

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**LIDERANÇA FEMININA NUMA ATIVIDADE
ESSENCIALMENTE MASCULINA: UMA ABORDAGEM
PELA FUNÇÃO COMERCIAL**

FRANCISCO GARRANCHO VARELA PONTE ROMÃO

JUNHO - 2024

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**LIDERANÇA FEMININA NUMA ATIVIDADE
ESSENCIALMENTE MASCULINA: UMA ABORDAGEM
PELA FUNÇÃO COMERCIAL**

FRANCISCO GARRANCHO VARELA PONTE ROMÃO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES –
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

ENG. SOFIA NUNES – ADEGA MAYOR

JUNHO - 2024

AGRADECIMENTOS

Este Trabalho de Conclusão de Mestrado representa mais uma etapa superada no meu percurso académico.

Gostaria de dedicar um agradecimento especial à minha irmã, pais, tios, avós e primo pelo seu amor incondicional, apoio constante e crença inabalável em mim ao longo desta jornada. A sua motivação e encorajamento foram fundamentais para meu crescimento pessoal e sucesso académico. Em cada desafio que enfrentei, eles estiveram sempre lá, oferecendo o seu apoio e incentivando-me a perseguir os meus sonhos. Sou profundamente grato pela sua presença constante e pelo papel inspirador que desempenham na minha vida. Obrigado por tudo que fizeram e continuam a fazer por mim e por terem feito de mim a pessoa que sou hoje.

A minha sincera gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pelo seu apoio incansável, orientação perspicaz e dedicação exemplar ao longo deste estudo. A sua experiência e compromisso foram fundamentais para o sucesso desta pesquisa e sou profundamente grato pela sua orientação que enriqueceu a minha experiência académica e me preparou para desafios futuros.

À minha orientadora de estágio, Sofia Nunes, pela sua dedicação e paciência ao longo destes meses. Mesmo quando sobrecarregada com as suas próprias responsabilidades, a Sofia encontrou sempre tempo para me orientar e oferecer suporte. A sua presença e apoio constante foram fundamentais para o meu progresso neste trabalho e para o meu crescimento pessoal. Estou imensamente grato por ter tido a sorte de tê-la como minha orientadora de estágio.

À direção da Adega Mayor e a toda a equipa pelo acolhimento, paciência, partilha de conhecimento, motivação e esforço feito. Estiveram sempre prontos para ajudar quando precisei, demonstrando o verdadeiro espírito de família e equipa que se passa lá

dentro. Fiquei profundamente impressionado com a atmosfera acolhedora e unida que caracteriza o ambiente de trabalho da Adega Mayor. Aprendi mesmo muito. Um grande obrigado particularmente à Dra. Rita e à Sofia, à minha madrinha de estágio (Stephanie), ao Dani e ao Pedro, à Faté e à Barbica, à Cármen e à Ana, à Elsa e à Barbara, ao Carlos e ao Francisco, à Inês e à Liliana, à Soraya e à Donatilia, à Dona Emilia e à Dona Ermelinda. Agradecer também ao Miguel Ribeirinho por todo o seu esforço e disponibilidade desde o início e à minha Tia Sara por ter sido incrível e me ter ajudado na integração.

À minha família do ISEG (Guos). Obrigado, Luís, Tomás, Natália e Carolina pela constante amizade e ajuda durante estes dois anos de muita mentalidade. São os quatro incríveis.

À minha família do ISA (Discípulos) por toda a amizade, força e apoio que me deram e por todos os grandes momentos que já passámos. Mira, Tomás, Michael, Diogo, Rafa, Vasco, Mafalda, Carolina, Lisa e Mariana, obrigado por tudo, nunca mudem.

Aos meus amigos de toda a vida de Campo Maior, Elvas e São Vicente, obrigado por serem quem são. Por muitos mais anos juntos. Ribeirinho, Nabeiro, Mocinha, Cirilo, André, Timóteo, Garcia, Dinis, Beto, Afonso, Semedo, Xicão, Sofy, Rita, Maria João e Lara, muito sucesso a todos, são os maiores.

Por último, agradecer ao meu mentor Cristiano por toda a motivação e orientação que me deu durante estes anos. Sem ele não teria sido possível. Eternamente agradecido.

RESUMO

No decorrer do Mestrado em Ciências Empresariais e reconhecendo a relevância de complementar os conhecimentos teóricos com a experiência prática, decidi avançar com o relatório de estágio como Trabalho Final de Mestrado (TFM), com o estágio a ter a duração de três meses e a realizar-se no departamento comercial da Adega Mayor.

O TFM apresenta uma análise aprofundada da experiência vivenciada durante os três meses. Durante o estágio, notei que a Adega Mayor tinha uma liderança predominantemente feminina, o que é incomum, quando comparado com a maior parte das empresas do setor. Sendo assim, este estudo tem como foco principal não apenas as atividades comerciais desenvolvidas e observadas ao longo do estágio, mas também a liderança feminina numa atividade predominantemente masculina. Destaca-se assim a importância de promover a diversidade de género na liderança e a valorização do papel das mulheres em áreas tradicionalmente dominadas por homens.

Este trabalho é composto por seis capítulos fundamentais. O primeiro inclui uma revisão de literatura com o intuito de melhorar a compreensão das temáticas abordadas durante o estágio. O segundo capítulo contextualiza a Adega Mayor e o terceiro consiste numa descrição da abordagem metodológica utilizada. O quarto capítulo detalha as atividades executadas no estágio, abordando o confronto entre essas atividades e a sua correlação com a literatura, por meio da discussão dos resultados obtidos. O capítulo cinco aborda a metodologia utilizada para investigar a liderança feminina, assim como os resultados provenientes das entrevistas realizadas. No último capítulo encontram-se as conclusões, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

PALAVRAS-CHAVE: liderança feminina, liderança transformacional, área comercial, vendas, Adega Mayor, vinho.

ABSTRACT

During my Master's Degree in Business Sciences and recognizing the importance of complementing theoretical knowledge with practical experience, I decided to proceed with the internship report as my Final Master's Work (TFM), with a three-month internship in the commercial department of Adega Mayor.

The TFM presents an in-depth analysis of the three-month experience. During the internship, I noticed that Adega Mayor had a predominantly female leadership, which is unusual compared to most companies in the sector. As such, this study focuses not only on the commercial activities developed and observed throughout the internship, but also on female leadership in a predominantly male activity. This highlights the importance of promoting gender diversity in leadership and valuing the role of women in traditionally male-dominated areas.

This work is made up of six fundamental chapters. The first includes a literature review in order to improve understanding of the topics covered during the internship. The second chapter contextualizes Adega Mayor and the third consists of a description of the methodological approach used. The fourth chapter details the activities carried out during the internship, comparing them with the literature and discussing the results obtained. Chapter five discusses the methodology used to investigate female leadership, as well as the results of the interviews carried out. The final chapter contains the conclusions, limitations and suggestions for future research.

KEYWORDS: female leadership, transformational leadership, commercial area, sales, Adega Mayor, wine.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. A importância da Função Comercial	2
2.1.1. Indústria Vitivinícola.....	2
2.1.1.1. O Mercado	3
2.1.2. Área Comercial	5
2.1.2.1. Portefólio de Produtos	6
2.1.2.2. Posicionamento do Preço	7
2.1.2.3. Acompanhamento do Cliente	7
2.1.2.4. Gestão da Carteira de Clientes	8
2.1.2.5. Desempenho e Práticas de Vendas	9
2.1.2.6. Promoções de Vendas	10
2.2. Liderança.....	11
2.2.1. Liderança Feminina	14
3. ESTÁGIO.....	17
3.1. A Empresa	17
4. METODOLOGIA	18
5. ESTÁGIO: ATIVIDADES E SUA DISCUSSÃO	19
6. ABORDAGEM À TEMÁTICA DA LIDERANÇA FEMININA NO ÂMBITO DO ESTÁGIO.....	23
6.1. Opções Metodológicas para esta abordagem	24
6.2. Resultados e sua Discussão	26
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	32
7.1. Contribuições	34
7.2. Limitações e Propostas para Investigações Futuras.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	43
Anexo 1 - Guião de Entrevista nº 1	43
Anexo 2 - Guião de Entrevista nº 2	45
Anexo 3 - Guião de Entrevista nº 3	47
Anexo 4 - Quadro de Características de Liderança	50
Anexo 5 – Indicadores de Recursos Humanos da Adega Mayor	52
Anexo 6 – Organização de Funções na Adega Mayor	52
Anexo 7 – Questões Formuladas e respetivos Objetivos do Guião de Entrevistas	53
Anexo 8 - Análise de Conteúdo - Tabela de Categorização (exemplos)	54
Anexo 9 – Tabela do Grupo Temático	55
Anexo 10 – Ações Promocionais Adega Mayor	56
Anexo 11 – Ativações de Marca Adega Mayor	57
Anexo 12 – Mapa Vinícola de Portugal	58

Anexo 13 – Gama de Produtos da Adega Mayor59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do consumo mundial de vinho.....4
Figura 2 - Evolução da produção mundial de vinho.....4
Figura 3 - Evolução das exportações mundiais de vinho.4
Figura 4 - Evolução das importações mundiais de vinho.4
Figura 5 - Evolução da produção, consumo, exportações e importações de vinho em Portugal (1000hl).5
Figura 6 - Evolução do consumo de vinho em Portugal (litros/per capita).5
Figura 7 - Respostas dos líderes ao quadro das características de liderança.29
Figura 8 - Respostas dos liderados ao quadro das características de liderança.29
Figura 9 - Respostas com pontuação mais baixa dos liderados.....30
Figura 10 - Respostas com pontuação mais alta dos liderados.....30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Presidentes de algumas das empresas do setor vinícola mais bem-sucedidas em Portugal.24
Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados.26

1. INTRODUÇÃO

A escolha da opção TFM – estágio surge devido a este oferecer uma oportunidade tangível de interação com o mercado de trabalho, enriquecendo assim a compreensão teórica desenvolvida durante o mestrado com experiências práticas do mundo profissional.

O estágio foi realizado na empresa Adega Mayor, em particular na área comercial, com uma duração de três meses, de fevereiro a maio de 2024. Durante este período, estive sob orientação académica do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques (ISEG) e da Diretora Geral da organização, Sofia Nunes.

Quanto à razão da escolha do tema, primeiramente, reconheceu-se a crescente importância das operações comerciais no ambiente empresarial contemporâneo. Em segundo, e no decorrer do estágio, notou-se um aspeto que importou destacar sobre a empresa: a presença predominante de mulheres na liderança, uma característica que difere das empresas comparáveis, onde os cargos de liderança são geralmente ocupados por homens. Esta observação incentivou a fazer uma reflexão profunda, levando à investigação, de maneira exploratória, sobre os impactos da liderança feminina dentro da estrutura organizacional, uma vez que se reconheceu a importância da diversidade de género no ambiente empresarial. Além disso, é perceptível que existe uma lacuna significativa nos estudos e trabalhos que abordem de forma conjunta os temas da liderança feminina e as funções comerciais das empresas, embora a literatura existente ofereça visões valiosas sobre cada um desses temas separadamente. Neste sentido, ao escolher este tema, espero não apenas contribuir para preencher essa lacuna de conhecimento, mas também explorar os impactos potenciais da liderança feminina nas empresas, oferecendo uma perspetiva inovadora sobre como a diversidade de género pode ser uma força motriz para o progresso empresarial e a criação de valor.

O presente TFM encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à revisão de literatura, onde é feito um enquadramento teórico à indústria e ao mercado vitivinícola, às funções comerciais de uma empresa e por último também à liderança e à liderança feminina. No segundo está inserida a contextualização da Adega Mayor e o terceiro consiste no desenvolvimento da abordagem metodológica, que neste caso é assente no método qualitativo. De seguida, no quarto capítulo, são apresentadas e detalhadas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, tal como o confronto e a discussão dessas atividades em comparação com a revisão de literatura. O quinto capítulo é referente à liderança no feminino, mais precisamente à metodologia e à análise e discussão dos resultados obtidos das entrevistas, respetivamente. Por fim, no último capítulo, está incluída a conclusão, as limitações, as propostas para investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A importância da Função Comercial

2.1.1. Indústria Vitivinícola

O Vinho assume na sociedade um papel importante desde os tempos mais remotos da civilização. Julga-se que a primeira vinha terá sido cultivada na Península Ibérica há cerca de 2000 anos antes de Cristo, pelos Tartessos, um dos povos mais antigos desta Península (IVV, 2014). Atualmente, a indústria vitivinícola mundial apresenta-se dividida em dois grandes grupos: o “Velho Mundo” e o “Novo Mundo” (Fernandes *et al*, 2006).

À medida que a indústria evolui, outras realidades também evoluem. Apesar do domínio esmagador dos homens na indústria do vinho, ouve-se repetidamente falar de mulheres que quebraram as barreiras. As mulheres individuais, como os ladrilhos separados de um mosaico, não refletem toda a situação. Ao olharmos para o mosaico completo, descobrimos um fenómeno novo e excitante: um número crescente de mulheres que agora influenciam a indústria do vinho e ocupam posições de poder dentro dela.

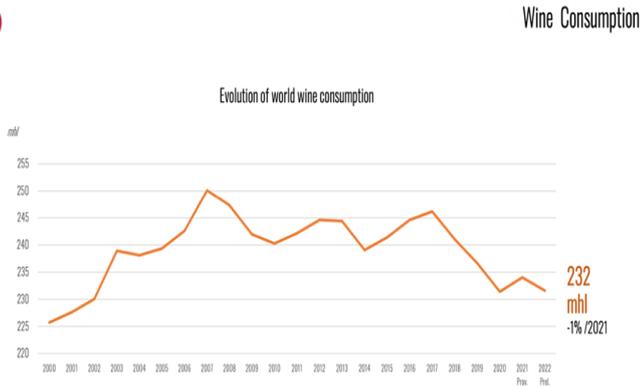
Embora a indústria continue dominada pelos homens, já não é capaz de excluir as mulheres ou proibir o seu avanço em todos os níveis (Matasar, 2006).

Particularmente nas duas últimas décadas do século XX, o setor dos vinhos tem vindo a tornar-se cada vez mais competitivo e conseqüentemente mais exigente, colocando desafios cada vez maiores aos profissionais deste setor. Os profissionais do vinho para além de se depararem com novas oportunidades de negócio, também encaram novas exigências por parte dos consumidores e uma segmentação de mercado cada vez maior, para o qual é necessário estarem preparados (O'Neill *et al*, 2002). O que se vê é o aparecimento de uma indústria em forte mudança, desde a gestão das vinhas à vinificação e das vendas nacionais às vendas internacionais (Matasar, 2006).

2.1.1.1. O Mercado

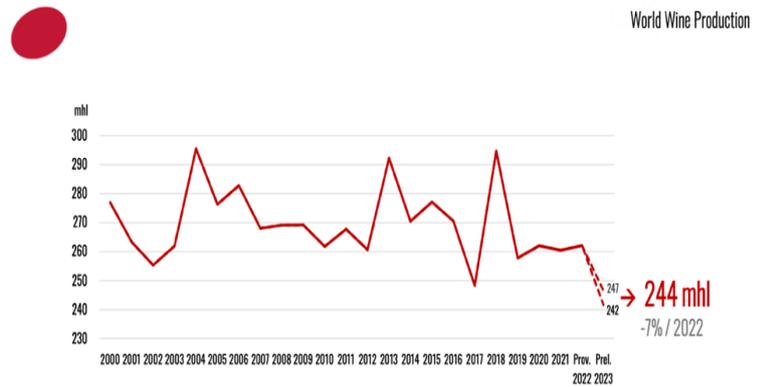
Devido ao aparecimento dos países do “Novo Mundo” com as suas novas técnicas vitivinícolas diferenciadas, este fator tornou-se uma ameaça para os países do “Velho Mundo (OIV, 2022). Relativamente ao consumo, este encontra-se em queda desde 2017, tendo atingido os 232 mhl em 2022 (Figura 1). A quebra de consumo ainda é mais notável quando comparada com 2007 (252 mhl). Na figura 2 encontra-se a evolução da produção mundial, que tendencialmente tem vindo a diminuir desde 2018, registando em 2023 o menor volume dos últimos 60 anos (244 mhl). Quanto às exportações, estas notaram um crescimento gradual ao longo das últimas duas décadas, podendo significar um aumento da exigência do mercado (Figura 3). No âmbito das importações mundiais, estas em 2022 atingiram uma quantidade de 108 mhl, verificando-se um aumento gradual desde o início do século (Figura 4).

Figura 1 - Evolução do consumo mundial de vinho.



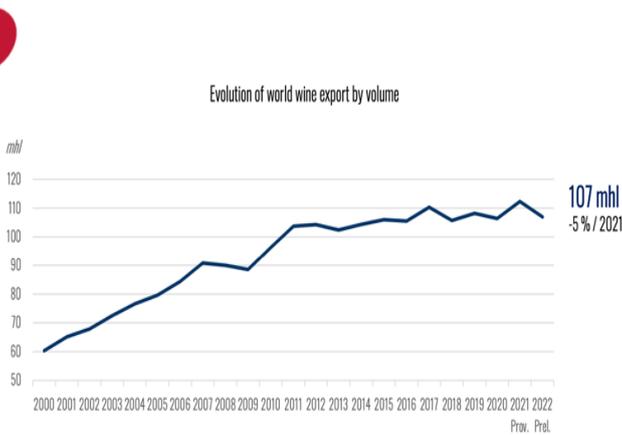
Fonte: OIV 2022.

Figura 2 - Evolução da produção mundial de vinho.



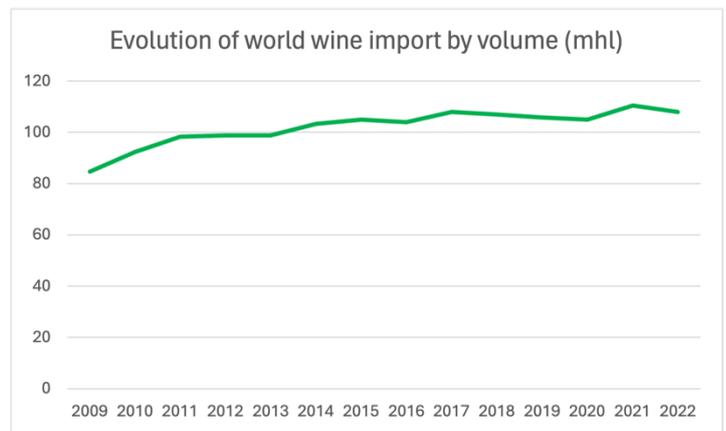
Fonte: OIV 2022.

Figura 3 - Evolução das exportações mundiais de vinho.



Fonte: OIV 2022.

Figura 4 - Evolução das importações mundiais de vinho.

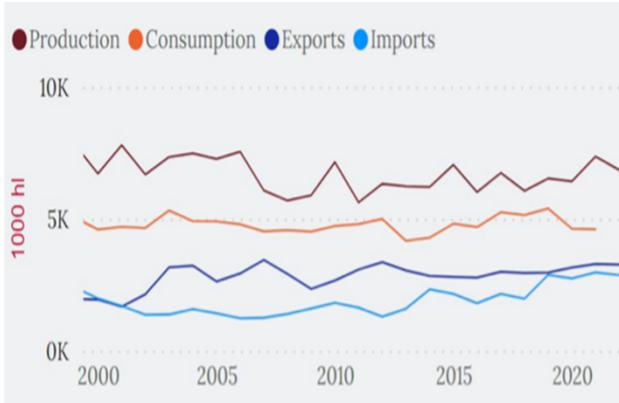


Fonte: Elaboração Própria.

Não obstante Portugal ser um país com uma pequena superfície, em 2021 produziu 7.4 milhões de hl de vinho, tendo-se posicionado como o 10º produtor mundial de vinho. O consumo de vinho em Portugal em 2021 atingiu o maior valor dos últimos 12 anos, com 6 milhões de hl (Figura 5). Em 2021, o consumo per capita de vinho de 58,2 Litros/habitante (Figura 6) colocou Portugal como o primeiro consumidor de vinho per capita do mundo (OIV, 2022). Quanto às exportações, estas têm vindo a crescer desde 2010 devido, principalmente, à grande vitalidade dos vinhos certificados (Duarte et al, 2022). Relativamente às importações, Portugal tem visto aumentar consideravelmente a

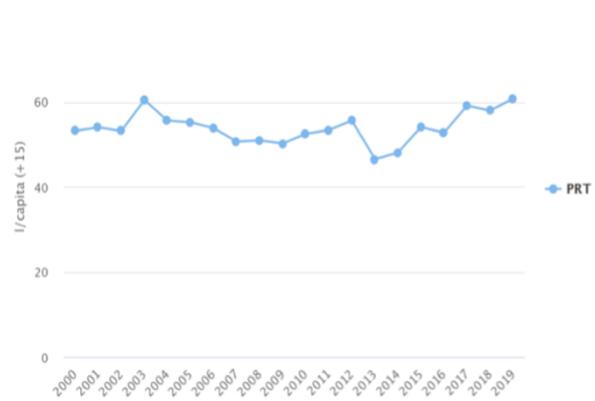
quantidade de vinho importado nos últimos anos (Figura 5) e em 2021 era o 11º importador mundial em volume (OIV, 2022).

Figura 5 - Evolução da produção, consumo, exportações e importações de vinho em Portugal (1000hl).



Fonte: OIV 2022.

Figura 6 - Evolução do consumo de vinho em Portugal (litros/per capita).



Fonte: OIV 2022.

Portugal é um país de longa tradição vinícola e possui 14 regiões vinícolas oficialmente reconhecidas (Anexo 12), onde cada uma dessas regiões tem as suas próprias características climáticas e geográficas que influenciam os estilos e a qualidade dos vinhos produzidos. Relativamente aos 7,4 milhões de hl de vinho produzidos em 2021, o Douro destaca-se por ser a região do país com maior produção, embora seguido de perto por Lisboa e Alentejo (Duarte *et al*, 2022).

O Alentejo é responsável por 17,5% da produção de vinho em Portugal (Duarte *et al*) e, segundo a CVRA, os seus vinhos vendem 40 por cento do total que é vendido pelas 14 regiões vitivinícolas registadas em Portugal. O Alentejo é líder no mercado nacional, com uma quota de volume de 47% e uma quota de valor de 46% (Lavinia, 2023).

2.1.2. Área Comercial

A gestão do mercado e a sua evolução são os desafios mais significativos que as organizações enfrentam. Consequentemente, estão incluídos dois fatores importantes para a empresa: os clientes e os concorrentes. À medida que os produtos e os serviços superam a procura, os concorrentes tornam-se sofisticados nas suas escolhas e os clientes

umentam. Isto exige que as organizações olhem de dentro para fora e adaptem a sua visão às suas necessidades em constante mudança (Maroofi et al, 2017).

A venda é um dos pilares mais importantes do mercado (Maroofi *et al*, 2017) o seu principal objetivo é impulsionar o crescimento e o sucesso da empresa. A forma como essas vendas se realizam tem notado evoluções, observando-se uma mudança de *hard-selling* para *soft-selling* (Desmarais *et al*, 2024).

O desafio da área comercial é criar uma necessidade para vender o produto certo, para o cliente certo, pelo preço certo, no momento certo (Lelis *et al*, 2018). Como tal, o planeamento comercial não pode ser negligenciado. O planeamento comercial auxilia o processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento das estratégias de vendas e serviços oferecidos, de forma a colmatar as necessidades que os clientes apresentam, possibilitando também uma análise do setor de atuação, do mercado, dos concorrentes, dos valores a serem praticados e das vantagens competitivas. Quando bem planeado e estruturado, ele minimiza erros e dificuldades financeiras no meio do percurso, atraindo cada vez mais a atenção de novos clientes e investidores (Grafen & Morais, 2019).

2.1.2.1. Portefólio de Produtos

As decisões relacionadas com o portefólio de produtos têm um impacto direto no sucesso comercial. O objetivo deste é especificar que produtos e em que quantidades devem ser incluídos para maximizar o lucro (Timonina-Farkas *et al*, 2020).

São necessários quatro aspetos essenciais para começar a descobrir como otimizar o portefólio e elas incluem: pessoas com as habilidades técnicas apropriadas, a combinação certa de dados, as ferramentas analíticas e específicas da solução corretas, bem como um processo construído em torno de pessoas treinadas (Fraser, 2021).

O que torna a otimização do portefólio tão difícil é que cada situação é diferente e não há duas estratégias iguais, exigindo um planeamento estratégico e tático em cada

situação específica. Assim, a otimização do portefólio tem sido cada vez mais importante de ser abordada, pois tornou-se mais fácil entender o que o comprador está à procura durante a experiência de compra por meio da análise de dados (Fraser, 2021).

2.1.2.2. Posicionamento do Preço

A determinação do preço de venda é outro dos pontos mais importantes na atividade empresarial porque é a principal fonte de receita (Rachman & Rashmat, 2020) e estabelecer um preço de venda não é uma tarefa fácil diante das inúmeras variáveis que o relaciona (Silva, 2021). Este é reconhecido como uma das principais alavancas de valor e, conseqüentemente, os vendedores têm trabalhado para refinar a sua estratégia na esperança de otimizar a sua abordagem (Rachman & Rashmat, 2020).

É importante a utilização do modelo de precificação definido com base nos fatores clientes, custo e concorrentes, já que a relação desses fatores influencia o comportamento da procura, os resultados programados, e o desempenho do produto e/ou serviço no mercado. Essas variáveis devem ser analisadas em conjunto, pois quando analisadas separadamente, podem comprometer os resultados financeiros da organização, bem como a sua imagem e satisfação de clientes. Sendo a análise da concorrência importante para o plano de ação da empresa, é comum estabelecer o preço em função do preço praticado pelo concorrente que oferece o mesmo produto, ou produtos substitutos. No entanto, esta técnica apresenta os seus riscos (Silva, 2021).

2.1.2.3. Acompanhamento do Cliente

Não basta ter clientes satisfeitos, é necessário ter clientes extremamente satisfeitos. A satisfação do cliente também é uma resposta emocional a experiências relacionadas a produtos ou serviços adquiridos, pontos de venda ou mesmo padrões comportamentais. A satisfação do cliente desempenha um papel muito importante numa indústria altamente competitiva, porque um cliente muito satisfeito espalhará o “boca a

boca” positivo, criando um anúncio ambulante de uma empresa, o que irá reduzir o custo de atração de novos clientes (Wulandari, 2022).

Diversas empresas dizem enfrentar problemas financeiros, mas, muitas vezes, é apenas consequência de problemas na gestão do relacionamento com os clientes, que é uma sigla em inglês chamada CRM. O CRM não é um software ou uma plataforma, é uma estratégia direcionada para fidelização e atração de clientes (Oliveira, 2023). O acompanhamento dos clientes é utilizado para definir o processo de criação e manutenção de relações com os consumidores. O CRM é um processo de identificação, atração, diferenciação e retenção de clientes, que integra toda a cadeia de fornecimento da empresa para criar valor para o cliente. É a coordenação entre vendas, serviço ao cliente, marketing, apoio no terreno e outras funções de contacto. O CRM desempenha um papel importante no aumento da quota de mercado, aumenta a produtividade, eleva a moral dos funcionários e, ao mesmo tempo, melhora o conhecimento profundo do cliente e também a satisfação do cliente, melhorando a fidelidade do mesmo. A empresa também terá informações claras sobre quais são os seus clientes, quais são as suas necessidades e o que os tornará mais satisfeitos (Hassan *et al*, 2015).

Existem várias razões para adotar um CRM: de um ponto de vista económico, é menos dispendioso reter um cliente do que encontrar um novo; é 5 a 10 vezes mais dispendioso adquirir um novo cliente do que obter a repetição do negócio de um cliente existente; um aumento de 5% na retenção de clientes existentes traduz-se num aumento de 25% ou mais na rentabilidade (Hassan *et al*, 2015).

2.1.2.4. Gestão da Carteira de Clientes

A gestão da carteira de clientes é o processo estratégico que envolve as interações entre fornecedor e cliente, tendo em vista a maximização do relacionamento no momento, mas onde as preocupações com o futuro também existem. Nesta relação bidirecional, a

satisfação do cliente e das suas necessidades está também no centro das preocupações (Rajagopal & Sanchez, 2005). A carteira está inserida num contexto de gestão e é um processo sólido para auxiliar o desenvolvimento das empresas durante todo o seu ciclo, alinhando as diretrizes e estratégias da empresa junto da equipa comercial. A simples observação da carteira já fornece uma excelente análise, possibilitando a observação da sua posição atual, quem são os clientes que valorizam a empresa e quem são os clientes que a empresa valoriza (Milani *et al*, 2015).

Portanto, para determinar a estratégia adequada a cada classe de cliente, com o objetivo de criar carteiras de clientes e retê-los a longo prazo (Rajagopal & Sanchez, 2005), as ferramentas de análise e gestão de carteiras são uma ferramenta muito útil, uma vez que têm a capacidade de produzir conhecimento, capaz de orientar as decisões estratégicas da empresa e apoiar as decisões relacionadas com a distribuição de recursos aos diversos relacionamentos (Krapfel *et al*, 1991). Para além disso, a informação adquirida através das ferramentas de análise e gestão de carteiras vai permitir atribuir os recursos limitados às pessoas certas na hora certa, resultado de uma identificação clara das principais fontes de rentabilidade da empresa e daquelas onde se concentra o potencial futuro (Chang *et al*, 2012).

2.1.2.5. Desempenho e Práticas de Vendas

Nas vendas, o desempenho da força de vendas é definido em termos das contribuições da empresa para atingir os seus objetivos. A variação no desempenho da força de vendas fará diferença no *status* da venda, causando a heterogeneidade, consistência e coordenação das atividades do fornecedor. A obtenção de lucro é uma medida que pode ser usada para medir o desempenho das empresas (Maroofi *et al*, 2017).

O desempenho de um vendedor é influenciado por fatores que podem ser controláveis por ele, tais como a perceção sobre o seu papel e sobre que atividades devem

ser desempenhadas para se obter o desempenho desejado. Outro deles é a motivação que influencia a quantidade de esforço utilizado na realização das atividades de vendas. No caminho da autoeficácia do vendedor como forma de análise do seu próprio desempenho, a avaliação está relacionada à percepção do desempenho quanto às suas vendas em valor, à qualidade do seu relacionamento com os clientes e ao conhecimento que o vendedor possui sobre os produtos, mercado, concorrentes e clientes (Donassolo & Matos, 2014).

Assim, as práticas de vendas incluem competências de vendas, como vendas comparáveis, trabalho de equipa, comunicação eficaz, orientação para o cliente e para os resultados, o apelo à venda e a adaptação do próprio estilo de comunicação. Portanto, para estabelecer uma comunicação mais eficaz, os fornecedores devem compreender a motivação e as atitudes dos seus clientes (Maroofi *et al*, 2017).

2.1.2.6. Promoções de Vendas

O objetivo da promoção de vendas é motivar os clientes a comprar imediatamente um determinado produto, aumentando assim as suas vendas. A promoção de vendas atua como uma arma competitiva ao proporcionar um incentivo extra para que o público-alvo compre ou opte por uma marca em detrimento de outra. É oferecida aos intermediários e aos consumidores através de cupões, descontos, amostras e sorteios. A promoção de vendas inclui atividades de comunicação entre o produtor de bens e serviços e os utilizadores finais que proporcionam valor extra ou incentivos aos consumidores finais, grossistas, retalhistas e outros clientes (Pembi *et al*, 2017).

Ao organizar a promoção de vendas, as empresas podem direcioná-la para os consumidores finais, de modo ao consumidor apoiar a publicidade e a venda pessoal de uma empresa. Isto pode ser feito através da concessão de subsídios e descontos aos comerciantes (Pembi *et al*, 2017).

As promoções de vendas dividem-se em dois tipos: promoções monetárias e promoções não monetárias. As promoções monetárias são consideradas a melhor alternativa para aumentar as vendas a curto prazo, e estas promoções desempenham um papel fundamental nas escolhas dos consumidores. Este pressuposto é reforçado, pois este tipo de promoção satisfaz o desejo de poupança dos consumidores. Os benefícios das promoções não monetárias nem sempre estão relacionados com o aumento das vendas a curto prazo. Estas promoções, como os programas de fidelização e os concursos de prémios, estão relacionadas com entretenimento e outras ações que visam efeitos a longo prazo, como o fortalecimento da marca (Santini *et al*, 2015).

As promoções de vendas não podem ser a única técnica, visto que os ganhos são frequentemente temporários e as vendas diminuem quando o negócio termina. Por sua vez, a publicidade é frequentemente utilizada para converter o cliente que experimentou o produto devido à promoção num comprador a longo prazo (Pembi *et al*, 2017).

Existem estudos que indicam que a promoção de vendas afeta a perceção da marca. Noutros estudos, argumenta-se que a dependência excessiva das promoções pode corroer a equação preço-valor dos consumidores. Do mesmo modo, sugere-se que as promoções de preços frequentes, como os descontos de preços, estão relacionadas com um baixo valor da marca, ao passo que despesas elevadas com publicidade, preços elevados, boa imagem da loja e elevada intensidade de distribuição, estão relacionadas com um elevado valor da marca (Pembi *et al*, 2017).

2.2. Liderança

O conceito de liderança é definido como uma atividade para influenciar as pessoas de forma a que o objetivo da empresa possa ser alcançado (Prayogi & Lesmana, 2021). Considera-se que uma boa liderança não é específica do género, mas faz parte das qualidades que uma pessoa possui, independentemente do género, sendo que líderes de

sucesso empregam uma amálgama de características e estilos de liderança, independentemente do seu género (Choge, 2015).

No século XIX, a investigação sobre liderança centrava-se nas características inatas de um líder e na identificação dos traços de personalidade e outras qualidades dos líderes eficazes. Nesse século era defendido que os líderes já nascem líderes e não são desenvolvidos ou treinados. Com o evoluir dos tempos, as teorias sobre liderança também evoluíram e atualmente já se defende que os traços dos líderes de sucesso podem ser herdados ou adquiridos através da formação e da prática (Benmira & Agboola, 2021).

Cada líder tem e apresenta diferentes estilos de liderar e de influenciar os seus seguidores e a literatura desenvolvida tem destacado a liderança transformacional e transacional (Odumeru & Ogbonna, 2013). Pesquisas recentes sobre a relação entre o estilo de liderança percebido pelos colaboradores e a sua satisfação no trabalho evidenciaram que o estilo transformacional foi identificado como capaz de exercer influência significativa e positiva na satisfação dos liderados (Abelha et al, 2018).

Foram identificados quatro domínios da liderança transformacional. A influência nos ideais representa a capacidade de influenciar seguidores, emergindo a transcendência da orientação para os interesses do grupo. Já a motivação inspiradora é a capacidade do líder de articular com o grupo o como um futuro desejável pode ser alcançado. A terceira característica, estimulação intelectual, é a capacidade do líder de encorajar os seus liderados a abordar problemas antigos e familiarizados a partir de novas perspetivas, promovendo a inovação e a criatividade. Por fim, a consideração individual diz respeito ao desenvolvimento e crescimento dos seguidores (Avolio *et al*, 1999). Outras capacidades que distinguem os líderes transformacionais são: i) envolvimento de todos na missão e visão; ii) disponibilidade para fazer sacrifícios e abdicar de interesses pessoais quando necessário; iii) Empatia e Carisma. Os líderes transformacionais devem mostrar

respeito pelos outros e construir uma relação de confiança, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre os seus seguidores. Tais líderes são vistos frequentemente como tendo elevado conceito de confiança, integridade, honestidade e finalidade (Neto *et al*, 2012).

A Liderança Transacional, mais associada à liderança masculina e também conhecida como liderança de gestão, concentra-se no papel de supervisão, organização e desempenho do grupo. A liderança transacional é um estilo de liderança em que o líder promove a conformidade dos seus seguidores por meio de recompensas e punições. Ao contrário da liderança transformacional, os líderes que utilizam a abordagem transacional não procuram mudar o futuro, procuram apenas manter as coisas iguais (Odumeru & Ogbonna., 2013).

São três os componentes típicos no comportamento dos líderes transacionais: no comportamento de recompensa contingente, atribui-se um acordo com o funcionário acerca do que é preciso ser realizado e as respetivas recompensas. Na gestão por exceção ativa, procura-se organizar e monitorar ativamente os erros no desempenho do funcionário frente aos padrões estabelecidos para a respetiva tarefa. Já a gestão por exceção passiva aguarda passivamente a realização da tarefa e interfere com ações corretivas. Assim, o líder transacional baseia a sua ação na legitimidade e autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais para exercer o poder (Gomes & Cruz, 2007).

Um líder com fortes habilidades de liderança pode facilmente motivar e influenciar os funcionários da organização e aplicar mudanças eficazes na organização. A mudança organizacional é um “não comparecimento” se houver ausência de uma liderança eficaz. É necessário que uma organização tenha líderes hábeis e eficazes e estes, por outro lado, precisam de compreender o processo de gestão da mudança. Os líderes devem ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades necessárias para lhes facilitar o

processo de enfrentar as mudanças numa organização. Um líder eficaz e estratégico deve estar atento à formulação, implementação e sustentação dos esforços de mudança através da motivação dos seus funcionários (Zainol *et al*, 2020).

Quanto à liderança do futuro, o líder do futuro deve possuir um senso de visão de futuro, além de saber inspirar as pessoas com esta visão, fazendo-as assumirem responsabilidades pelos resultados que serão obtidos coletivamente. Deve ser também um catalisador de mudanças, com capacidade de questionar o status quo. Nos dias de hoje, existe a procura por profissionais que compreendam o lado humano e que saibam lidar com ele de maneira positiva, originando uma liderança mais humanizada, valorizando o autoconhecimento, a empatia e a inteligência emocional. Ainda para mais, competências como confiança, comunicação, honestidade, comprometimento, criatividade, capacidade de inspirar e sintonia com as pessoas, são também elementos fundamentais que devem estar presentes no perfil do líder do futuro (Israel, 2021). O líder do futuro será aquele que respeita os seus liderados, permitindo e até estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipa, exercendo o seu poder de uma forma mais humana. (Melo *et al*, 2012).

É então apresentada uma lista de atributos que representam as características de um bom líder: disposição para aceitar responsabilidades; compreensão dos seguidores; habilidade de lidar com as pessoas; as necessidades de realização (determinação para vencer); motivar; conquistar e manter a confiança; decidir e estabelecer a prioridade; confiança; adaptabilidade e a flexibilidade de abordagem (Cunha & Spanhol, 2014).

2.2.1. Liderança Feminina

Historicamente, a divisão do trabalho por género na economia moderna tem estado sujeita a formas restritas (Henriques & Curado 2013). Nos últimos dois anos, a representatividade das mulheres nos conselhos de administração das empresas

portuguesas tem evoluído, no entanto ainda há um longo caminho a percorrer. Portugal ocupa o 16.º lugar no Índice de Igualdade de género da UE, onde as mulheres ocupam 23,3% dos cargos nos conselhos de Administração, encontrando-se abaixo da média europeia e da cota de género de 33,3% legalmente inscrita. Atualmente, o Parlamento Europeu considera prioritário tomar medidas regulatórias para aumentar a presença de mulheres em posições de liderança (Mendes, 2021).

Percebeu-se que diferentes atitudes e padrões de comportamento entre rapazes e raparigas se formam desde cedo na família. As raparigas são menos encorajadas pelas aspirações iniciais de independência do que os rapazes, e isto pode afetar a independência, a autoconfiança e a orientação profissional das raparigas (Raišienė *et al*, 2020).

A presença de mulheres na gestão de topo e em conselhos de administração tem um impacto positivo no desempenho e no posicionamento das empresas. A representação feminina na gestão de topo contribui para benefícios da qualidade da tomada de decisão, porque as mulheres tendem a adotar uma liderança inclusiva e também devido às suas diferentes perceções e ideias inovadoras que impulsionam o desempenho da empresa. Elas atuam com um estilo de liderança mais democrático e participativo, possibilitando reunir perspetivas e feedback criteriosos. As mulheres estão numa posição ideal para angariar informações das pessoas de maneira fácil e rápida a fim de tomar decisões informadas e são naturalmente mais criativas e incubadoras de novas ideias (Al-Matari & Alosaimi, 2022). Além de conhecerem melhor os consumidores, o que significa que podem desenvolver produtos e serviços de sucesso, as mulheres também estão mais equipadas para servir os clientes de forma eficaz e eficiente. Consequentemente, as mulheres na Europa e nos EUA motivam entre 70 e 80% das decisões de compra dos consumidores, respetivamente (Simionescu *et al*, 2021).

A liderança transformacional é o estilo mais usado pelas mulheres, uma vez que as características deste estilo estão relacionadas com os valores femininos que são desenvolvidos através dos processos de socialização e também resultado da sua capacidade de encarar os objetivos individuais numa perspetiva de grupo (Trinidad & Normore, 2005).

Vários estudos indicam que as mulheres pontuam consistentemente mais alto em competências comportamentais, como trabalho em equipa, empatia, partilha de informações e cuidado com os funcionários (Simionescu *et al*, 2021). Foram identificadas várias características que auxiliam as mulheres a serem líderes de topo nas empresas: a habilidade de comunicação, o espírito de sacrifício, a capacidade de conciliação entre a vida profissional e pessoal, o foco nas tarefas, entre outros. (Abreu & Ripoll, 2013). Evidenciar comportamentos e procedimentos que irão contribuir para que a sua equipa se desenvolva mais prontamente é outra característica primordial da liderança feminina (Tonet *et al*, 2009). As mulheres, na sua maioria, são profissionais atentas aos detalhes de cada situação e costumam ser bem-sucedidas nos processos de negociação. A riqueza emocional é outro aspeto importante na atuação da mulher como líder. Por último, possuem a capacidade de serem pró-ativas, determinando uma meta clara para o seu objetivo (Cunha & Spanhol, 2014).

Portanto, tal como muitos países, como a Noruega, a Dinamarca, a Espanha, a França ou a Bélgica, compreenderam o estatuto das mulheres nos conselhos de administração das empresas e foram exigidas quotas de género para o número de mulheres como membros dos conselhos de administração (Simionescu *et al*, 2021)

Em contrapartida, a liderança masculina apresenta como característica o controlo, envolvendo assertividade na autoridade e acumulação de poder. Assim, geralmente, os homens apostam mais em estilos de liderança antigos, os quais não se encaixam mais nas

organizações atuais (Cunha & Spanhol, 2014). Aos homens atribui-se um perfil marcado pelo pragmatismo, focado na formalidade e detenção do poder, e uma atuação na liderança com características que estariam mais alinhadas com o perfil da liderança transacional (Abelha *et al*, 2018). Eles são mais autoconfiantes, otimistas e adaptáveis (Simionescu *et al*, 2021).

3. ESTÁGIO

3.1. A Empresa

A Adega Mayor, fundada pelo Comendador Rui Nabeiro, é uma empresa portuguesa que se dedica à produção, comercialização e promoção de vinhos. As plantações das primeiras vinhas foram em 1997 e a primeira vindima em 2002. Além da produção de vinhos, a Adega Mayor também é conhecida pelas suas atividades de enoturismo, que começaram em 2009, onde oferece visitas guiadas à adega, degustações de vinhos e eventos relacionados com o vinho.

Nos anos seguintes à sua fundação, a Adega Mayor expandiu a sua produção e ampliou sua presença no mercado nacional e internacional. Os seus vinhos começaram a ganhar reconhecimento e prémios em competições vinícolas, consolidando a reputação da Adega Mayor como produtora de vinhos de qualidade. Atualmente, atingiu a marca de 14 000 clientes no mercado nacional. Para além disso, a Adega Mayor ainda exporta os seus vinhos para vários países, tais como Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Luxemburgo, Reino Unido, Suíça, Angola, Cabo Verde, Moçambique, EUA, e Brasil. Com uma combinação de tradição e modernidade, continua a ser uma das vinícolas mais proeminentes da região do Alentejo e de Portugal como um todo.

A Adega Mayor emprega 50 colaboradores (Anexo 5) distribuídos por diferentes áreas funcionais (Anexo 6) e, juntos, partilham o mesmo objetivo:

Missão: Tornar o mundo maravilhoso. Tornar o mundo extraordinário.

Visão: Ser uma empresa inspiradora pelo bem que faz (os vinhos, às pessoas e ao planeta).

Valores:

- Ambição: Mentalidade orientada para a melhoria contínua.
- Excelência: Procura pela excelência em todas as áreas da empresa, visando superar as expectativas dos consumidores.
- Autenticidade: Destaca a importância da transparência e integridade nos negócios. Significa ser genuíno em todas as interações com consumidores, clientes e parceiros.
- Simplicidade: Ambos estes valores foram transmitidos pelo Comendador Rui Nabeiro. Enfatiza a importância de manter uma abordagem simples e humilde, independentemente da dimensão que a empresa vai ganhando.
- Humanidade: Destaca a importância das relações humanas e da solidariedade. Significa a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo.
- Sustentabilidade: Compromisso social e compromisso com o meio ambiente.

4. METODOLOGIA

Pretende-se descrever o método de investigação utilizado neste estágio. Metodologia é definida como “o grupo de métodos ou regras pelas quais uma determinada pesquisa é realizada” e os “princípios, teorias e valores que sustentam uma abordagem específica de pesquisa” (Mackenzie & Knipe, 2006).

O presente trabalho adota uma metodologia qualitativa, justificada pela oportunidade de adquirir informações valiosas por meio da experiência direta dos fenómenos em questão. Os métodos qualitativos são métodos das ciências humanas que pesquisam, explicitam e analisam fenómenos. Esses fenómenos não são passíveis de serem medidos, pois possuem as características específicas dos “factos humanos” (Holanda, 2006). Este tipo de pesquisa é tipicamente descritivo e mais difícil de analisar

do que dados quantitativos (Mackenzie & Knipe, 2006). Como métodos de recolha de dados para esta pesquisa, optou-se pela observação participante e por uma extensa análise documental, complementadas pelas conversas informais e reuniões.

Começando pela observação participante, esta é realizada através do contacto direto, frequente e prolongado do investigador com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador o instrumento de pesquisa (Mónico *et al*, 2017). O investigador une-se à cultura estudada para registar ações, interações ou eventos que ocorrem (Campos *et al*, 2021). Dentro do estágio, a observação participante permitiu mergulhar diretamente nas atividades da empresa, proporcionando uma compreensão mais profunda dos processos comerciais. Quanto à análise documental, os dados obtidos são absolutamente provenientes de documentos, com o propósito de obter informações neles contidos (Junior *et al*, 2021). No contexto do estágio, a análise documental complementou a observação participante, fornecendo conhecimento para as interações durante o estágio e fortalecendo a confiabilidade das descobertas. Relativamente às conversas informais e reuniões, estas interações proporcionaram o acesso a informações que não estavam disponíveis em documentos ou relatórios formais. Foi também através destas interações que esclareci dúvidas sobre tarefas, projetos ou processos específicos.

5. ESTÁGIO: ATIVIDADES E SUA DISCUSSÃO

O estágio realizado junto da Adega Mayor teve lugar nos escritórios centrais em Lisboa, com início no dia 14 de fevereiro e fim no dia 10 de maio de 2024, na qual as atividades focaram-se essencialmente na área comercial. Inicialmente, juntamente com a Diretora Geral, foi elaborado um plano de estágio para ser seguido, sendo que a duração e a ordem de cada atividade variou conforme a prioridade atribuída e o nível de complexidade envolvido.

De modo a garantir o sucesso contínuo da organização, a estrutura da área comercial na Adega Mayor é definida de forma a abranger principalmente as operações internas. Importa ressaltar que a parte das vendas é delegada à MRAN LDA, esta que tem a função de comercializar todos os produtos do Grupo Nabeiro no território continental português e no arquipélago dos Açores. A MRAN conta com vinte e dois departamentos comerciais, distribuídos pelo país.

Os primeiros dias foram reservados ao acolhimento e integração, bem como ao conhecimento dos colaboradores e de toda a estrutura organizacional. Após estar bem integrado e devidamente acolhido na equipa, fui ao encontro da primeira fase do estágio, que abrangeu um estudo do mercado vinícola, para assim me contextualizar sobre as dinâmicas do mercado e compreender a sua evolução ao longo dos anos.

Na segunda etapa concentrei-me numa apresentação com informações detalhadas sobre todos os produtos disponíveis para venda. A Adega Mayor destaca-se pela sua extensa variedade de vinhos (Anexo 13), abrangendo diferentes gamas de preços para atender a uma ampla variedade de gostos e orçamentos. A sua linha inclui tanto entradas de gama, como gamas destinadas a especialistas e apreciadores mais exigentes. Além disso, a adega oferece uma rica diversidade de variedades, incluindo vinhos tintos, brancos e rosés e ainda uma seleção de espumantes. Para reforçar o meu entendimento sobre o portefólio de produtos, participei numa prova de vinhos organizada pela empresa, reforçando o destacado por Timonina-Farkas *et al* (2020) sobre a importância da otimização do portefólio de produtos para maximizar o lucro. As provas de vinhos ressaltaram assim a complexidade da otimização do portefólio, não se tratando apenas de números, mas também da compreensão holística dos produtos e das preferências dos clientes. Ambos os contextos reconhecem a necessidade de adaptação das estratégias

comerciais de acordo com as características únicas de cada produto e do mercado, tal como defendido por Fraser (2021).

De seguida, centrei-me na realização de uma análise comparativa dos preços dos produtos da Adega Mayor em relação aos preços dos concorrentes, conforme discutido por Rachman & Rashmat (2020) sobre a importância da determinação de preços. Para tal, examinei os preços em várias plataformas online e criei gráficos de bolhas como ferramenta para visualizar e comparar a posição da nossa empresa em relação a outras. Assim, a experiência prática também destacou a importância de, segundo Silva (2021), não considerar apenas os preços praticados pela concorrência, mas também entender os fatores subjacentes que influenciam esses preços, permitindo identificar desempenhos, tendências e discrepâncias de preços, de forma a impulsionar o crescimento e o sucesso financeiro da empresa, em conformidade com Desmarais *et al* (2024).

A quarta fase do estágio foi dedicada ao acompanhamento e visitas a clientes, o que se alinou com a importância destacada na literatura sobre a satisfação, lealdade e retenção dos clientes como fundamentais para o sucesso empresarial. Esta abordagem permitiu fornecer orientações e informações adicionais aos clientes sobre os vinhos, compensando a falta de conhecimento técnico por parte dos comerciais da MRAN. Durante esta fase em que colaborei diretamente com os brand ambassadors, cujo principal objetivo é estabelecer parcerias estratégicas com clientes na área da restauração, visando a inclusão de determinadas gamas de produtos nos seus estabelecimentos, para além de demonstrar um genuíno compromisso com a satisfação do cliente e com a excelência no serviço, coincidente com o apresentado por Wulandari (2022). Ao confrontar a prática com a teoria, ficou evidente que a abordagem adotada pela Adega Mayor no acompanhamento dos clientes reflete os princípios e estratégias sugeridas por Hassan et

al (2015) e Oliveira (2023) sobre o CRM, visando não apenas a satisfação, mas também a criação de valor e a fidelização dos clientes ao longo do tempo.

A etapa seguinte foi relacionada com a gestão da carteira de clientes, sendo que Milani et al (2015) realça a importância dos sistemas de gestão na organização e análise de dados relacionados com os clientes. Notavelmente, para gerir os clientes, a MRAN utiliza o sistema SAP como base de dados principal, o que reflete o mencionado por Rajagopal & Sanchez (2005) sobre a integração de tecnologia avançada nos processos de gestão de clientes. Este sistema desempenha um papel crucial na organização e gestão de dados relacionados aos clientes e é utilizado para processar a faturação dos mesmos. No entanto, para uma análise mais profunda e apresentação visual dos dados, a empresa adota o Power BI, o que vai ao encontro das recomendações de Chang et al (2012), permitindo não apenas a visualização dos dados, mas também a identificação de tendências e padrões.

Durante a sexta fase do estágio concentrei-me nas estratégias de vendas, onde integrei o dia-a-dia dos comerciais da MRAN e onde pude vivenciar em primeira mão a aplicação prática dos conceitos discutidos na revisão de literatura sobre práticas de vendas. Concentrei-me em entender as estratégias de vendas usadas, especialmente em relação ao discutido por Maroofi et al (2017) referente à comunicação com os clientes e à influência das estratégias na seleção de produtos. Os comerciais da MRAN são segmentados por uma tipologia de restauração, garantindo uma abordagem especializada. Por exemplo, alguns vendedores são responsáveis por restaurantes, outros por pastelarias, outros por hotéis, entre outros estabelecimentos. Esta segmentação permite uma melhor compreensão das necessidades específicas de cada tipo de cliente, otimizando assim as estratégias de venda e o atendimento personalizado. Além disso, a MRAN também possui equipas dedicadas à prospeção de novos estabelecimentos, visando expandir a presença dos produtos do Grupo Nabeiro em novos pontos de venda.

Quanto às promoções de vendas, as atividades realizadas durante o estágio apresentam uma sólida correspondência com os conceitos e estratégias delineados por Pembri et al (2017). As promoções na Adega Mayor são fundamentais para estimular as vendas e influenciar positivamente o desempenho geral da empresa e são divididas em duas vertentes principais: ações promocionais (Anexo 9) e ativações de marca (Anexo 10). A Adega Mayor fideliza os seus clientes por meio de uma variedade de promoções estratégicas que vão além de simples descontos de preços. De modo a reforçar os valores da marca, a adega promove uma publicidade perspicaz, comunicação eficaz e uma presença dinâmica nas redes sociais para assim destacar as suas ofertas especiais e envolver os apreciadores de vinho. Além disso, a Adega Mayor marca presença em eventos notáveis, como feiras vinícolas, proporcionando experiências sensoriais únicas que celebram a cultura do vinho e conectam os consumidores à marca. Ao alinhar estas promoções com os objetivos comerciais da empresa, como indicado por Santini et al (2015), a Adega Mayor demonstra uma capacidade estratégica de adaptação à procura do mercado, conforme evidenciado durante o estágio.

Na última fase do estágio, dedicada à avaliação de desempenho, percebeu-se que a Adega Mayor utiliza o Power BI para essa finalidade, o que reflete a compreensão sofisticada de Maroofi et al (2017) sobre a importância de monitorar e medir o desempenho da força de vendas. São analisados e avaliados diversos indicadores-chave de desempenho (KPI's), sempre sobre diferentes perspetivas. A capacidade de comparar e visualizar o desempenho ao longo do tempo e em diferentes perspetivas reflete o compromisso da empresa com o planeamento comercial, conforme preconizado por Grafen & Morais (2019).

6. ABORDAGEM À TEMÁTICA DA LIDERANÇA FEMININA NO ÂMBITO DO ESTÁGIO

6.1. Opções Metodológicas para esta abordagem

Foi a adoção desta metodologia que, através de um estágio na área comercial com o objetivo de compreender os seus processos, se notou a existência de uma característica distintiva da empresa e do setor: a predominância de liderança feminina, em contraste com empresas comparáveis geralmente lideradas por homens (Tabela 1). Esta descoberta instigou uma reflexão adicional, levando à decisão de estudar, de forma exploratória, os efeitos da liderança feminina dentro da organização. Este desdobramento enriqueceu significativamente o escopo e a profundidade deste trabalho, expandindo suas ideias e diversificando as suas abordagens.

Tabela 1 - *Presidentes de algumas das empresas do setor vinícola mais bem-sucedidas em Portugal.*

Empresa	Presidente
Sogrape	Fernando da Cunha Guedes
Symington Family Estates	Paul Symington
José Maria da Fonseca	António Soares Franco
Herdade do Esporão	João Roquette
Quinta do Crasto	Tomás Roquette
Casa Agrícola Alexandre Relvas	Alexandre Relvas
Quinta de la Rosa	Sophia Bergqvist
Adega Cooperativa de Borba	João Manuel Mota Barroso
Quinta da Aveleda	Martim Guedes
Quinta do Vallado	João Ferreira Álvares Ribeiro

Fonte: Elaboração Própria.

Recorreu-se ao aprofundamento da metodologia selecionada (apresentada no ponto 4) adicionando o instrumento de recolha de informação baseado em entrevistas, estas que são um instrumento de recolha de dados consolidado e podem ser conceituadas como uma conversa a dois ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador e sempre dentro de uma finalidade (Elias *et al*, 2021). Dentro dos vários tipos de entrevistas, existem as entrevistas semiestruturadas e estas têm como característica um roteiro preestabelecido no qual o entrevistador inclui um pequeno número de perguntas abertas e deixa o entrevistado livre para falar, podendo realizar perguntas complementares para compreender o fenómeno investigado (Oliveira *et al*,

2023). Neste trabalho optou-se por utilizar uma abordagem de entrevista semiestruturada, usando três guiões de entrevista diferentes (Anexo 1, 2 e 3) que abordam uma variedade de tópicos relevantes para a análise em questão. Os guiões das entrevistas destinaram-se a sete entrevistados: o primeiro destinou-se a três líderes, o segundo a três colaboradores e o último a um fornecedor da organização. Os guiões das entrevistas foram desenvolvidos e estruturados com perguntas comuns aos sete entrevistados, além de incluir questões específicas que levaram em consideração a função de cada entrevistado dentro da empresa (Anexo 7). O principal benefício de saber a opinião dos liderados e dos fornecedores foi obter uma visão mais completa e precisa das características de liderança na empresa.

As entrevistas foram agendadas pessoalmente e nesse contacto foi apresentado o intuito do TFM e os objetivos do estudo. As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de Abril de 2024, durante o horário de trabalho. No que respeita ao registo das entrevistas, estas foram codificadas por ordem sequencial de realização. Recorreu-se ao registo áudio, através de um gravador de voz, de modo que a transcrição fosse feita de forma o mais fiel possível. No final das entrevistas, foram entregues aos participantes uma folha contendo 42 atributos de liderança (Anexo 4), solicitando-lhes que avaliassem de 0 a 10 o seu nível de autoidentificação com esses atributos (no caso dos líderes), e também o quanto percebiam tais características nos líderes da empresa (no caso dos fornecedores e colaboradores). Para realizar essa análise de forma mais detalhada e visual, os dados recolhidos foram inseridos em Excel, onde foram criados gráficos que apresentam de forma clara e objetiva as perceções dos entrevistados.

A entrevista ao Dr. Rui Miguel Nabeiro foi a única que não foi conduzida anonimamente devido ao seu renomado prestígio no mundo da liderança. O estudo “Merco Empresas Portugal 2022” revela que Rui Miguel Nabeiro é o líder com melhor reputação em

território nacional. A organização que lidera (Grupo Nabeiro-Delta Cafés) também surge em primeiro lugar, sendo a empresa com melhor reputação pelo segundo ano consecutivo (Marketeer, 2022).

6.2. Resultados e sua Discussão

No que diz respeito à análise dos dados recolhidos através das entrevistas, elaborou-se uma tabela de síntese (Anexo 7) que organiza as diferentes questões aplicadas e o objetivo pretendido das mesmas. Na tabela 2 encontra-se a caracterização dos sete entrevistados:

Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados.

Género	% Género	Idade Média	Tenure Média	Anos de Formação Média
Feminino	43%	43	7	16,3
Masculino	57%	44	10,3	16

Fonte: Elaboração Própria.

Avançamos agora com a análise das sete entrevistas realizadas. Na secção de perguntas referente ao tema da paridade de género, as perceções dos entrevistados sobre liderança feminina refletem os estudos de Henriques & Curado (2013) acerca da interação complexa entre o contexto cultural e as mudanças sociais em curso. Por um lado, há o reconhecimento de um legado cultural que historicamente tem restringido as oportunidades para as mulheres liderarem. Esta observação indica a persistência de estereótipos de género enraizados na sociedade, tal como mencionado por Mendes (2021), os quais moldam as expectativas e oportunidades das mulheres em cargos de liderança: *nunca houve um espaço para a mulher liderar (E1)*. Por outro lado, existe um otimismo palpável em relação aos esforços em andamento para mitigar a desigualdade de género, o que é consequente com a opinião de Simionescu *et al* (2021) e Mendes (2021). A referência à líder da Adega Mayor como um exemplo de força feminina sugere o bom

caminho que se tem desenvolvido para uma mudança de paradigma: *Felizmente nós estamos num grupo que, cada vez mais luta para que essa desigualdade acabe por não existir, o que é muito bom. E a líder da Adega Mayor valoriza muito isso (E3)*. O Dr. Rui Miguel acaba mesmo por afirmar que devido às mulheres serem mais competentes, mais preparadas, mais trabalhadoras e mais estudiosas dos temas, como apontado por Abreu & Ripoll (2013), e também devido aos esforços que estão a ser feitos contra a desigualdade de género, a balança irá ficar muito desfavorável no futuro: *Acho que os homens vão ficar em desfavorecimento*.

Além do mais, as perspetivas dos entrevistados revelam uma crença na independência da boa liderança em relação ao género, assim como defendido por Choge (2015). Foram sugeridas diferenças distintas entre liderança masculina e feminina, destacando traços como competitividade vs colaboração e propensão ao risco vs ponderação, características estas que foram comprovadas por Cunha & Spanhol (2014). Destaca-se também a visão de complementaridade entre energias masculinas e femininas para alcançar uma liderança ideal, devido às diferentes formas de pensar e sensibilidades que cada género pode trazer.

Ainda nesta secção, com o desenrolar das entrevistas levantou-se outro tema: líderes com características de liderança inatas VS líderes com características de liderança trabalhadas. Foi enfatizado que tanto a liderança inata quanto a liderança desenvolvida podem-se elevar a níveis semelhantes de competência, em conformidade com os estudos realizados por Benmira & Agboola (2021). *Uma pessoa que é inata é congruente em todas as situações. Uma pessoa que é trabalhada, passado algum tempo, também o será, mas demora muito tempo a que tudo aquilo seja congruente (E5)*.

A terceira secção de perguntas foi responsável pelo tema da liderança. Os entrevistados apresentaram uma ampla gama de características, algumas das quais

comuns entre eles, onde praticamente todas elas foram características de liderança transformacional, estilo este que, de acordo com Trinidad & Normore, (2005) é mais característico da liderança feminina. Os entrevistados mencionaram assim vários atributos de liderança, tais como visão, honestidade e simplicidade, empatia, ter competências técnicas, não ter receio de ensinar, motivar e inspirar as equipas, entre outros. Muitas destas características foram referidas por Neto *et al* (2012) e por Israel (2021). Durante a entrevista do Dr. Rui Miguel Nabeiro, este acaba por distinguir o líder da atualidade/futuro com o líder de antigamente, chegando às mesmas conclusões de Israel (2021) e Melo *et al* (2012). Referiu que *o líder moderno é o tipo de líder que não precisa de saber tudo*. Precisa de conduzir as suas pessoas e tirar o máximo de proveito delas através da capacidade de escuta, empatia e de nos sabermos meter no lugar do outro.

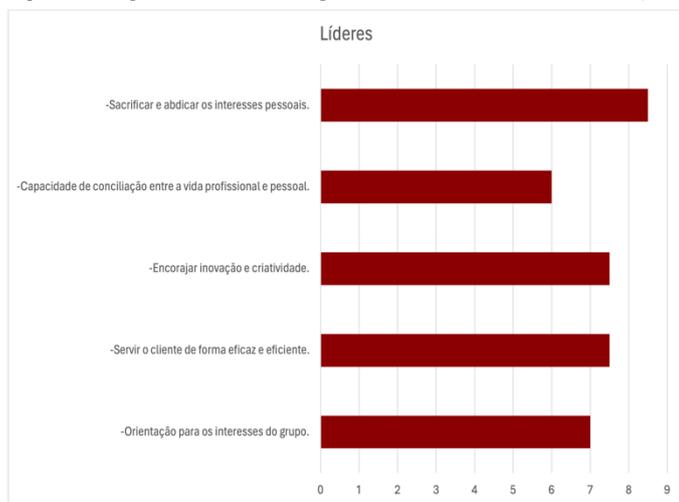
De seguida, questionou-se sobre de que forma é que as líderes se enquadravam nas características de liderança que tinham mencionado e de que forma é que os liderados caracterizavam as líderes da empresa. Começando pelas líderes, estas destacaram algumas características que as definem, todas elas mencionadas por Tonet *et al* (2009) e Cunha & Spanhol (2014). Falou-se em simpatia, visão, escutar, empatia, ser prático, ser carismático, proximidade com a equipa, paixão, simplicidade e alegria. A leveza também foi uma característica mencionada: *A leveza de trazer alegria para o trabalho, mas depois levarmos as coisas a sério (E1)*. Quanto aos liderados, as suas observações refletiram amplamente as características mencionadas pelas líderes, o que sugere uma notável congruência entre as duas perceções. Para E2: *A minha líder, de certa forma, executa uma liderança muito carismática, visionária, agregadora, e de senso de responsabilidade*.

Para além disso, esta congruência também foi evidenciada na tabela com as características de liderança. É de considerar que esta análise contemplou uma variedade de traços de liderança para concluirmos qual era o estilo de liderança executado na Adega

Mayor. Portanto, para analisar a congruência, compararam-se as médias de cada característica de ambos os lados, procurando identificar as áreas de maior discrepância entre as percepções dos liderados e dos líderes. Algumas das características examinadas, em conformidade com o estudo de Abreu & Ripoll (2013), incluíam “orientações para o interesse do grupo”, “servir o cliente de forma eficaz e eficiente”, “encorajar inovação e criatividade” e “capacidade de conciliação entre a vida profissional e pessoal”. Verificou-se que nessas características as pontuações atribuídas pelos subordinados eram superiores em relação às dos líderes (figura 7 e 8), o que pode sugerir uma possível tendência das líderes a terem padrões mais elevados e exigentes sobre si mesmas.

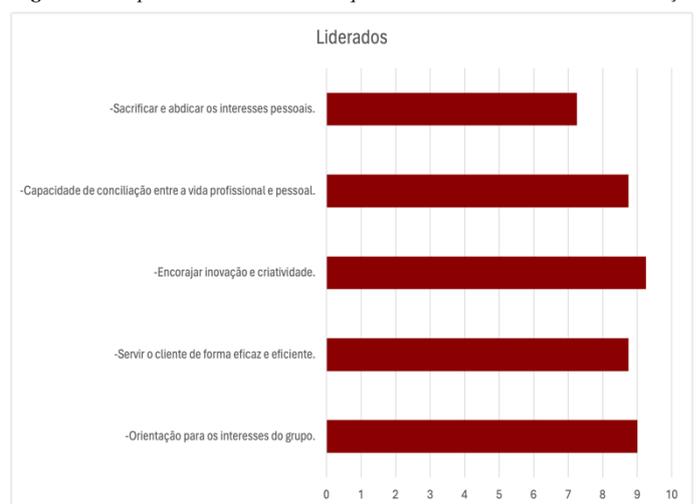
Por outro lado, analisado as médias de pontuações mais altas por parte dos líderes em comparação com os liderados, destaca-se o “sacrificar e abdicar os interesses pessoais” (figura 7 e 8). Essa discrepância pode sugerir uma autoimagem mais positiva por parte dos líderes ou uma possível falta de percepção dos liderados sobre as ações pessoais dos líderes, o que pode destacar uma área de possível melhoria para os líderes.

Figura 7 - Respostas dos líderes ao quadro das características de liderança.



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 8 - Respostas dos liderados ao quadro das características de liderança.



Fonte: Elaboração Própria.

Na figura 9 destacam-se as características que receberam as pontuações mais baixas pelos liderados. É interessante notar que estas características são frequentemente

associadas à liderança masculina e transacional, de acordo com a literatura existente de Gomes & Cruz (2007) e Odumeru & Ogbonna (2013). Por outro lado, observa-se que as características com uma votação mais alta (figura 10), à exceção da última, são características de liderança feminina e transformacional, segundo os estudos de Neto et al, (2012).

Figura 9 - Respostas com pontuação mais baixa dos liderados.



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 10 - Respostas com pontuação mais alta dos liderados.



Fonte: Elaboração Própria.

Durante a entrevista a um dos fornecedores da Adega Mayor, também foi solicitado ao entrevistado que comparasse o estilo de liderança da Adega Mayor com o de outras empresas com as quais ele tenha contacto. A obtenção da resposta foi desafiadora, pois os fornecedores geralmente têm contato limitado com a alta direção das empresas no seu cotidiano. Apesar disso, E6 compartilhou a sua perspectiva e destacou a organização estrutural da Adega Mayor: *A Adega Mayor tem uma organização bem estabelecida. E há uma delegação de funções naquilo que se faz no dia a dia (E6).*

Alterando a perspectiva, perguntou-se às líderes se haveria alguma característica que elas não possuíam, mas que achavam necessário possuir. Uma das áreas que as líderes identificaram para melhoria foi a dificuldade em estabelecer limites e dizer "não": *Eu tenho muita dificuldade em dizer que não e isso às vezes prejudica-me a mim a nível daqueles projetos em que preciso de investir tempo a pensar. (E4)* Também foi solicitada

a opinião dos colaboradores sobre o assunto, visando entender se, na sua visão, há falhas na liderança da empresa. Foi referido pelos três que é muito complicado e injusto responder a tal pergunta. Um dos entrevistados (E5) descreveu a estrutura hierárquica nas empresas utilizando a metáfora de uma pirâmide para explicar o porquê de ser injusto. Ele explicou que os líderes no topo da hierarquia tendem a ser mais observados por todos os que estão em baixo da pirâmide e por isso todos têm uma opinião setorial sobre o que está a ser feito pelos líderes.

No que diz respeito à questão do impacto da liderança e motivação dos colaboradores, ficou evidente a dificuldade em liderar e gerir pessoas, ressaltando ainda a importância de provocar reflexões e desinquietar as pessoas para promover seu desenvolvimento pessoal. Também foi destacado o “liderar pelo exemplo” e o serviço à equipa como princípios fundamentais da sua abordagem de liderança. Estas são duas características de uma liderança transformacional, liderança esta que, consoante a opinião de Abelha et al (2018) e Avolio et al (1999), é a mais capaz de exercer influência significativa e positiva na satisfação dos liderados. *Eu lidero muito pelo exemplo e eu defendo que um líder está cá para servir a sua equipa (E4).*

Relativamente à última questão feita aos liderados, o objetivo foi entender como eles percebem e comparam as características de liderança do seu último líder com a liderança atual. Um dos entrevistados destacou o seu antigo líder (masculino) como um exemplo inspirador de liderança, elogiando a sua disposição para compartilhar conhecimento e preocupação com a equipa, mas referindo que a liderança atual é exatamente igual nesse aspeto: *Na Adega Mayor, a minha líder acompanha muito a equipa, arranja sempre tempo, está sempre predisposta a explicar as coisas e é sempre muito preocupada (E3).*

Durante a entrevista com E5, este tema acabou por evoluir para uma distinção entre liderança feminina e masculina, uma vez que o entrevistado já tinha sido liderado por ambas. Foi referido que a liderança feminina é mais detalhista e complexa, enquanto a liderança masculina é mais simples, abrangente e mais *high level*. Sobre o mesmo tema, a líder da empresa também fez uma distinção entre as possíveis diferenças. Revelou que os homens têm aspetos mais competitivos e às vezes são levados pelo ego, enquanto as mulheres são mais colaborativas e preocupadas com o bem-estar. Revelou também que os homens são mais propensos ao risco e as mulheres têm uma maior noção do impacto global das suas decisões, algo que já tinha sido comprovado por Abelha *et al* (2018).

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Em termos de experiência profissional, ainda não tinha tido a oportunidade de me envolver diretamente com as operações comerciais de uma empresa. Durante o meu estágio, tive a oportunidade de mergulhar no mundo dinâmico das vendas de vinhos, aprendendo com profissionais experientes e participando ativamente em projetos que ampliaram o meu conhecimento prático neste campo.

Em relação aos objetivos de estágio que estavam inicialmente propostos (Anexo X), não foi viável abranger a área da Gestão de Canais de Distribuição. Quando comecei o estágio, foi logo perceptível que não era a Adega Mayor que era responsável pela distribuição dos seus próprios produtos. Diante dessa constatação, eu e a minha orientadora decidimos ajustar os objetivos do estágio.

A abordagem multifacetada adotada durante o estágio, incluindo técnicas de observação participante, análise documental e participação em reuniões e conversas informais, permitiu uma compreensão holística das operações comerciais da empresa. A integração da experiência prática com os conhecimentos teóricos admitiu identificar

vários pontos de convergência e divergência, enriquecendo as conclusões do estudo. Quanto à liderança feminina numa atividade essencialmente masculina, as entrevistas permitiram revelar visões valiosas sobre a influência das mulheres em cargos de liderança. A diversidade de trajetórias profissionais dos entrevistados na empresa refletiu a complexidade das perspetivas sobre liderança e estereótipos de género.

As principais conclusões retiradas da realização deste trabalho, divididas pelas duas secções fundamentais, função comercial e liderança no feminino, são:

Função Comercial:

- a) É crucial para o sucesso das vendas o domínio e o conhecimento completo dos próprios produtos, tanto teórico quanto prático e sensorial, bem como saber transmitir esse conhecimento para o cliente.
- b) A importância de haver um acompanhamento personalizado a cada cliente, de modo a aumentar a satisfação e a fidelização destes, como também impulsionar o sucesso empresarial de forma significativa.
- c) Reconheceu-se a relevância de estabelecer o preço ideal para os produtos e que esse é um processo que vai além da consideração dos preços praticados pela concorrência.
- d) Identificou-se o quão importante é uma gestão eficaz da carteira de clientes de modo a não apenas fortalecer os relacionamentos com os clientes, mas também a compreender mais profundamente as necessidades de cada um.
- e) Tornou-se claro que as promoções são fundamentais para estimular as vendas a curto prazo e para impulsionar o desempenho global da empresa.

Liderança no Feminino:

- a) Por um lado, existe um legado cultural, predominantemente masculino, que tem restringido as oportunidades e as expectativas das mulheres. Por outro lado, todos

os entrevistados expressaram otimismo em relação aos esforços para mitigar a desigualdade de género, destacando tanto as iniciativas governamentais quanto corporativas nesse sentido.

- b) As visões dos entrevistados evidenciaram uma convicção na independência da qualidade da liderança em relação ao género. Enfatizou-se a importância da diversidade e complementaridade entre ambos os sexos para alcançar um ambiente de trabalho equilibrado e eficaz.
- c) Tanto a liderança inata quanto a liderança trabalhada se podem elevar a níveis semelhantes de competências e desempenho, apesar da liderança trabalhada necessitar de um esforço adicional e tempo adicional.
- d) As características de liderança mais valorizadas e que mais se destacaram foram: empatia, humildade, capacidade de escuta, visão, saber conduzir os subordinados para atingir o objetivo, não ter receio de ensinar e motivar/inspirar as equipas. Todas elas são próprias de uma liderança transformacional.
- e) A congruência entre as respostas dos dois grupos de entrevistados refletiu um indicativo positivo de uma liderança eficaz e transformacional dentro da Adega Mayor.
- f) A presença predominante de líderes femininas na Adega Mayor destacou a importância da diversidade de género para o sucesso empresarial e para alcançar resultados de topo.

7.1. Contribuições

Em relação à área comercial, primeiramente, a imersão neste contexto permitiu uma aprendizagem prática e profunda sobre as dinâmicas comerciais da Adega Mayor. Em seguida, ao relacionar os conceitos da literatura empresarial à realidade da empresa, pude identificar os elementos cruciais para uma gestão comercial eficaz. Por fim, a

oportunidade de aplicar esses conceitos em situações reais da área comercial fortaleceu a minha compreensão e preparou-me para enfrentar desafios futuros com confiança e habilidade.

As contribuições do trabalho sobre Liderança Feminina incluem: a importância da diversidade de género na liderança e como a presença de líderes femininas em setores predominantemente masculinos pode contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e inovadores; como as diferenças entre liderança feminina e masculina podem inspirar empresas a adotar práticas de liderança mais abrangentes e empáticas.

Relativamente às contribuições para a ciência, o trabalho contribui para a literatura académica ao abordar a liderança feminina numa perspetiva comercial, preenchendo uma lacuna de conhecimento.

7.2. Limitações e Propostas para Investigações Futuras

Por fim, é importante mencionar que este trabalho apresenta algumas limitações. Uma das principais foi a reduzida duração do estágio. Outra limitação foi que este estudo se concentra exclusivamente nos resultados da organização Adega Mayor, e não há possibilidade de generalização para outras organizações. Por último, em relação às entrevistas, enfrentei dificuldades para contactar CEOs de outras adegas portuguesas.

Assim, um dos estudos futuros propostos é a análise comparativa entre empresas com liderança feminina e empresas com liderança masculina, avaliando indicadores de desempenho, inovação e satisfação dos colaboradores. O segundo estudo proposto é sobre as competências e características específicas que as líderes femininas na área comercial possuem e como essas diferenças podem contribuir para o sucesso das operações comerciais. Estas propostas de investigação podem contribuir para a compreensão mais aprofundada da liderança feminina em contextos tradicionalmente masculinos e para o avanço do conhecimento sobre a liderança feminina na área comercial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>

Al-Matari, E. M., & Alosaimi, M. H. (2022). The role of women on board of directors and firm performance: Evidence from Saudi Arabia financial market. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(3), 44-55. <https://doi.org/10.18815/sh.2014v4n5.54>

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

Campos, J. L., Silva, T. C., & Albuquerque, U. P. (2021). Observação participante e diário de campo: quando utilizar e como analisar. *Métodos de pesquisa qualitativa para etnobiologia*. Recife: Nupeea, 95-112.

Chang, W., Chang, C., & Li, Q. (2012). Customer lifetime value: A review. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(7), 1057-1064. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.7.1057>

Choge, J. R. (2015). Gender factor in decision making: Challenges facing women leadership development in primary schools' managemnt in Kenya.

Cunha, A. C. C. (2014). Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher Female leadership: characteristics and importance to woman's

identity. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, 4(5), 91-114.

da Silva, C. J. (2021). Análise dos concorrentes como ferramenta para a definição de preços. *REVISTA LAGOS*, 12(2), 57-67. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.02.019>

de Abreu, M. C., & Ripoll, D. “Entrando de sola e salto”: analisando características relacionadas à liderança feminina na revista melhor: gestão de pessoas.

de Oliveira Melo, F. A., dos Santos, A. R., Hayashida, M. C. B. P., & de Faria Machado, T. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder.

de Oliveira, S., Guimarães, O. M., & de Lima Ferreira, J. (2023). As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. *Revista Linhas*, 24(55), 210-236. <https://doi.org/10.5965/1984723824552023210>

Desmarais, F., Vignolles, A., & Mukherjee, A. (2024). Perceptions of Hard Sell and Soft Sell Vocal Styles across Countries: Lessons from France and New Zealand. *Journal of Global Marketing*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/08911762.2024.2311920>

Donassolo, P. H., & Matos, C. A. D. (2014). Os fatores preditores do desempenho de vendas: um estudo com vendedores atacadistas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16, 448-465. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1686>

Duarte, J.B., Gonçalves, M. and Brinca, P. (2022) Setor do vinho. avaliação de impacto socioeconómico em portugal. Disponível em: <https://www.acibev.pt/multimedia/1/documentos/60/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividades%202019.pdf?title=download&idioma=pt> (Acesso em: 22/01/2024).

Elias, M. L. G. G. R., Sartori, V., & de Almeida, I. C. (2021). Entrevistas Semiestruturadas na Captura, Construção e Compartilhamento do Conhecimento em

Projetos de Extensão Universitária. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki* (Vol. 1, No. 1). <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1116>

Fareli, F.C. de O. (2023) ‘A importância do gerenciamento de relacionamento com os clientes para as organizações’, *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*.

Fernandes, L. A., Dos Santos, J. L., Schmidt, P., Bastos, F., Fernandez, S. P., & Machado, N. P. (2006). Uma análise da competitividade e da inserção da argentina na mercado mundial de vinho. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Fraser, R. (2021). The Importance of Assortment Discipline in the Retail Environment.

Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18, 143-161. <https://doi.org/10.1590/S0103-65642007000300008>

Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia economics and finance*, 23, 563-567. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00513-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00513-4)

Holanda, A. (2006). Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise psicológica*, 24(3), 363-372. <https://doi.org/10.14417/ap.176>

International Organization of Vine and Wine (2022). State of the world vine and wine sector in 2022. Disponível em: https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_State_of_the_world_Vine_and_Wine_sector_in_2022_2.pdf (Acesso em: 05/01/2024).

International Organization of Vine and Wine (2022). state of the world vine and wine sector in 2022. Disponível em:

https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_State_of_the_world_Vine_and_Wine_sector_in_2022_2.pdf (Acesso em: 12/03/2024).

Israel, C. R. Q. (2021). Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21-30.

IVV. A vinha e o vinho em Portugal, Instituto da Vinha e do Vinho. Disponível em: <https://www.ivv.gov.pt/np4/47/> (Acesso em: 23/01/2024).

Junior, E. B. L., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44).

Krapfel, R. E., Salmond, D., & Spekman, R. (1991). A strategic approach to managing buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 25(9), 22-37. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000622>

Lelis, J. W. F., dos Santos, N. M. B. F., Munhoz, I. P., & Akkari, A. C. S. (2018). Estresse e satisfação no trabalho: um estudo entre gestores da área comercial. *Revista Científica Hermes*, 20, 110-132.

Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in educational research*, 16(2), 193-205.

Maroofi, F., Ardalan, A. G., & Tabarzadi, J. (2017). The effect of sales strategies in the financial performance of insurance companies. *International Journal of Asian Social Science*, 7(2), 150-160. DOI: 10.18488/journal.1/2017.7.2/1.2.150.160

Marketeer, P. (2022) Rui Miguel Nabeiro É o líder com Melhor Reputação em Portugal, Marketeer. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/rui-miguel-nabeiro-e-o-lider-com-melhor-reputacao-em-portugal/> (Acesso em: 07/04/2024).

Matasar, A. (2006) *Women of wine: The rise of women in the global wine industry*. University of California Press: Berkeley, Calif.

Mendes, P.M. (2021) *Women in the boardroom: A global perspective*, Deloitte Portugal. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/risk/topics/center-for-corporate-governance-portugal/women-in-the-boardroom-7th-edition.html> (Acesso em: 12/02/2024).

Milani, A. A., Gaspar, V., Albrech, A. J. P., Fausto, D. A., & Migliavacca, R. A. (2015). Processo de gestão da carteira de clientes. *Revista iPecege*, 1(2), 169-186. <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.2.169>

Mónico, L., Alferes, V., Parreira, P., & Castro, P. A. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *CIAIQ 2017*, 3.

Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 35-49. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p35>

Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.

O'Neill, M., Palmer, A., & Charters, S. (2002). Wine production as a service experience—the effects of service quality on wine sales. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 342-362. <https://doi.org/10.1108/08876040210433239>

Paulo Lopes and Carla Curado. (2013). “Gender Bias in promotion: is it real?”. *Advances in Business Related Scientific Research Journal*, Vol. 4, no. 2, pp. 139-152

Pembi, S., Fudamu, A. U., & Adamu, I. (2017). Impact of sales promotional strategies on organizational performance in Nigeria. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences* Vol, 5(4), 31-42.

Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021, January). The influence of leadership style and motivation on the performance of employees. In *Conference on International*

Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019) (pp. 122-127). Atlantis Press.

DOI: 10.2991/aebmr.k.210121.019

Rachmawati, P. A., & Nuvriasari, A. (2023). Optimizing Service Quality and Promotional Strategies to Increase Sales Visibility at Suzuki Laksda Sumber Baru Mobil Yogyakarta. *Asian Journal of Community Services*, 2(12), 917-930. DOI: <https://doi.org/10.55927/ajcs.v2i12.7145>

Rachman, Y. T., & Rachmat, R. A. H. (2020). Calculation Analysis of Cost of Production in Determining Product Selling Price. *Solid State Technology*, 63(3), 3896-3900.

Raišienė, A. G., Gečienė, J., & Korsakienė, R. (2020). Challenges of women leaders in female and male dominated occupations. *International Journal of Business and Society*, 21(3), 1277-1295. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3349.2020>

Sanchez, R. (2005). Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 307-316. <https://doi.org/10.1108/08858620510618147>

Santini, F. D. O., Sampaio, C. H., Perin, M. G., Espartel, L. B., & Ladeira, W. J. (2015). Moderating effects of sales promotion types. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12, 169-189. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140057>

Simionescu, L. N., Gherghina, Ș. C., Tawil, H., & Sheikha, Z. (2021). Does board gender diversity affect firm performance? Empirical evidence from Standard & Poor's 500 Information Technology Sector. *Financial Innovation*, 7, 1-45. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00265-x>

Timonina-Farkas, A., Katsifou, A., & Seifert, R. W. (2020). Product assortment and space allocation strategies to attract loyal and non-loyal customers. *European Journal of Operational Research*, 285(3), 1058-1076.

Todos os nossos Alentejo Doc Alentejo online: Todos OS preços: Lavinia. - lavinia. (2023) Lavinia. Disponível em: <https://www.lavinia.com/pt-pt/vinhos/portugal/alentejo/doc-alentejo> (Acesso em 09/05/2024).

Tonet, H. et al. (2009) Desenvolvimento de Equipes. 2nd ed. FGV.

Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison?. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590. <https://doi.org/10.1108/01437730510624601>

Von Grafen, C. M. C., & de Moraes, R. T. R. (2019). A importância do planejamento comercial. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE*, (11), 88-99.

Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. B. (2021). Managing organizational change through effective leadership: A review from literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 1-10. DOI:10.6007/IJARBSS/v11-i1/8370

ANEXOS

Anexo 1 - Guião de Entrevista nº 1

Este guião de entrevista é destinado a recolher informação junto da liderança de topo e intermédia da Adega Mayor, assim como de líderes de outras empresas.

A presente entrevista faz parte do Trabalho Final de Mestrado, do curso de Mestrado em Ciências Empresariais, ministrado pelo ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão.

As informações que se pretendem recolher, depois de devidamente analisadas, vão permitir avaliar as perceções sobre as características e atributos importantes para exercer liderança e as crenças sobre a influência do género nas características de liderança e na dinâmica de liderança em equipas, bem como a capacidade de inspirar e motivar membros da equipa para alcançar os objetivos organizacionais. Para além disso, vai admitir avaliar a conscientização e compreensão sobre a questão da paridade de género.

Para garantir a precisão no tratamento dos dados recolhidos, será fundamental **gravar a entrevista e solicita-se autorização** para isso, garantindo a **confidencialidade dos dados e o anonimato dos entrevistados**.

Prevê-se que a entrevista tenha uma duração aproximada de 30 minutos, pelo que, desde já, se agradece o contributo e a disponibilidade dos entrevistados.

Autoriza a gravação da entrevista:

Sim	
Não	

I. Caracterização da função na empresa

-Qual o seu cargo e função na empresa atualmente?

-Qual a sua antiguidade na empresa e como foi o percurso até ao lugar que ocupa atualmente?

II. Paridade de Género

-Acredita que existem características de liderança mais femininas e outras mais masculinas? Ou acredita que as características de cada líder não dependem do género e estas se vão desenvolvendo com o tempo e experiência?

III. Liderança

-Quais são as características que mais valoriza para o exercício de liderança?

-Em que medida se reconhece nessas características e que características lhe são atribuídas pelas pessoas que lidera?

-Existe algum atributo/característica que não possui, mas que acha que deveria desenvolver?

-De que forma considera que a sua forma de liderar inspira e motiva os membros da equipa, aumentando a sua satisfação e incentivando-os a adotar novas atitudes para alcançar os objetivos da organização?

Data:

Quadro de Características de Liderança

Caro participante, durante este exercício, solicita-se que avalie as características de liderança listadas na tabela abaixo com base na sua relevância pessoal e identificação com cada uma delas. Por favor, atribua um número de 1 a 10 de acordo com a escala crescente de importância, onde 1 representa a ausência das características e 10 representa uma

presença extremamente forte das mesmas. Esta avaliação ajudará a destacar os traços de liderança que considera mais significativos e que têm maior impacto na sua abordagem como líder. Agradecemos sinceramente a sua participação e contribuição para esta análise.

Anexo 2 - Guião de Entrevista nº 2

Este guião de entrevista é destinado a recolher informação junto dos colaboradores da Adega Mayor.

A presente entrevista faz parte do Trabalho Final de Mestrado, do curso de Mestrado em Ciências Empresariais, ministrado pelo ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão.

As informações que se pretendem recolher, depois de devidamente analisadas, vão permitir realizar uma avaliação abrangente da perceção dos colaboradores sobre a liderança na Adega Mayor, incluindo compreensões sobre pontos fortes e áreas de melhoria, bem como insights sobre a cultura organizacional e as crenças sobre a influência do género nas características de liderança. Para além disso, vão permitir comparar a liderança atual com experiências anteriores e entender também a capacidade da liderança da organização de inspirar e motivar os membros da equipa para alcançar os objetivos organizacionais.

Para garantir a precisão no tratamento dos dados recolhidos, será fundamental **gravar a entrevista e solicita-se autorização** para isso, garantindo a **confidencialidade dos dados e o anonimato dos entrevistados**.

Prevê-se que a entrevista tenha uma duração aproximada de 30 minutos, pelo que, desde já se agradece o contributo e a disponibilidade dos entrevistados.

Autoriza a gravação da entrevista:

Sim	
Não	

I. Caracterização da função na empresa

-Qual o seu cargo e função na empresa atualmente?

-Qual a sua antiguidade na empresa e como foi o percurso até ao lugar que ocupa atualmente?

II. Paridade de Género

-Acredita que existem características de liderança mais femininas e outras mais masculinas? Ou acredita que as características de cada líder não dependem do género e estas se vão desenvolvendo com o tempo e experiência?

III. Liderança

-Quais são as características que mais valoriza para o exercício de liderança?

-Em que medida reconhece essas características na liderança da empresa?

-Considera que as características de liderança presentes na empresa oferecem inspiração e motivação para as equipas?

-Existe alguma característica de liderança que não esteja presente nos líderes da empresa, mas que deveria estar?

-Quem foi o seu último supervisor/líder? Em termos de características de liderança, como o compara com a atual liderança/supervisão?

Data:

Quadro de Características de Liderança

Caro participante, gostaríamos de solicitar a sua participação num exercício de avaliação das características de liderança presentes na Adega Mayor. Pedimos que avalie essas características com base na sua perceção pessoal e experiência dentro do ambiente de trabalho. Por favor, atribua um número de 1 a 10 para indicar a sua perceção sobre a presença dessas características, onde 1 representa a ausência das características, e 10 indica uma presença extremamente forte das mesmas. Esta avaliação detalhada vai fornecer insights valiosos sobre as características de liderança percebidas pelos colaboradores e quais são mais preponderantes na cultura organizacional. Agradecemos sinceramente a sua participação e contribuição para esta análise.

Anexo 3 - Guião de Entrevista nº 3

Este guião de entrevista é destinado a recolher informação junto de clientes e fornecedores da Adega Mayor.

A presente entrevista faz parte do Trabalho Final de Mestrado, do curso de Mestrado em Ciências Empresariais, ministrado pelo ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão.

As informações que se pretendem recolher, depois de devidamente analisadas, vão permitir realizar uma avaliação abrangente da perceção dos fornecedores e clientes da Adega Mayor sobre a liderança dentro da empresa, bem como compará-la com outras experiências de trabalho que tenham ou possam ter tido. Isso inclui identificar as características de liderança valorizadas por eles, avaliar a presença dessas características na liderança da Adega Mayor, examinar possíveis diferenças nos estilos de liderança entre a Adega Mayor e outras empresas, especialmente aquelas com liderança masculina,

identificar áreas de melhoria ou lacunas na liderança da Adega Mayor e compreender as crenças sobre a influência do género nas características de liderança.

Para garantir a precisão no tratamento dos dados recolhidos, será fundamental **gravar a entrevista e solicita-se autorização** para isso, garantindo a **confidencialidade dos dados e o anonimato dos entrevistados**.

Prevê-se que a entrevista tenha uma duração aproximada de 30 minutos, pelo que, desde já se agradece o contributo e a disponibilidade dos entrevistados.

Autoriza a gravação da entrevista:

Sim	
Não	

I. Caracterização da relação com a empresa

-Qual é a sua relação com a empresa e qual é a sua antiguidade a trabalhar com a empresa?

II. Paridade de Género

-Acredita que existem características de liderança mais femininas e outras mais masculinas? Ou acredita que as características de cada líder não dependem do género e estas se vão desenvolvendo com o tempo e experiência?

III. Liderança

-Quais são as características que mais valoriza para o exercício de liderança?

-Em que medida reconhece essas características na liderança da Adega Mayor?

-Analisando a Adega Mayor em comparação com outras empresas com que trabalhe (com liderança masculina), existem distinções significativas nos estilos de liderança?

-Visto de fora, identifica alguma ausência de características na empresa que sejam importantes a nível de liderança?

Data:

Quadro de Características de Liderança

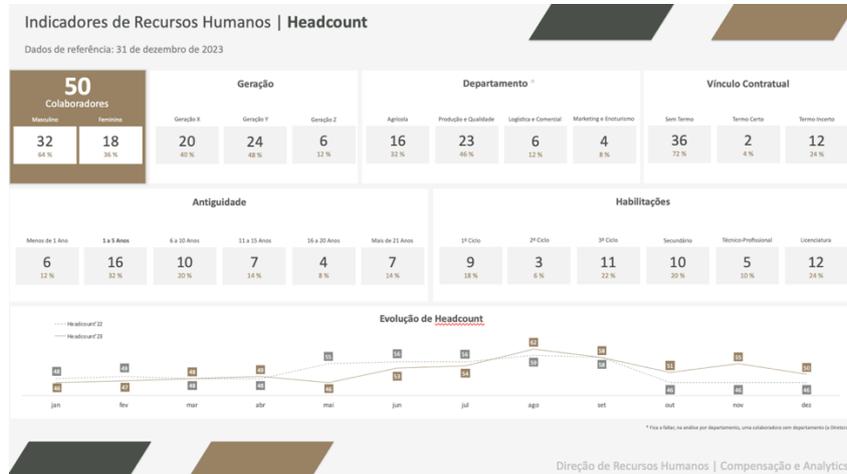
Caro participante, gostaríamos de solicitar sua participação num exercício de avaliação das características de liderança presentes na Adega Mayor. Pedimos que avalie essas características com base na sua experiência e interação com a empresa. Por favor, atribua um número de 1 a 10 para indicar a sua perceção sobre a presença dessas características na liderança da empresa, onde 1 representa a ausência das características, e 10 indica uma presença extremamente forte das mesmas. Esta avaliação detalhada vai fornecer insights valiosos sobre as características de liderança percebidas de fora da empresa e como elas afetam a relação com a mesma. Agradecemos sinceramente a sua participação e contribuição para esta análise.

Anexo 4 - Quadro de Características de Liderança

Características de Liderança	Avaliação (de 1 a 10)
-Encorajar inovação e criatividade.	
-Confiança, integridade, honestidade e finalidade com os colaboradores.	
-Facilitar e estimular o desempenho da equipa.	
-Desejo de vencer, competitividade e coragem.	
-Servir o cliente de forma eficaz e eficiente.	
-Boa capacidade de comunicação e de liderar de maneira participativa e cooperativa.	
-Recompensar mediante a realização das tarefas.	
-Adaptabilidade e flexibilidade de abordagem.	
-Coragem, resolução e firmeza.	
-Sacrificar e abdicar os interesses pessoais.	
Tendência para a maternidade; espírito de sacrifício pelo grupo.	
-Legitimidade, autoridade e pragmatismo, focado na formalidade e detenção do poder.	
-Cooperação e aceitação de diferentes pontos de vista.	
-Comunicação direta.	
-Respeitar os seus adversários aprendendo com eles.	
-Criar laços com os outros, dentro e fora das organizações.	
-Tendência ao risco.	
-Estar atento à formulação, implementação e sustentação dos esforços de mudança.	
-Encorajar a participação e a partilha de informação.	
-Comunicação e trabalho em equipa.	
-Capacidade de conciliação entre a vida profissional e pessoal.	
-Promover a conformidade dos seus seguidores por meio de recompensas e punições.	
-Riqueza emocional.	
-Empatia e carisma.	

-Trabalho em equipa, capacitação, partilha de informações e cuidado com os funcionários.	
-Satisfação com a competição.	
-Compreensão dos seguidores e das suas necessidades.	
-Racionalidade.	
-Organizar e monitorar ativamente os desvios de padrões/erros no desempenho do funcionário frente aos padrões estabelecidos para a respetiva tarefa.	
-Orientação para os interesses do grupo.	
-Proatividade, determinando uma meta clara para o seu objetivo.	
-Despertar, entusiasmar e inspirar os seguidores.	
-Promoção de autodesenvolvimento.	
-Capacidade de decidir e estabelecer a prioridade.	
-Autoconfiança, otimismo, autonomia, adaptabilidade e controlo de stress.	
-Atenção ao detalhe.	
-Disposição para aceitar responsabilidades.	
-Capacidade de motivar a produção de trabalho de alta qualidade.	
-Abertura e flexibilidade para a aprendizagem constante.	
-Promoção de autodesenvolvimento.	
-Exercer influência significativa e positiva na satisfação e motivação dos liderados.	
-Supervisão, organização e desempenho do grupo.	

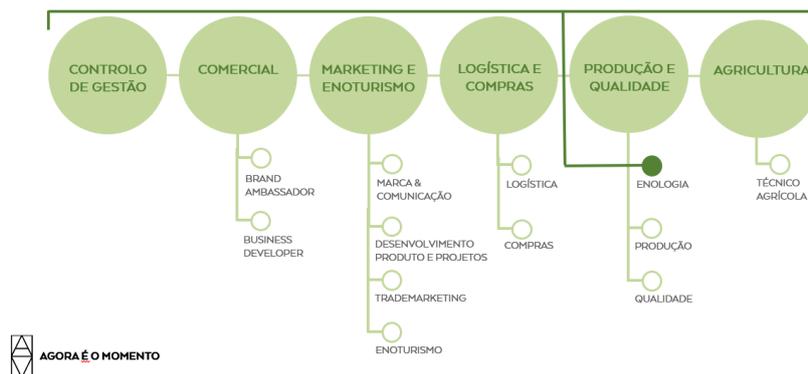
Anexo 5 – Indicadores de Recursos Humanos da Adega Mayor



Anexo 6 – Organização de Funções na Adega Mayor

PESSOAS 2024
 ORGANIZAÇÃO DE FUNÇÕES ATUAL

GRUPONABEIRO



Anexo 7 – Questões Formuladas e respetivos Objetivos do Guião de Entrevistas

Questões Formuladas	Objetivos
-Qual o seu cargo e função na empresa atualmente?	-Analisar a jornada profissional da pessoa entrevistada na empresa, desde o início até à sua posição atual, incluindo os cargos ocupados e as responsabilidades assumidas ao longo do tempo.
-Qual a sua antiguidade na empresa e como foi o percurso até ao lugar que ocupa atualmente?	
-Acredita que existem características de liderança mais femininas e outras mais masculinas? Ou acredita que as características de cada líder não dependem do género e estas se vão desenvolvendo com o tempo e experiência?	-Explorar as perspetivas e crenças do entrevistado sobre liderança e sobre estereótipos de liderança e perceber como é que ele acredita que as habilidades de liderança são adquiridas e manifestadas.
-Quais são as características que mais valoriza para o exercício de liderança?	-Obter uma compreensão holística das características de liderança valorizadas pela pessoa entrevistada, permitindo avaliar quais os traços ou habilidades que ela considera mais importantes ou eficazes.
-Em que medida se reconhece nessas características e que características lhe são atribuídas pelas pessoas que lidera?	-Explorar a autoperceção da pessoa entrevistada em relação às características de liderança valorizadas e como ela é percebida pelos membros da equipa ou pelos liderados, permitindo avaliar a congruência entre a autoperceção e a perceção dos outros.
-Existe algum atributo/característica que não possui, mas que acha que deveria desenvolver?	-Entender a autoperceção da pessoa entrevistada em relação às suas habilidades e características, especificamente identificando áreas em que ela percebe uma lacuna entre as suas habilidades atuais e aquelas que ela acredita serem importantes para o seu desenvolvimento como líder.
-De que forma considera que a sua forma de liderar inspira e motiva os membros da equipa, aumentando a sua satisfação e incentivando-os a adotar novas atitudes para alcançar os objetivos da organização?	-Compreender como o entrevistado percebe o impacto da sua liderança no envolvimento e motivação dos membros da equipa, assim como na promoção de uma cultura de realização de objetivos dentro da organização.
-Quem foi o seu último supervisor/líder? Em termos de características de liderança, como o compara com a atual liderança/supervisão?	-Compreender como o entrevistado percebe e compara as características de liderança do seu último supervisor ou líder com a liderança atual.
-Analisando a Adega Mayor em comparação com outras empresas com que trabalhe (com liderança masculina), existem distinções significativas nos estilos de liderança?	-Perceber se há distinções significativas nos estilos de liderança entre a empresa e outras empresas com liderança masculina com as quais o entrevistado tenha trabalhado.
-Visto de fora, identifica alguma ausência de características na empresa que sejam importantes a nível de liderança?	-Entender as características de liderança valorizadas pela pessoa entrevistada (pessoa de fora da empresa) e, em seguida, avaliar até que ponto essas características são reconhecidas na liderança específica da empresa.
-Existe alguma característica de liderança que não esteja presente nos líderes da empresa, mas que deveria estar?	-Incentivar o colaborador a refletir sobre as competências ou habilidades que são importantes para o sucesso da liderança, mas que talvez estejam subdesenvolvidas ou negligenciadas entre os líderes atuais.

Anexo 8 - Análise de Conteúdo - Tabela de Categorização (exemplos)

CÓDIGO/ PARTIC.	UNIDADES/TRECHOS	SÚMULA/SIGNIFICADO	DOMÍNIO/ GRUPO TEMÁTICO	CATEGORIAS	SUBTEMAS	TEMAS
E1	Nunca houve espaço para a mulher liderar	Espaço para a mulher liderar	Paridade de Género	Género na Liderança	Luta pela desigualdade	Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.
E3	E a líder da Adega Mayor valoriza muito isso	Valoriza muito isso	Paridade de Género	Género na Liderança	Luta pela desigualdade	Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.
Dr. RMN	Acho que os homens vão ficar em desfavorecimento	Homens em desfavorecimento	Paridade de Género	Género na Liderança	Futuro da desigualdade	Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.
E5	Uma pessoa que é inata é congruente em todas as situações.	Congruente em todas as situações.	Liderança	Crenças sobre liderança	Liderança Inata vs Liderança Trabalhada	Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.
Dr. RMN	O líder moderno é o tipo de líder que não precisa de saber tudo	Não precisa de saber tudo	Liderança	Características valorizadas	Liderança atual vs Liderança antiga	Características que mais valoriza para o exercício de liderança.
E1	A leveza num bom sentido, de podermos-nos rir	Leveza num bom sentido	Liderança	Reconhecimento de características	Características de liderança positivas dentro da empresa	Reconhecimento das próprias características
E2	A minha líder executa uma liderança muito carismática, visionária e agregadora	Liderança carismática Liderança visionária Liderança agregadora	Liderança	Reconhecimento de características	Características de liderança positivas dentro da empresa	Reconhecimento das características de liderança na empresa.
E6	Há uma delegação de funções naquilo que se faz	Delegação de Funções	Liderança	Reconhecimento de características	Perceção sobre as características de liderança da Adega Mayor	Comparação da Adega Mayor com outras empresas.
E4	Eu tenho muita dificuldade em dizer que não	Dificuldade em dizer que não	Liderança	Autoconhecimento	Reconhecimento de características próprias	Autoavaliação acerca da (in)existência de certas competências e desenvolvimento delas.
	Eu lidero muito pelo exemplo e eu defendo que um líder está cá para servir a sua equipa	Lidero pelo exemplo Um líder está cá para servir a equipa	Liderança	Autoconhecimento	Autocaracterização de características de liderança	Reconhecimento de características
E3	A minha líder acompanha muito a equipa, arranja sempre tempo, está sempre predisposta a explicar as coisas e é sempre muito preocupada	Acompanha a equipa Arranja sempre tempo Predisposta a explicar as coisas Muito preocupada	Liderança	Reconhecimento de características	Características de liderança da líder atual	Comparação da liderança atual com a anterior.

Anexo 9 – Tabela do Grupo Temático

TEMAS	SUBTEMAS	CATEGORIAS
Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.	Luta pela desigualdade	Género na Liderança
Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.	Independência de género na liderança	Género na liderança
Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.	Diferenças de género na liderança	Género na liderança
Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.	Luta pela desigualdade	Género na Liderança
Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.	Futuro da desigualdade	Género na Liderança
Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.	Liderança Inata vs Liderança Trabalhada	Crenças sobre liderança
Perceções acerca da (in)dependência das características de liderança em relação ao género dos indivíduos.	Liderança Inata vs Liderança Trabalhada	Crenças sobre liderança
Características que mais valoriza para o exercício de liderança.	Liderança atual vs Liderança antiga	Características valorizadas
Reconhecimento das próprias características	Características de liderança positivas dentro da empresa	Reconhecimento de características
Reconhecimento das características de liderança na empresa.	Características de liderança positivas dentro da empresa	Reconhecimento de características
Comparação da Adega Mayor com outras empresas.	Perceção sobre as características de liderança da Adega Mayor	Reconhecimento de características
Autoavaliação acerca da (in)existência de certas competências e desenvolvimento delas.	Reconhecimento de características próprias	Autoconhecimento
Reconhecimento de características	Autocaracterização de características de liderança	Autoconhecimento
Comparação da liderança atual com a anterior.	Características de liderança da líder atual	Reconhecimento de características

Anexo 10 – Ações Promocionais Adega Mayor



PARABÉNS!
ACABOU DE GANHAR
10€
EM SALDO DELTA GO
NA COMPRA 2 CAIXAS
DA GAMA ADEGA MAYOR
RESERVA



NAO ACUMULAR COM OUTROS PROMOCIONAIS EM VIGOR. LIMITADO AO STOCK EXISTENTE. RESERVA MAYOR 10€ (04/11/2020 - 31/12/2021)



PARABÉNS!
ACABOU DE GANHAR
5%
EM SALDO DELTA GO
NA COMPRA 4 CAIXAS
DA GAMA ADEGA MAYOR
CAIADO



NAO ACUMULAR COM OUTROS PROMOCIONAIS EM VIGOR. LIMITADO AO STOCK EXISTENTE. RESERVA MAYOR 5€ (04/11/2020 - 31/12/2021)



ABRE OS SENTIDOS

NA COMPRA DE
4 CAIXAS de
ADEGA MAYOR CAIADO e
1 CAIXA de
ADEGA MAYOR SELEÇÃO BC
ou ADEGA MAYOR RESERVA TT



OFERTA de
2 GUARDA-CHUVAS AM

CÓDIGO SAP: 701047V VIBL.AM.CAIADO.TT.2021.750HL | 701047V VIBL.AM.CAIADO.BC.2021.750HL
701047V VIBL.AM.CAIADO.RS.2021.750HL | 701047V VIBL.AM.RESERVA.TT.2020.750HL
7010330.AM.SELEÇÃO.BC.2020.750HL

Válido de 19 de Dezembro a 6 de Janeiro. Não é acumulável com outros promocionais e condições especiais em vigor. Ação limitada ao stock existente. Ação exclusiva Departamento Adegas.

Anexo 11 – Ativações de Marca ADEGA Mayor



Anexo 13 – Gama de Produtos da Adega Mayor



PRODUTOS