstáculos que limitam o seu desempenho e afetam os seus objetivos. De acordo com Benzaghta et al. (2021), os recursos internos, quando utilizados e aplicados de forma eficaz, constituem fatores diferenciadores; em contrapartida, as fraquezas correspondem a problemas na estrutura ou nos processos da organização que a colocam em desvantagem face à sua concorrência direta (Hill, Jones, & Schilling, 2015). Na análise interna dos Pastéis de Belém identificam-se as seguintes forças e fraquezas:

STRENGTHS (Forças)	WEAKNESSES (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Marca histórica com elevada notoriedade nacional e internacional;</li><li>- Receita única e secreta, com produção artesanal;</li><li>- Localização privilegiada junto ao Mosteiro dos Jerónimos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dificuldade em recrutar colaboradores qualificados, especialmente para atendimento ao público;</li><li>- Espaço físico limitado para responder ao crescimento da procura;</li><li>- Estrutura ainda em transição para profissionalização de departamentos-chave.</li></ul>

**Ilustração 13:** Análise SWOT na vertente interna da Antiga Confeitaria de Belém

**Fonte:** Elaboração própria

### 3.4. ANÁLISE SWOT CRUZADA

A análise SWOT cruzada é um passo crucial para a formulação de planos de ação, pois esta permite articular fatores internos - as forças e as fraquezas - e os fatores externos - as oportunidades e as ameaças. Esta matriz, conforme apresenta Johnson et al. (2017), fornece uma estrutura clara para converter o diagnóstico estratégico em opções concretas, articulando os recursos e as capacidades com o ambiente envolvente à empresa. Do ponto de vista da gestão estratégica, Kotler e Keller (2016) sublinham a importância de usar esta ferramenta de forma a maximizar a vantagem competitiva e a posicionar a organização de forma eficaz no mercado. No contexto da ACB, esta análise revela as potencialidades em explorar as oportunidades e identificar as vulnerabilidades que exigem uma resposta ativa.

ANÁLISE INTERNA (S W) ANÁLISE EXTERNA (O T)	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	-Aproveitar a credibilidade da marca, do produto e da localização privilegiada para reforçar a presença dos clientes, tanto nacional como internacional.	- Valorização do turismo e da tradição impulsiona o reforço da equipa; - Modernizar as infraestruturas e reforçar no uso da mídia social.
THREATS (T)	-Tradição, qualidade e controlo rigoroso asseguram a resistência face à concorrência; -Confiança da marca e aumento dos clientes ajudam manter uma posição estável.	- Dependência da infraestrutura antiga e dificuldades no recrutamento dos funcionários torna a empresa mais vulnerável à instabilidade do mercado; - A resistência à expansão pode limitar o crescimento face à crescente presença de marcas concorrentes.

**Ilustração 14:** Análise das estratégias da Antiga Confeitaria de Belém

**Fonte:** Elaboração própria

## **4. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E DIRECIONAMENTO FUTURO**

### **4.1. DEFINIÇÃO DE OPÇÕES ESTRATÉGICAS**

As opções estratégicas correspondem às direções ou alternativas disponíveis para uma organização no âmbito do processo de formulação estratégica, tendo em vista o atingir aquilo que são os objetivos de longo prazo (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017). As opções estratégicas têm diversas responsabilidades que permitem tomar decisões de natureza estrutural com elevado impacto, sendo que essas decisões vão desde a criação e sustentação de valor da empresa no mercado, até à determinação do posicionamento competitivo da empresa. A escolha entre diferentes opções estratégicas pode abranger, de acordo com Grant (2019), áreas como:

- Entrada em novos mercados;
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços;
- Adoção de inovações tecnológicas;
- Realização de fusões ou aquisições;
- Processos de reestruturação interna.

Estas decisões exigem uma análise criteriosa do ambiente externo, mas também uma análise com foco interno, quer na organização, quer dos recursos, devendo estar alinhadas com a sua missão, visão e objetivos estratégicos. As opções estratégicas constituem um elemento central da gestão estratégica fundamental para a orientação das decisões de investimento e, claro, delineando o caminho futuro da organização através de um contexto dinâmico e competitivo (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017).

### **4.2. SELEÇÃO DAS OPÇÕES VIÁVEIS E FUNDAMENTAÇÃO**

As opções estratégicas da ACB são opções coerentes com aquilo que são os valores da marca de Pastéis de Belém. A empresa tem um estatuto diferenciado no mercado em que se insere, tendo uma posição única no mesmo e, por isso, as opções estratégicas da Antiga Confeitaria de Belém visam manter esse mesmo estatuto sem

a necessidade a recorrer a uma expansão massiva, ou agressiva, focando-se antes na estratégia e na diferenciação com base na autenticidade e na tradição, mantendo o produto artesanal da Antiga Confeitaria de Belém e o símbolo de identidade que o mesmo representa. Salienta-se ainda a rejeição de participação em concursos, de forma a preservar a exclusividade do produto, tal como foi mencionado pelo próprio Dr. Miguel Clarinha (2025): “Temos optado por não participar, justamente por uma questão de posicionamento”. A estratégia da Antiga Confeitaria de Belém também passa pela estratégia de crescimento interno e sustentado, com a ideia de prioridade absoluta para a requalificação do espaço físico atual, baseado em obras internas, de forma a evitar a perda de controlo. A ideia de estratégia de gestão financeira prudente e sustentada também é claramente uma opção viável, sendo definidos os preços dos produtos com base em critérios internos e não nos preços de mercado de produtos similares da concorrência: “A nossa política de definição de preços vem da necessidade da empresa se manter competitiva e saudável” (Clarinha, 2025). Outra opção que merece ser destacada é a estratégia de valorização da marca e experiência do cliente, com uma forte aposta por parte da Antiga Confeitaria de Belém em proporcionar uma experiência física totalmente diferenciada e marcante ao cliente, além da manutenção da reputação histórica do espaço, de forma a manter a atratividade do estabelecimento.

#### **4.3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

O planeamento estratégico de uma empresa é uma medida chave, essencial para o seu bom funcionamento e sucesso. No caso da ACB podemos definir o planeamento estratégico começando pela missão, visão e valores, sendo que estes já foram referidos anteriormente. De seguida, deve-se definir os objetivos estratégicos a longo prazo, ou seja, num período de 5 a 10 anos. Os objetivos estratégicos da ACB começam com o requalificar e modernizar o espaço atual e, para isso, a ACB conta com a execução de obras já planeadas, proporcionando assim a melhoria de

experiência do cliente *in loco*. Outro objetivo é melhorar e reforçar a produção artesanal, sendo que este objetivo só é possível com a formação contínua de colaboradores e uma garantia de controlo de qualidade rigoroso. Avalizar a sustentabilidade económica da empresa também é um dos planos futuros, sendo que para isso é necessária uma política de preços ajustados a custos internos e um controlo com rigor dos custos das despesas e dos investimentos. Existe a necessidade de referir o objetivo de fortalecimento da identidade e reputação da marca e, para alcançar isso, só é possível com a valorização da experiência física e do local, bem como com ações de comunicação seletivas alinhadas com os valores. Melhorar a eficiência interna e gestão de recursos humanos é outro fator a ter em conta, mas, para alcançar esse objetivo, é necessário fazer uma profissionalização contínua do departamento dos recursos humanos e uma otimização de gestão de turnos e de produtividade. Por fim, é de extrema relevância referir o objetivo de a ACB conseguir-se adaptar à constante evolução das tecnologias, sem comprometer a tradição, sendo que para isso podem contribuir medidas como a digitalização de processos administrativos, bem como o uso de tecnologias no apoio à gestão e não na produção. No planeamento estratégico é de extrema relevância referir os indicadores de desempenho, também conhecidos por *Key Performance Indicators* (KPIs), sendo que estes são atribuídos a cada um dos objetivos mencionados anteriormente. Para o objetivo de requalificação de espaço, um bom indicador será o número de obras concluídas, aliando a isto o grau de satisfação dos clientes. Um bom indicador para manter e reforçar a produção artesanal, será a percentagem de produtos com a qualidade aprovada pelos clientes; já para a sustentabilidade financeira, um bom indicador será manter a margem de lucro operacional, bem como o crescimento anual de receitas. Para avaliar a reputação da empresa, um bom indicador será as avaliações dos clientes online e os Net Promoter Score. Na gestão de recursos humanos, a taxa de rotatividade e o índice de satisfação interna são indicadores a ter em conta e, relativamente à inovação limitada, o indicador ideal

será a percentagem de processos que foram digitalizados sem comprometer e prejudicar a produção.

Para este planeamento é necessário ter em conta o cronograma macro da empresa ACB com aquilo que serão as ações chave a alcançar em cada um dos anos seguintes.

PERÍODO	AÇÕES-CHAVE
2025-2026	Conclusão das obras prioritárias, reforço da equipa de RH
2027-2028	Adoção de sistemas de apoio à gestão (digital), campanhas de comunicação focadas na herança cultural
2029-2030	Avaliação dos resultados, requalificação completa do espaço, novos serviços ou experiências no local

**Ilustração 15:** Cronograma Macro da Antiga Confeitaria de Belém

**Fonte:** Elaboração própria

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ACB é um símbolo da tradição e excelência na doçaria portuguesa, e mostra diariamente como uma empresa pode manter-se fiel às suas raízes e, simultaneamente, responder aos desafios de um mercado em constante evolução. A sustentabilidade e o sucesso da ACB não resultam apenas da singularidade do seu emblemático produto Pastéis de Belém, mas também da forma como a organização estrutura a sua estratégia empresarial com uma forte valorização da experiência do cliente. A análise externa, através de modelos como as Cinco Forças de Porter e a matriz SWOT, permitiu identificar ameaças reais, como a concorrência crescente e as limitações estruturais, mas também inúmeras oportunidades, sobretudo ligadas ao turismo, à notoriedade da marca com valorização crescente da autenticidade num setor tão preenchido como é o setor alimentar. A nível interno, destacou-se uma estrutura coesa, com uma gestão estratégica, assente numa forte identidade

organizacional, apoiada por uma liderança familiar que tem vindo a profissionalizar progressivamente os seus departamentos. As opções estratégicas delineadas demonstram uma visão clara e coerente com os valores da marca, focando-se numa evolução sustentada, baseada na modernização das infraestruturas, na valorização do capital humano e na preservação da receita e do método tradicional de produção, rejeitando as expansões agressivas. O planeamento estratégico proposto aponta para caminhos realistas e consistentes, com objetivos bem definidos e indicadores de desempenho que permitirão monitorizar o progresso e os impactos das ações desenvolvidas. Em síntese, num mundo em constante evolução e mudança, a ACB constitui um exemplo de como uma empresa tradicional pode responder eficazmente às exigências do presente, sem abdicar da sua essência histórica e da sua estratégia, fortemente alinhada com a autenticidade, qualidade e experiência, que posiciona a empresa de forma sólida num mercado extremamente competitivo, garantindo não só a sua sobrevivência, mas também a continuidade de um verdadeiro ícone da identidade cultural portuguesa.

## **5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Considerando os resultados obtidos e as limitações identificadas, é pertinente apontar algumas direções para investigações futuras que possam complementar ou aprofundar o presente estudo.

Uma primeira sugestão consiste na análise da viabilidade de expansão da marca ACB, tanto em território nacional quanto, eventualmente, no plano internacional. Esse estudo permitiria avaliar, de forma quantitativa e qualitativa, os riscos e benefícios de um possível alargamento geográfico das operações. Aspectos como a preservação da autenticidade do produto, o impacto na percepção da marca e os custos logísticos e operacionais envolvidos devem ser cuidadosamente analisados. Além

disso, seria relevante explorar diferentes modelos de crescimento, como franquias, lojas próprias ou parcerias estratégicas.

Outra linha de investigação promissora reside na realização de uma análise mais abrangente da economia portuguesa, com ênfase nas flutuações que afetam empresas tradicionais, como é o caso da ACB. Essa abordagem poderá oferecer um enquadramento macroeconómico valioso para decisões estratégicas futuras, sobretudo nas dinâmicas dos setores alimentar e turístico, onde a empresa está inserida.

Essas propostas têm como objetivo ampliar a compreensão da realidade empresarial da ACB e do contexto em que atua, reforçando a base para a tomada de decisões estratégicas sustentadas em evidências e projeções fundamentadas.

## **AGRADECIMENTOS**

É com enorme gratidão que expressamos o nosso reconhecimento e gratidão ao Dr. Miguel Clarinha, que, com sua generosidade e disponibilidade, nos recebeu nas suas instalações, compartilhando não só a sua visão de negócios, mas também documentos e informações que se revelaram indispensáveis para a profundidade da nossa pesquisa. Também ao Sr. Pinto, por nos ter explicado todo o processo de confecção dos Pastéis. A contribuição de ambos foi verdadeiramente valiosa e deixou um impacto muito positivo na nossa investigação académica.

## **SÍNTESE BIOGRÁFICA DOS AUTORES**

**Raquel Pestana Conceição** é Cadete da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do curso de GNR Administração. Nasceu a 2 de março de 2003, em Badajoz, Espanha. Concluiu o 12º Ano no Curso Secundário de Música na Escola Secundária D. Sancho II, em Elvas, em parceria com a Academia de Música de Elvas em 2020/2021. Ingressou no Exército no 2º CFS, a 16 de novembro de 2021, e na Academia Militar, a 26 de setembro de 2022.

**João Tiago do Carmo Gerardo** é Cadete da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do curso de GNR Administração. Nasceu a 19 de julho de 2003, em Lisboa, Portugal. Concluiu o 12º Ano na Área de Ciências e Tecnologia. Ingressou na Academia Militar, a 26 de setembro de 2022.

**Sérgio Alexandre Santos Leite** é Cadete da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do curso de Administração Militar. Nasceu a 13 de março de 2001, em Paços de Ferreira. Concluiu o 12º Ano na Área de Ciências e Tecnologias. Ingressou na Academia Militar a 26 de setembro de 2022.

**Alexandra Monho Trindade** é Cadete da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do curso de Administração Militar. Nasceu a 11 de setembro de 2004, em Lisboa. Concluiu o 12º Ano na Área de Ciências e Tecnologias. Ingressou na Academia Militar a 26 de setembro de 2022.

**Titânia Lera Mesquita Fé da Costa** é Cadete da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3º ano do curso de Administração Militar. Nasceu a 20 de novembro de 2000, em Díli Timor-Leste. Concluiu o 12º Ano na Área de Ciências Línguas e Humanidades. Ingressou na Academia Militar a 29 de outubro de 2020.

**David Pascoal Rosado** é Tenente-Coronel de Administração Militar, sendo Agregado em Gestão, Doutor em Sociologia e Mestre em Ciência Política: Cidadania e Governação.



**Ilustração 16:** Cadetes-Alunos na Antiga Confeitaria de Belém

**Fonte:** Elaboração própria

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Portuguesa do Ambiente. (2022). Licenciamento ambiental. <https://apambiente.pt/avaliacao-e-gestao-ambiental/licenciamento-unico-ambiental>
- ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. (2023). Missão e competências. <https://www.asae.gov.pt/a-asae/missao-visao-e-valores.aspx>
- Baptista, M. M. R. T., & Durão, M. S. F. (2011). A Doçaria Conventual do Douro Litoral. In M. M. R. T. Baptista & M. S. F. Durão (Eds.), *Turismo Cultural e Desenvolvimento Sustentável* (pp. 117–130). Universidade Portucalense.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–63. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>

- Clarinha, M. (2025, 19 de março). Estratégia Empresarial - Pastéis de Belém [Interview]. Fábrica dos Pastéis de Belém, Lisboa
- Costa, C. (2017) Turismo, o tigre da economia (II). *Jornal de Notícias*, 17 de outubro. Opinião
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2.ª ed.). Almedina
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Thousand Oaks, Sage.
- DGAE - Direção-Geral das Atividades Económicas. (2023). Regulação e licenciamento de atividades económicas. <https://www.dgae.gov.pt>
- DGAE - Direção-Geral das Atividades Económicas. (n.d.). Política Empresarial. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial.aspx>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman
- Grafen, C. M. C. V., & Morais, R. T. (2020). A importância do planejamento comercial. Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. Recuperado de <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1569/1026>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management* (13th ed.). Pearson
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.

- Instituto Nacional de Estatística. (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas: CAE – Rev. 3. Instituto Nacional de Estatística. [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf)
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – CAE Rev.3. <https://www.ine.pt/xurl/pub/705227173>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring strategy: Text and cases (11th ed.). Pearson Education
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2016). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511
- Liu, Y., Wu, W., & Wang, Y. (2020). The impacts of technology management on product innovation: The role of technological capability. *IEEE Access*, 8, 210722–210732
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Pacheco, J. A. (1993). *O pensamento e a ação do professor em formação* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia]

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business Press
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93
- República Portuguesa. (1986). Código das Sociedades Comerciais (Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro). Diário da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/262-1986-220107>
- República Portuguesa. (2009). Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). Diário da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Gradiva
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations Management* (10th ed.). Pearson.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2013.0116>
- Vidigal, L. (2012). Diferenças entre o setor público e o setor privado. Luís Vidigal. [https://luisvidigal.pt/wp-content/uploads/2021/10/2012-Diferenc%C3%A7as-entre-o-sector-p%C3%BCblico-e-o-sector-privado-Luis-Vidigal\\_1-1.pdf](https://luisvidigal.pt/wp-content/uploads/2021/10/2012-Diferenc%C3%A7as-entre-o-sector-p%C3%BCblico-e-o-sector-privado-Luis-Vidigal_1-1.pdf)

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA AO DR. MIGUEL CLARINHA

 <p><b>ACADEMIA MILITAR</b> MILITARY ACADEMY</p> <p>A141 – Estratégia Empresarial</p> <p><b>GUIÃO DE ENTREVISTA</b></p> <p><b>Tema:</b> Estratégia Empresarial da Fábrica Pasteis de Belém.</p> <p><b>Inquirido:</b> Miguel Clarinha, Gerente/ Coproprietário</p> <p><b>Local:</b> Antiga Confeitaria de Belém, Belém</p> <p><b>Data:</b> 2025/03/19</p> <p><b>Objetivo:</b> Esta entrevista tem como objetivo entender o papel estratégico da Fábrica Pasteis de Belém, focando nos desafios e oportunidades de crescimento, abordando competitividade, gestão da produção, inovação e eficiência operacional. Visa fornecer dados para uma avaliação mais precisa da empresa, com base na experiência da gestão interna.</p> <p><b>CORPO DE QUESTÕES</b></p> <p><b>INTRODUÇÃO E CONTEXTO GERAL DA EMPRESA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como vê a empresa Pasteis de Belém inserida no contexto do setor privado, especialmente considerando a sua longa história e a posição de destaque que ocupa no mercado?</li> <li>2. Sendo um dos símbolos mais emblemáticos da doçaria nacional, esta especialidade é reconhecida mundialmente, prova disso é o facto de liderar o ranking dos 100 melhores doces do mundo, segundo o conceituado guia gastronómico TasteAtlas, entre outros reconhecimentos nacionais e internacionais. Qual é a importância dos Pasteis de Belém para a gastronomia e cultura portuguesa?</li> <li>3. Porque é que os seus pasteis de belém não participam no concurso de melhor pastel de nata do mundo?</li> </ol>	<p>A141 – Estratégia Empresarial</p> <p><b>ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E COMPETITIVO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. De que forma a legislação atual e as normas institucionais afetam (positiva/negativamente) a vossa operação, seja em termos de produção, distribuição ou comercialização? Exemplos: (Proteção da Propriedade Intelectual, Normas Laborais e Contratação de Funcionários, Regulamentação de Produtos Alimentares)</li> <li>5. Quem considera ser os principais stakeholders da empresa e de que modo a relação com esses grupos (clientes, fornecedores, autoridades locais, etc.) impacta a operação da empresa?</li> <li>6. Quais considera serem as principais forças competitivas no mercado?</li> <li>7. Como é que a empresa Pasteis de Belém lida com essa concorrência e com o poder de negociação (fornecedores, clientes)?</li> <li>8. Quais são as principais oportunidades que a empresa vê no mercado atual e como se prepara para enfrentar possíveis ameaças, como concorrência crescente ou mudanças nos hábitos de consumo?</li> <li>9. Quais são as ameaças externas que a sua empresa considera que podem impactar negativamente o seu desempenho estratégico?</li> </ol> <p><b>ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Qual a missão, a visão e os valores da empresa?</li> <li>11. Considerando a longa história da empresa, estes últimos sofreram alterações significativas ao longo do tempo? Se sim, quais foram as principais mudanças e o que motivou essas adaptações?</li> <li>12. As empresas no setor digital costumam divulgar a sua missão, visão e valores. Achamos curioso o facto de a sua fábrica não o fazer. Qual é a razão por trás dessa escolha?</li> </ol>
---	---

A141 – Estratégia Empresarial

13. Como descreveria a estrutura organizacional da empresa? E de que forma contribui para a eficiência e alcance dos objetivos estratégicos? (Organograma)
14. Dado o vosso atendimento ao público sete dias por semana e o elevado fluxo de clientes, como é realizada a vossa gestão de recursos humanos? Quantos funcionários integram as equipas e quais são as principais estratégias adotadas para garantir a eficiência e a qualidade do serviço?
15. No contexto atual de crescente digitalização e automação, a empresa implementou processos tecnológicos para otimizar a produção ou a distribuição dos Pasteis de Belém? Se sim, que tipo de tecnologias são utilizadas e de que forma contribuem para a eficiência e qualidade do produto?
16. No âmbito da gestão comercial da empresa, considera que este é um dos processos mais fáceis, dado que o vosso principal produto é um ícone de popularidade e amplamente reconhecido? Ou, pelo contrário, sente que é necessário desenvolver continuamente estratégias e ações para garantir que o sucesso e a relevância da marca se mantém ao longo do tempo?
17. Como é feita a gestão financeira da empresa para garantir a sustentabilidade do negócio, considerando a elevada procura pelos Pasteis de Belém e a necessidade de manter a qualidade e autenticidade? Quais os principais desafios na gestão de custos, investimentos e planeamento financeiro a longo prazo? Existe alguma condicionante na definição dos preços dos vossos produtos, tendo em conta a concorrência e outros fatores?
18. Quais são os principais pontos fortes da sua fábrica?
19. Quais são as principais oportunidades que a sua empresa identifica no mercado e que podem ser aproveitadas para o crescimento e expansão?
20. Quais são os principais desafios internos que a sua empresa enfrenta e que podem afetar o seu desempenho estratégico?

2024/2025

A141 – Estratégia Empresarial

**ANÁLISE ESTRATÉGICA E FUTURO DA EMPRESA**

21. Já consideraram a possibilidade de expandir a marca através da abertura de outros estabelecimentos?
22. Quais são as principais opções estratégicas da empresa para garantir o crescimento e sucesso no futuro?
23. Dentro das enumeras estratégias que são idealizadas, como a empresa seleciona as opções estratégicas viáveis, considerando os seus recursos, capacidades e o contexto competitivo atual?
24. Quais são os critérios usados para fundamentar essas escolhas. A análise de mercado? A rentabilidade esperada? O alinhamento com os valores da Empresa? Todos juntos ou outros para além deste?
25. Como é estruturado o planeamento estratégico da empresa a longo prazo? Existe um plano formal para os próximos anos que contemple objetivos claros em áreas como inovação, expansão de mercado ou fortalecimento da marca?

Obrigado!

## APÊNDICE B - TABELA DE ANÁLISE DA ENTREVISTA

Nº Pergunta	Ideias-Chave	Excertos da Entrevista	
1	A vantagem competitiva da empresa não advém apenas da sua história, mas sim da qualidade constante do produto e serviço prestado, o que exige esforço diário.	"A vantagem competitiva tem de se conquistar diariamente através da qualidade dos produtos e do serviço"	
2	A empresa assume o seu papel histórico como referência no setor da doçaria portuguesa, pretendendo continuar a ser protagonista na afirmação do pastel como ícone cultural.	"Tivemos e queremos continuar a ter de protagonistas neste mercado"	
3	A não participação em concursos é uma opção consciente para preservar a identidade única do produto e manter um posicionamento distinto da concorrência.	"Temos optado por não participar justamente por uma questão de posicionamento"	
4	A legislação fiscal, nomeadamente o peso do IVA e IRC, constitui um fator penalizador para a atividade da empresa no setor da restauração.	"O IVA, o IRC... há uma carga muito pesada"	
5	A empresa atua em articulação com diferentes stakeholders, com destaque para clientes, fornecedores, colaboradores e entidades reguladoras, que influenciam o seu funcionamento e prioridades.	"O turismo tem crescido e, claro, que empresas de serviços, como é a nossa [...] beneficiam com isso quando têm uma oferta de qualidade"	
6	O Pastel de Belém diferencia-se como produto exclusivo, fabricado com receita própria e vendido apenas num único ponto físico, o que reforça a autenticidade da marca.	"Nós somos um produto único, não é? Uma receita única e um produto que apenas pode ser encontrado aqui neste espaço."	
7	A definição de preços não se baseia na concorrência, mas sim na sustentabilidade financeira da empresa e nas necessidades internas do negócio.	"Nós não estabelecemos o preço dos nossos produtos em função dos outros confeiteirias ou dos outros	
8		O crescimento do mercado e o aumento da procura são vistos como oportunidades claras, embora a empresa prefira manter uma abordagem controlada e fiel à sua identidade.	"Já temos um mercado que está em crescimento, portanto sabemos que tem muita procura."
9		A principal ameaça reconhecida pela empresa está relacionada com possíveis falhas na segurança alimentar, que podem comprometer gravemente a reputação da marca.	"Se não corremos o risco de envenenar alguém, ou de ter um produto estragado, ou de alguma coisa desse gênero acontecer, essa é de longe a principal ameaça."
10		A missão, visão e valores não são divulgados de forma tradicional, mas estão presentes na prática da empresa, ancorados no respeito pela história e pelas origens.	"A nossa missão, visão, valores tem muito a ver com isto, com o respeito pela história, pelas nossas origens, pela nossa identidade..."
11		A essência da empresa, representada pelo produto, mantém-se inalterada ao longo dos anos, refletindo um compromisso com a tradição e a continuidade.	"O produto se manteve inalterado, a receita se manteve inalterada, a produção se manteve artesanal"
12		A empresa não valoriza a formalização de missão e visão como elementos de marketing, defendendo que estas estão implícitas na sua atuação e relação com os clientes.	"Acho que aquilo que é a missão e a visão de uma empresa vê-se na história dessa empresa e no serviço que essa empresa presta aos seus clientes"
13		A estrutura organizacional é funcional, hierárquica e assente numa gestão familiar com departamentos autónomos, promovendo uma liderança descentralizada.	"Existe uma gerência e depois existem pessoas responsáveis por recursos humanos, por contabilidade, por qualidade, por

14	O crescimento da empresa levou à necessidade de profissionalização do departamento de recursos humanos, com vista a uma gestão mais eficiente e especializada.	"Nós somos atualmente 212 pessoas no total, portanto, já não dá para gerir isto como se fôssemos 80 ou 90 ou 100"
15	Apesar da modernização noutras áreas, a produção mantém-se artesanal como símbolo da identidade da marca e fator de diferenciação no setor.	"A produção continua artesanal e por isso os pastéis continuam a ser feitos à mão"
16	A reputação da marca e a experiência oferecida no espaço físico são os principais motores de atração de clientes, mais eficazes do que estratégias publicitárias convencionais.	"Vivemos muito da reputação e da experiência no espaço físico"
17	A política de preços é determinada com base em critérios internos, como custos de operação e sustentabilidade, e não em função da concorrência.	"A nossa política de definição de preços vem daí, vem da necessidade da empresa se manter em crescimento, se manter competitiva e saudável"
18	As principais forças identificadas incluem a receita exclusiva, a notoriedade da marca, a localização estratégica e a estabilidade da equipa.	"Receita única, marca histórica, localização privilegiada, equipa muito estável"
19	A modernização das instalações, aliada à melhoria da experiência do cliente, é uma prioridade estratégica na visão de médio e longo prazo da empresa.	"Estamos a reformular o espaço atual. O foco é melhorar a experiência do cliente aqui"
20	As principais limitações internas relacionam-se com o espaço físico e com a morosidade dos processos burocráticos para aprovações de obras e renovações.	"Tudo o que é uma obra que precisa de uma aprovação da Câmara, estamos completamente tramados, porque são sempre meses

21	A empresa rejeita a expansão por franchising ou abertura de novas lojas para preservar a exclusividade, autenticidade e controlo sobre o produto.	"Não temos qualquer intenção de abrir outras lojas"
22	O foco da gestão está em optimizar o espaço atual e garantir condições para crescimento interno, antes de pensar em qualquer tipo de expansão externa.	"Estamos a reformular o espaço atual. [...] há pelo menos meia dúzia de grandes obras que estão e que vão acontecer aqui."
23	Os investimentos são feitos apenas quando existe controlo total sobre os recursos e processos, refletindo uma gestão cautelosa e prudente.	"Só se investe naquilo que conseguimos controlar"
24	A coerência entre os valores históricos da empresa e as decisões estratégicas é um princípio fundamental que orienta toda a atuação organizacional.	"A estratégia é sempre alinhada com os nossos valores"
25	O planeamento estratégico é feito com foco no longo prazo, mas de forma realista e gradual, centrado na requalificação e adaptação do espaço existente.	"Se acontecer em 10 é ótimo. Se daqui a 10 anos tudo aquilo que nós idealizarmos para este espaço estiver cumprido, seria absolutamente fantástico"

## ANEXOS

### ANEXO A – PASTEIS VENDIDOS ENTRE 1995 E 2024

PASTÉIS DE BELÉM		VENDIDOS - ANUAL	1995 A 2024
ANO	PASTÉIS DE BELÉM VENDIDOS	ANO	PASTÉIS DE BELÉM VENDIDOS
1995	4 135 930	2017	9 077 863
1996	4 242 152	2023	9 074 238
1997	4 427 778	2019	9 061 845
1998	4 670 464	2018	8 988 405
1999	4 353 370	2024	8 954 849
2000	4 392 598	2016	8 744 730
2001	4 527 116	2015	8 208 543
2002	4 629 706	2011	7 767 433
2003	4 746 271	2022	7 600 485
2004	5 624 035	2014	7 578 925
2005	5 895 319	2010	7 548 981
2006	6 568 755	2008	7 420 803
2007	7 191 426	2012	7 335 124
2008	7 420 803	2009	7 227 924
2009	7 227 924	2007	7 191 426
2010	7 548 981	2013	7 145 973
2011	7 767 433	2006	6 568 755
2012	7 335 124	2005	5 895 319
2013	7 145 973	2004	5 624 035
2014	7 578 925	2003	4 746 271
2015	8 208 543	1998	4 670 464
2016	8 744 730	2002	4 629 706
2017	9 077 863	2001	4 527 116
2018	8 988 405	1997	4 427 778
2019	9 061 845	2000	4 392 598
2020	3 383 432	2021	4 365 510
2021	4 365 510	1999	4 353 370
2022	7 600 485	1996	4 242 152
2023	9 074 238	1995	4 135 930
2024	8 954 849	2020	3 383 432