



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**Mudança pandémica- estudo de caso da área B2B da
Worten**

Bárbara Valdez Wilson Esteves

Outubro - 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Mestrado Em

Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

Mudança pandémica- estudo de caso da área B2B da Worten

Bárbara Valdez Wilson Esteves

Orientação:

Prof. Dr. Pedro Rino Vieira

Outubro - 2021

Resumo

O objetivo deste trabalho prende-se com a compreensão das medidas implementadas no combate à conjuntura atual em que vivemos, devido a uma pandemia mundial designada por COVID-19.

Este trabalho procura de forma exploratória, compreender o conceito de causa-efeito em relação à situação pandémica, ou seja, o impacto da COVID-19 na forma como as organizações operavam, nomeadamente a área B2B da Worten.

De forma a fundamentar as conclusões para este estudo, foi realizado um inquérito aos funcionários da Worten, em específico à equipa do B2B (Business-to-Business), tendo sido apenas selecionados os intervenientes dos negócios em análise (*Small and Medium Business (SMB)*, Category Provider e Box Movers).

Este estudo contribuiu para o aumento de conhecimentos dos métodos implementados pelo departamento do B2B da empresa Worten em relação ao combate à pandemia e dos seus impactos na faturação. Permitiu ainda, uma análise mais pormenorizada dos fatores positivos, negativos, desafios e oportunidades que surgiram com as medidas implementadas pelo Governo Português.

Através do questionário às equipas do B2B e análise dos indicadores de performance disponibilizados pelos negócios, foi possível verificar e identificar as áreas que cresceram em contexto de pandemia, as que sofreram quebras, os métodos e melhorias implementadas de forma a inverter o impacto negativo nas vendas.

Todos os negócios em análise trabalham com mercados distintos, como tal as medidas implementadas por cada área de negócio, foram diferentes apesar dos desafios serem iguais.

Palavras chave: COVID-19; causa-efeito; B2B (Business-to-Business); *Small and Medium Business (SMB)*; Category Provider; Box Movers; vendas; fatores positivos; fatores negativos; desafios; oportunidades

Abstract

The purpose of this work is to understand the measures applied to deal with the current situation in which we live, due to a global pandemic called COVID-19.

This work seeks in an exploratory way to understand the concept of cause-effect in relation to the pandemic situation, namely, the impact of COVID-19 on the way organizations functioned. Specifically, the B2B of Worten.

To support the conclusions of this research, a survey was carried out among Worten employees, specifically the B2B (Business-to-Business) team, where only the participants of the businesses under analysis (Small and Medium Business (SMB), Category Provider and Box Movers) were selected.

This study contributed towards increasing the knowledge of the methods implemented by the B2B department of the Worten company in relation to struggle against the pandemic and its impacts on invoicing. It also supported a more comprehensive analysis of the positive and negative factors, challenges and opportunities that emerged with the measures implemented by the Portuguese Government.

Through the questionnaire to the B2B teams and analysis of the performance indicators provided by the businesses, it was possible to verify and identify the areas that have grown in the context of the pandemic, those that suffered losses, and the methods and improvements implemented to reverse the negative impact on sales.

All the businesses under analysis work with different markets, as such the measures applied by each business area were different despite the challenges being the same.

Key words: COVID-19; cause-effect; Business-to-Business (B2B); Small and Medium Business (SMB); Category Provider; Box Movers; sales; positive factors; negative factors; challenges; opportunities.

Agradecimentos

Antes de mais, o meu maior agradecimento vai para o Prof. Dr. Pedro Rino Vieira, sem a sua orientação, persistência e palavras de incentivo, não teria sido possível desenvolver este trabalho.

Quero igualmente agradecer a duas pessoas muito especiais, à minha mãe e ao meu pai, sendo que sem eles, dificilmente teria sido possível concluir esta fase. Devo-lhes um grande obrigado por toda a minha vida académica e profissional. Tenho um sentimento de gratidão e amor enorme por todos os esforços, partilhas e aprendizagens fundamentais para esta tese.

Agradeço também a todos os que me ajudaram na concretização deste estudo, salientando, nomeadamente a colaboração do chefe do B2B, que permitiu a participação de todos neste propósito.

Um agradecimento especial ao Tiago Ramadas que teve muita paciência e compreensão, tendo sido o meu apoio em todo o processo.

Fica igualmente um agradecimento a todos os meus amigos que estiveram sempre ao meu lado, com alguma paciência em todos os meus processos e crises.

Um grande obrigada, com enorme carinho à minha amiga Paula Freitas, que me ajudou em todas as fases desta tese com uma muita paciência.

Finalmente a minha gratidão à pessoa mais especial da minha vida, a minha filha Maria, pois graças a ela tive mais forças para lutar, para melhorar e alcançar todos os meus objetivos.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introdução..... | 1 |
| 2. Revisão de literatura..... | 2 |
| 2.1. Causa..... | 2 |
| 2.2. Efeito..... | 3 |
| 2.2.1. Efeitos Económicos | 5 |
| 2.2.2. Efeitos sociais e psicológicos | 6 |
| 2.2.3. Efeitos no retalho e comércio | 7 |
| 2.2.4. Efeitos do consumo tecnológico | 10 |
| 2.2.5. Efeitos governamentais | 12 |
| 3. Enquadramento | 13 |
| 3.1. Worten | 13 |
| 3.2. B2B | 15 |
| 3.2.1. SMB..... | 16 |
| 3.2.2. Category Provider | 18 |
| 3.2.3. Box movers /all sales | 20 |
| 3.3. Medidas de prevenção adotadas | 22 |
| 4. Metodologia | 25 |
| 5. Apresentação dos resultados | 27 |
| 5.1. Apresentação e discussão dos resultados..... | 27 |
| 6. Discussão de resultados..... | 39 |
| 6.1. SMB | 40 |
| 6.2. Category Provider | 41 |
| 6.3. Box Movers | 43 |
| 7. Conclusão..... | 44 |
| 8. Referências | 46 |
| 9. Anexos..... | 52 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1- Vantagens e Desvantagens das áreas de negócio | 29 |
| Tabela 2- Produtos mais procurados antes e durante a pandemia, por área de negócio..... | 35 |
| Tabela 3 - Valor de performance do negócio de SMB (2019 a 2021) | 53 |
| Tabela 4 - Vendas em valor do negócio de SMB de 2019 até 2021 | 53 |
| Tabela 5 - Valor de performance do negócio de Category Provider (2019 a 2021) . | 54 |
| Tabela 6- Vendas em valor do negócio de Category Provider de 2019 até 2021 | 54 |
| Tabela 7 - Valor de performance do negócio de Box Movers (2019 a 2021) | 55 |
| Tabela 8 - Vendas em valor do negócio de Box Movers de 2019 até 2021 | 55 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1- Posicionamento atual dos negócios..... | 33 |
| Figura 2 - Avaliação reclamações dos clientes durante a pandemia | 36 |
| Figura 3 - Avaliação das reclamações dos clientes durante a pandemiaSMB: | 36 |
| figura 4- Diretrizes Worten – Regresso ao trabalho | 52 |

Glossário de siglas

B2B - *Business to Business*

B2C - Business to Consumer

BI - *Business intelligence*

Box Movers - *All Sales*

Category Provider - Provedor de categorias

CGF - Contrato Geral de Fornecimento

CRM - *Customer Relationship Management*

CT - *Total Cost*

DLI - Distribuição e Logística para a Informática

DSA - Direção de Serviços Administrativos

EBS - *E-Business Suite*

EDI - *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados)

LA- *Large Accounts* (Grandes contas)

MG - Margem

OC - Ordem de Compra

OMS - Organização Mundial da Saúde

PO - Purchase Order

Retek - Sistema ERP suporta e interliga toda a atividade de distribuição

Rt - Abreviatura *de retweet* (grau de transmissibilidade de infecção)

SARS - *Severe Acute Respiratory Syndrome*

SARS-Cov-2 - *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*

SMB - Small and médium business (Pequenas e médias empresas)

WH - *Warehouse*

1. Introdução

A Introdução pretende realizar um enquadramento do contexto em que surgiu esta dissertação, bem como a estrutura da mesma, este estudo visa analisar as causas e respetivos efeitos provocados pelo aparecimento da COVID-19 (o vírus é o SARS-CoV-2 e a doença que provoca é a COVID-19) e, de forma particular, compreender as incidências desta situação aplicada ao retalhista de produtos eletrónicos Worten, com particularidade no estudo de três departamentos do business-to-business (B2B).

Este estudo teve o propósito de análise das mudanças que ocorreram nas empresas e como o mercado ficou afetado com o período de confinamento provocado pela pandemia ao pretender efetuar um exame detalhado e quantitativo das vendas nacionais e internacionais do departamento B2B da Worten, respondendo assim à questão: quais os impactos organizacionais que ocorreram nas áreas de negócio do B2B da Worten?

Os dados deste estudo foram obtidos através da análise das vendas de três negócios do departamento e da realização de um inquérito efetuado aos funcionários dos mesmos, que consta na Análise de Resultados.

Esta observação tem como objetivo analisar a causa e efeito, bem como os seus impactos nas medidas tomadas em relação à venda de produtos eletrónicos num contexto de business-to-business, ou seja, a intenção é analisar a situação empresarial e do mercador B2B no contexto de investigação de um fator externo (COVID-19).

Uma vez que o departamento do B2B abrange variadas áreas de negócio vai permitir um estudo mais alargado, pois para além do negócio nacional business-to-business também se foca em negócios internacionais, permitindo uma avaliação dos impactos que a COVID-19 teve no contexto empresarial, dentro e fora de Portugal.

Na revisão de literatura foi abordada a causa e consequências da pandemia na sociedade. Neste caso em específico, o surgimento de uma pandemia e os seus efeitos governamentais, económicos, sociais e psicológicos, retalho e comércio, e consumo tecnológico.

Inicialmente, na metodologia foi apresentada a marca Worten seguindo-se de uma explicação relacionada com as áreas de negócio em estudo sendo que o foco foi a explicação dos métodos de trabalho do B2B.

Posteriormente foram apresentadas as medidas de prevenção adotadas por toda a estrutura da Worten como forma de combate à pandemia. Este ponto termina com uma observação dos indicadores de performance do departamento do B2B aliados a uma análise do questionário respondido pela respetiva equipa de cada área de negócio.

2. Revisão de literatura

2.1. Causa

A 25 de Janeiro de 2020 foram identificados um total de 1.975 casos de COVID-19 desde o primeiro paciente hospitalizado a 12 de dezembro de 2019. Uma doença respiratória grave estava prestes a espalhar-se e a ser conhecida mundialmente (Wu, F., Zhao, S., Yu, B, 2020).

A origem desta pandemia causada por uma nova forma de coronavírus, ainda se mantém incerta apesar do primeiro caso ter sido identificado em Wuhan, na China. Este surto local de pneumonia, Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2), caracteriza-se com sintomas de febre, tonturas e tosse ((Huang *et al.*, 2020; WHO, 2020).

Futuramente apurou-se que, esta doença não afetava apenas o sistema respiratório (e.g., tosse, falta de ar, dor de garganta) e gastrointestinal (e.g., diarreia, náuseas e vômito), mas também o sistema muscular-esquelético (e.g., dores musculares) e o neurológico (e.g., dor de cabeça e sensação de confusão) (Huang *et al.*, 2020).

Posteriormente, através de uma observação pormenorizada da sequência genómica do vírus, foi possível verificarem-se bastantes semelhanças com a SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) uma doença já conhecida pela sociedade. Foi então concluído que o novo vírus que invadia o mundo seria uma espécie de SARS 2 dando origem à denominação científica SARS-CoV-2 e a uma designação mais popular de COVID-19 acrónimo em Inglês “*Coronavirus disease 2019*”.

O ano 2020 será rotulado na história como o Ano da Pandemia¹ de COVID-19.

Atualmente o Mundo encontra-se perante o maior avanço tecnológico e de qualidade de vida alguma vez vivenciado. A crise sanitária instaurada no mundo parou a economia e prospeta-se ser a grande viragem nos métodos de produção, investimento e consumo (McKinsey & Company, 2020).

O contágio do SARS-CoV-2 e a exposição ao mesmo veio trazer várias consequências, não apenas ao nível de saúde pública e privada, mas também em termos emocionais. Este “contágio” emocional encontra-se sustentado pelo medo, incertezas e falta de informação (Huremovic, 2019).

Guan *et al.* (2020) indicaram que as medidas restritivas como forma de diminuição da taxa de transmissão do vírus permite evitar o avanço do coronavírus da COVID-19 (*Coronavirus Disease 2019*) minimizando os efeitos da pandemia.

É de importante referência que, segundo Doremalen, 2020, o SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*) é altamente contagioso uma vez que é resistente, ou seja, sobrevive em distintas superfícies. Mas tal como a primeira variante SARS, também esta segunda variante não detém o poder de se multiplicar sozinha, sendo que não se encontra na posse de todo o material biológico necessário. Desta forma para o vírus sobreviver e prosperar encontra-se dependente do hospedeiro, permitindo uma fácil receção e integração celular.

O período de incubação é de 1 a 14 dias, sendo que em média os sintomas pós-contaminação surgem cinco a sete dias após a contaminação. Em média o tempo entre os primeiros indícios e a morte de um doente é de 17 dias, por outro lado os pacientes que recuperaram em média levaram cerca de 22 dias a ter alta hospitalar (GUAN *et al.*, 2020).

2.2. Efeito

As repercussões da crise atual certamente permanecerão por meses e talvez anos, comprometendo panoramas socioeconómicos precedentemente prognosticados (Silva, 2020).

¹ As pandemias podem ser definidas como epidemias cuja distribuição geográfica é alargada e simultânea. Estes surtos podem chegar a todo o mundo e afetar milhões de pessoas (WHO, 2010; Porta, 2014). As causas associadas a estas tendem a ser múltiplas e complexas, sendo necessária a existência de um agente infeccioso (e.g., um vírus), um hospedeiro (e.g., uma pessoa) e um dado ambiente (Taylor, 2019).

Trata-se de uma colisão de alta intensidade na vida populacional e na capacidade das organizações manterem as respectivas rotinas operacionais, metas, produtividade e expectativas. É de importante referência que, nem todos os países incluíram medidas preventivas tendo em conta a interrupção motivada pela COVID-19 no sistema público de saúde (Kandel, Chungong, Omaar, & Xing, 2020).

As decisões levadas a cabo pelos vários governos devem ter em conta as questões populacionais e culturais (Wang, Ng, & Brook, 2020), apontando na adoção de estratégias para uma atuação decisiva. Medidas de quarentena, afastamento social e limitações à circulação de pessoas apresentaram-se, em países diferentes, como as estratégias mais eficazes de combate à propagação da doença, tendo em conta os riscos de desenvolvimento exponencial da transmissão na população e do eventual esgotamento dos sistemas de saúde (Croda *et al.*, 2020).

As Tecnologias da informação e comunicação (TICs) têm tido um aumento exponencial principalmente no período de quarentena, com particularidade o *home office* e a gestão de negócios digitais, estratégias que começam a ter uma atenção redobrada por parte das empresas (Huang *et al.*, 2020). O risco de saúde global motivada pela COVID-19 proporcionou novos desafios na eficiência e gestão de plataformas digitais. Este desafio veio obrigar as organizações a melhorarem as suas plataformas digitais de forma a serem mais estáveis, acessíveis e eficazes para um elevado número de pessoas tendo em conta um número limitado de recursos e tempo (Huang *et al.*, 2020; Yaseen & Al Omoush, 2020).

O panorama em que nos encontramos atualmente levou a uma nova adoção de estilos de vida, envolvendo novos hábitos de consumo, métodos de trabalho, de estudo e alterações sociais.

Pode concluir-se que as medidas implementadas estão dependentes do país em que nos encontramos, ou seja, existe uma discordância de implementação de medidas em simultâneo no mundo inteiro. Esta discordância resulta das diferentes fases de propagação da doença, do nível de contágio e, também, do cumprimento das restrições impostas pelos governos de cada país, bem como das próprias restrições.

2.2.1. Efeitos Económicos

O confinamento foi decretado num largo número de países, trazendo impactos cujas repercussões são atualmente impossíveis de perspetivar. Por um lado, surgem análises que demonstram que o confinamento salvou milhares de vidas (Hsiang, S., Allen, D., Annan-Phan, S. *et al*, 2020). Por outro lado, o *lock down* aliado às medidas de confinamento afeta os fatores macroeconómicos (Banco Central Europeu, 2020).

No surgimento da pandemia, percecionava-se que a pandemia da COVID-19 ficaria apenas na China. Não tardou a espalhar-se, a ser conhecida e falada mundialmente. Esta propagação ocorreu através da mobilidade populacional.

A economia ressentiu-se com o confinamento uma vez que toda a população encontrava-se sobre medidas restritivas de deslocação, e esta rigidez foi sentida em variados setores da economia. São exemplos a proibição de viagens que afetou a indústria da aviação, o cancelamento de eventos desportivos que afetou a indústria de exportação, a proibição de ajuntamentos que afetou os eventos e indústrias de entretenimento (Horowitz, 2020; Elliot, 2020).

A economia baseia-se nos seres humanos, ou seja, nas suas ações e escolhas num mundo de imperfeições e incertezas.

A repentina suspensão económica causada pela COVID-19 não é apenas arrasadora, mas também tem repercussões e numerosos efeitos indiretos uma vez que gerou choques de procura e oferta na maioria das áreas do empreendimento humano (EL-Erian, 2020; Ozili & Arun, 2020).

A disseminação da doença e as respostas políticas de forma a mitigá-la, podem resultar em grandes colisões na oferta, procura e financiamento (Bartik *et al.*, 2020).

A gravidade do impacto de uma pandemia pode ser avaliada não só tendo em consideração a duração e gravidade da mesma, bem como pela estrutura económica adjacente a cada organização e país (Fan, 2013).

Cognominada de “cisne preto”, os seus resultados económicos são comparados à época da segunda guerra mundial. A pandemia de COVID-19, tem tido um efeito bastante adverso a nível Mundial. Como tentativa de baixar a curva epidemiológica

(ou seja, reduzir o número Rt^2 diário de contágios e mortes) os governos optaram por encerrar as fronteiras, limitar as viagens e implementaram a quarentena (Nicola *et al.*, 2020).

O mercado define-se como sendo o confronto entre a oferta e a procura, em que ambos os lados mencionados são complementares e dependentes um do outro, traduzindo o comportamento dos seus intervenientes, consoante as mudanças respeitantes do ou ao ambiente envolvente.

Já estava previsto que se verificasse numa perspetiva temporal, uma nova crise económica, e eis que surge o SARS-CoV-2, a justificar o que outrora evidenciara, uma economia em desaceleração.

Tal como referido anteriormente ambos os patamares, oferta e procura, são bastante influenciados entre si, o que torna difícil a perceção da origem do primeiro impacto económico da COVID-19. Terá sido um choque na oferta ou um choque na procura?

2.2.2. Efeitos sociais e psicológicos

Esta pandemia veio trazer vários desafios principalmente em termos de comportamento social e efeitos psicológicos que dela advêm.

O impacto social da pandemia de COVID-19 foi bastante notório tanto na ocorrência de casos de violência doméstica como na quantidade de consumo e compra de vídeo jogos (Nicola *et al.*, 2020).

A população estava obrigada a permanecer em casa durante longos períodos, esta restrição levou ao aumento de situações de violência em termos físicos, verbais e emocionais (Nicola *et al.*, 2020).

De uma forma geral, as pandemias são ditadas como períodos de dubiedade, confusão e uma intuição para a urgência (WHO, 2005).

Complicação ao nível da concentração, insónias ou minoração da qualidade de vida são outros exemplos do impacto psicológico consequente das pandemias (Lee *et al.*, 2018; Mohammed *et al.*, 2015).

² Rt: Percentagem de positividade e número de reprodução efetivo em tempo real (LINHAS VERMELHAS EPIDEMIA DE INFEÇÃO POR SARSCOV-2/ COVID-19- março 2021)

É possível concluir que, níveis regulados de *stress*, ansiedade e medo podem ser ferramentas úteis, pois através destes sentimentos as pessoas lidam de uma forma mais eficaz contra a doença. Quando os mesmos sentimentos são experienciados de forma muito intensa, as pessoas podem tornar-se debilitantes (Taylor, 2019).

Com o aparecimento da COVID-19 e a sua propagação num panorama desconhecido, a população mundial ficou alarmada e rapidamente as sociedades começaram a tomar medidas que acharam determinantes como forma de a combater.

Em termos sociais e psicológicos, esta pandemia veio trazer vários desafios. Como o ser humano é caracterizado como um ser social, ao sentir-se privado dessa capacidade, houve um desenvolvimento de várias doenças do foro psíquico e comportamental, a nível de violência física, verbal e emocional, aumentando exponencialmente dentro de quatro paredes.

2.2.3. Efeitos no retalho e comércio

Os estabelecimentos de retalho aliados ao desenvolvimento nas compras *on-line*, instigados pela situação de pandemia aumentaram a sua importância para os consumidores no momento de compra dos produtos, uma vez que esta seria a única forma da população ter contacto direto com os produtos (Sahoo *et al.*, 2018).

Indústrias cruciais, como a automóvel, de camiões e indústria eletrónica viram as suas portas fechadas repentinamente (tendo em conta que muitas abriram dois meses após fecho, mas sempre a um ritmo moroso não sendo possível trabalhar com a totalidade de empregados e consequentemente de produção) (Donthu & Gustafsson, 2020).

É crucial entender o que o consumidor procura, investigar o resultado da mensagem no comportamento e delinear estratégias de ofertas de produtos, estruturas de preços e promoções de acordo com as expectativas e necessidades de forma à organização conseguir manter uma boa classificação na comunidade *on-line*. “A engenharia de conteúdo, que se refere à busca de respostas para a pergunta ‘Qual conteúdo funciona melhor?’, é importante para comunidades *on-line*, como as páginas de marca do Facebook” (Thongmak, 2019).

O conceito de mercado *on-line* tem, de ano para ano, ganho notoriedade no que respeita às lojas físicas. Este fenómeno deve-se às características no processo de compra, uma vez que o consumidor preferencialmente opta pelo conforto de compra em casa e pela diversidade da oferta, algo que seria impossível agregar nas lojas físicas (Sahoo, Dellarocas, & Srinivasan, 2018).

Por um lado, várias indústrias fecharam ou encontram-se numa situação bastante complexa, por outro, existem algumas que se encontram em desenvolvimento. A maioria dos negócios que estão em desenvolvimento abordam o mercado e direcionam para o consumo da internet (eg. Entretenimento on-line, entregas, compras on-line, telescola, teletrabalho).

É notória a alteração aos padrões de consumo, foi notório o aumento da procura de produtos alimentares com entregas nas residências, com principal ênfase nos petiscos e álcool (uma vez que os bares discotecas estavam fechados). Também se verificaram aumentos noutras categorias de produtos tais como os de limpeza devido às pessoas estarem mais tempo em casa e estarmos perante uma crise pandémica (Donthu & Gustafsson, 2020).

A globalização e dinamização dos mercados provoca um aumento de concorrência e, conseqüentemente, um acréscimo de procura no que toca a vantagem competitiva empresarial. Esta vantagem competitiva é repensada pelas organizações através de novas estratégias de posicionamento no mercado e na forma de adaptação e inserção em mercados já existentes e novos (Dalcol & Siluk, 2012).

A pandemia veio trazer ensinamentos extremamente importantes em termos empresariais, uma análise prévia de mercado bem como de uma estrutura sólida das organizações, é algo crucial, como forma de contornar as advertências que podem surgir de fatores externos incontroláveis.

Os gestores usam diversos instrumentos na tomada de decisão no desenvolvimento da estratégia da empresa, e idealmente essas ferramentas fornecem uma solução adaptada à quantidade de esforço que vai ser necessário para aplicá-las (Bresser & Powalla, 2012).

As empresas não estavam preparadas para um choque tão intenso e as que tiveram uma maior capacidade de adaptação, sofreram menos com o impacto do que aquelas que não possuíam uma estratégia preventiva traçada.

As organizações viram-se obrigadas a mudar a sua forma de pensar e de promover os produtos ou serviços adaptando-se às novas mudanças.

Os consumidores finais alteraram os seus padrões de consumo e como tal as organizações viram-se obrigadas a uma adaptação rápida a estas mudanças, de forma a ser possível manter, pelo menos, o valor das vendas. A pandemia de Covid-19 pode levar muitas empresas, marcas e indústrias conhecidas à bancarrota, enquanto os clientes permanecem nas suas residências impedidos de consumir o que outrora consumiam (Tucker, 2020).

Nos Estados Unidos da América (EUA) várias empresas conhecidas, como a Sears, PCPenny, Neiman Marcus, Hertz, encontram-se numa enorme pressão financeira e em risco de falência (Asmelash, & Cooper, 2020). A indústria de viagens foi e é das mais afetada, 80% dos quartos de hotéis estão vazios (Asmelash, & Cooper, 2020).

As organizações foram obrigadas a adequar a sua forma de trabalho, uma vez que o vírus colocava em perigo a saúde pública.

“A aproximação entre pessoas coloca em risco à saúde pública e neste sentido torna-se fundamental a adoção de medidas preventivas na propagação do vírus e foi neste sentido que o governo e as empresas decretaram a obrigação do teletrabalho sempre que possível³. (Todas as atividades que se mantenham em laboração ou funcionamento devem respeitar as recomendações das autoridades de saúde, designadamente em matéria de higiene e de distâncias a observar entre as pessoas” [Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, Art.º(18)].

³ “Foi observado o disposto na alínea c) do artigo 4.º do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, no que respeita à suspensão de alguns direitos dos trabalhadores, através do disposto no artigo 6.º do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, que determinou a obrigatoriedade da adoção do regime de teletrabalho, independentemente do vínculo laboral, sempre que as funções em causa o permitam” (Resolução da Assembleia da República n.º 49/2020).

2.2.4. Efeitos do consumo tecnológico

O e-Business surgiu como forma de redefinir os antigos modelos de negócio e introduzir o pensamento “o que se deve oferecer ao consumidor são experiências”. Ou seja, o objetivo é atrair o cliente e que o mesmo desenvolva um vínculo com a empresa com base na experiência, a tecnologia deixa de ser utilizada apenas como uma ferramenta, passando a ser vista como uma aliada durante todo o processo de compra do cliente (desde a compra até ao serviço pós-venda) (Jarach, 2002).

Neste caso torna-se inevitável clarificar a importância que o desenvolvimento tecnológico tem tido, bem como acompanhar o seu desenvolvimento na sociedade (Moriconi & Almeida, 2021).

A sociedade em rede encontra-se em disseminação tal como as novas tecnologias de comunicação que estão num momento de ampliação das suas redes. No mesmo instante está a ocorrer uma explosão de redes horizontais de comunicação independentes dos media e do governo a que Cardoso & Castells, 2005, designam por comunicação de massa autodirigida⁴.

Com o encerramento das lojas físicas, as lojas *on-line* obtivessem um crescimento de vendas a rondar os 200% (Cardoso, 2020).

Tendo em conta o exponencial crescimento no mercado *on-line*, as organizações encontraram-se obrigadas a perceber o porquê de escolhas de compras à distância. Este entendimento é relevante para o mercado digital do retalho uma vez que várias empresas concorrem entre si, desde as mais pequenas até às grandes multinacionais como a Worten (Rohm & Swaminathan, 2004).

Tal como referido anteriormente o ser humano, como ser social, está habituado a viver em sociedade, e quando se sente oprimido tem tendência a arranjar uma solução para se sentir mais próximo e rodeado de pessoas, mesmo que virtualmente.

Vários estudos demonstram que o ser humano quando se sente isolado tem tendência a recorrer às redes sociais, em certos casos mais complicados chegando

⁴ Nome dado aos novos média pois houve uma mudança de paradigma e as características de uniformidade e anonimato já não se encontram presentes na forma como as pessoas procuram, consomem e manipulam a informação no seu dia-a-dia.

até a demonstrar a sua preferência por esses meios em detrimento das interações físicas (Nowland, Necka, & Cacioppo, 2018).

A internet como forma de interação poder ser vista de duas formas, ou seja, quando é utilizada como forma de melhoria de relacionamentos já existentes e falsificar novas conexões em termos sociais, acaba por ser uma ferramenta útil no combate à solidão. Por outro lado, quando as tecnologias sociais são utilizadas como escape do mundo social e afastamento da “dor social” da interação, os sentimentos de solidão tendem a aumentar (Rebecca Nowland, Elizabeth A. Necke, John T. Cacioppo, 2017).

Retirar conclusões relativamente às consequências que o mundo digital possa ter na solidão é algo complicado pois há estudos contraditórios e transversais, tornando a resposta à questão bastante dúbia.

A linha entre o mundo digital e a solidão é bastante tênue, tal como referido pelo artigo anteriormente descrito (*Loneliness and social internet use: pathways to reconnection in a Digital World?*). Uma pessoa que procura a *internet* como escape da própria vida e como forma de interação “social”, o sentimento de solidão tem tendência a aumentar, mas, por outro lado, quando se trata de melhorar e obter novas conexões é um instrumento vantajoso para o combate à solidão. Como forma de comprovar esta afirmação, existe a prova de aumento do consumo de jogos para computador e/ou consolas, assim como equipamento para os jogar.

Um dos grandes impactos foi o consumo de jogos para computador ou consolas, bem como os equipamentos necessários à sua utilização (Nicola *et al.*, 2020). A maioria da população autoisolou-se e/ou continuou em casa sobre as restrições impostas pelo governo e como tal os jogos foram vistos como um escape, fazendo com que as empresas vendessem as respetivas categorias como nunca (Nicola *et al.*, 2020).

As empresas que já possuíam um canal *on-line* viram com outros olhos as medidas impostas pelo governo, pois o isolamento profilático obrigava a que o consumidor apenas pudesse aceder a bens essenciais para o consumo, sendo que os restantes artigos apenas podiam ser comprados através do canal *on-line*.

2.2.5. Efeitos governamentais

A pandemia de COVID-19 veio colocar a segurança sanitária como principal foco da agenda política dos Estados e das Organizações Internacionais (Carreiras, 2020).

O conceito de segurança, hoje em dia acarreta o empenho e atuação de instituições públicas e privadas, de sociedades locais e civis e ainda de organizações internacionais (Elias, 2011).

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 19/2013 de 5 de abril elenca no ambiente de segurança global e à segurança nacional, entre outras: o terrorismo, a criminalidade transnacional organizada, a cibercriminalidade, a pirataria, alterações climáticas, riscos ambientais e sísmicos, ondas de calor e de frio, atentados ao ecossistema, terrestre e marítimo, pandemias e outros riscos sanitários.

Quando se vivem momentos de crise, seja ela qual for, automaticamente estamos perante uma situação delicada como tal é necessário manter a ordem e a paz social, mas por outro lado torna-se crucial não criar uma política de excessos. Torna-se fundamental manter-se o equilíbrio e harmonia necessários para a solidez do Estado e da sua respetiva sociedade (Faria, 2011).

No Art.º 1.º do RESEE, bem como no n.º 2 do Art.º 19.º da CRP, consta que ambos os estados de exceção “só podem ser declarados, no todo ou em parte do território nacional, no caso de agressão efetiva ou iminente por forças estrangeiras, de grave ameaça ou perturbação da ordem constitucional democrática ou ainda em caso de calamidade pública”, podendo ser decretados da “forma prevista na CRP, regendo-se pelas normas constitucionais, e pelo regulamentado no RESEE”.

O estado de emergência, nos termos do Art.º 9.º é declarado quando se verificarem situações de menor gravidade, nomeadamente quando se verificarem ou ameacem verificar-se casos de calamidade pública. Na declaração do estado de emergência apenas pode ser determinada a suspensão parcial do exercício de direitos, liberdades e garantias (como aconteceu na fase mais grave da pandemia de COVID-19), prevendo-se, se necessário, o reforço dos poderes das autoridades administrativas civis e o apoio por parte das Forças Armadas.

Foi decretado em Portugal a 30 de janeiro de 2020 emergência global de saúde pública, pela Organização Mundial de Saúde e posteriormente de pandemia, a 11 de março de 2020, ambas provocadas pela propagação do novo vírus de COVID-19.

De um modo geral, uma crise traduz-se como uma mudança ou alteração, de um panorama, que anteriormente estava em equilíbrio. Posteriormente essa alteração passa a ser considerada uma situação problemática e instável, causada por um ou mais fatores, “designa uma fase ou uma situação perigosa, da qual pode resultar algo benéfico ou algo nocivo para o indivíduo ou para a comunidade que passa por essa situação” (Morujão, 1989).

Em suma, o tamanho do choque pode também ser determinado pelas medidas adotadas pelo governo de cada país (Fan, 2013).

3. Enquadramento

3.1. *Worten*

A Worten foi, entre muitas outras empresas, forçada a adaptar-se a novas realidades no mercado, por ser considerada uma empresa que vende produtos essenciais estava excluída das empresas obrigadas a encerrar portas durante os sucessivos estados de emergência (Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, Governo de Portugal, 2020).

A primeira loja Worten foi inaugurada a 12 de março de 1996, em Chaves. Desde então, a Worten executa um mapa coeso de aberturas, de acordo com uma estratégia de expansão previamente definida (Worten, 2020).

Existem, atualmente, em Portugal, incluindo os arquipélagos da Madeira e Açores, mais de 180 lojas Worten. Em Espanha, e com a aquisição da cadeia de lojas Boulanger, a Worten estreia-se na internacionalização, abrindo nove lojas, em 2009. A marca no ano de 2020 detinha cerca de 40 lojas e, assumia-se como ibérica (Worten, 2020).

Atualmente, foram vendidas a maioria das lojas sediadas em Espanha, devido aos fracos retornos nas vendas, ficando apenas duas a operarem.

Líder de mercado nacional nas áreas dos eletrodomésticos como se pode verificar na figura 1 e 2 da eletrónica de consumo e do entretenimento, a Worten disponibiliza uma gama diversificada de artigos e de marcas – não só de fornecedor, mas também marcas exclusivas, categorizadas como marca própria, alguns exemplos são: Goodis, Becken, Kunft, entre outras –, sem nunca negligenciar as principais inovações tecnológicas que surgem no mercado *em que a Worten se distinguiu por apresentar em primeira-mão (Worten, 2020).*

A empresa Worten subdivide-se em duas categorias de vendas, B2B (*business to business*) e B2C (*business to consumer*).

Neste estudo de caso a atenção irá centrar-se nas vendas e processos B2B de três dos seis negócios do B2B. O departamento do B2B é composto por várias áreas de negócio e cada uma delas encontra-se responsável por um nicho de mercado específico, nomeadamente: *Large Accounts*, *SMB (Small and médium business)*, *Franchising de Angola*, *Category Provider*, *Box Movers* e *Seguros Externos*.

Para este estudo apenas foram escolhidas três das seis áreas de negócio. Esta escolha sustenta-se na diversidade dos negócios, ou seja, ao optar pelos negócios de SMB, *Category Provider* e *Box Movers* foi possível ter uma visão mais ampla sobre as repercussões de COVID-19 no mercado nacional e internacional.

A análise dos restantes negócios para este trabalho não é relevante.

O *negócio* de L.A. tem como clientes empresas portuguesas, tal como SMB. A única diferença entre ambos é o volume de faturação, e como tal optou-se por estudar o *negócio* de SMB, uma vez que foi possível a obtenção de dados mais fidedignos para a análise.

Relativamente ao departamento dos seguros externos, como o próprio nome indica, dedica-se à área dos seguros, através de parcerias com seguradoras, caracterizada por venda de serviços, logo para este estudo é irrelevante ter em conta o tipo de *negócio*.

Por outro lado, o *negócio* de *Franchising de Angola*, também é um *negócio* atípico em relação aos restantes, assim, para a concretização deste trabalho é irrelevante a sua análise. Este modelo de *negócio* é realizado em formato de parceria através do qual,

o parceiro explora um modelo já desenvolvido pela Worten nas suas lojas de retalho eletrónico especializado, tal como acontece com o negócio de Category Provider.

Inicialmente vão ser apresentadas todas as áreas e os seus processos. Posteriormente será feita uma análise das vendas de cada departamento, bem como as questões efetuadas e respondidas pela equipa do B2B.

3.2. B2B

A Worten Empresas é um serviço dedicado aos empresários e gestores que procurem soluções vantajosas para os seus negócios. Através da compra na Worten Empresas acedem às mais variadas soluções, desde a instalação e configuração de equipamentos, assistência técnica personalizada e a uma grande variedade de produtos disponíveis para oferecer as melhores condições de trabalho possíveis na sua empresa (worten.pt/worten-empresas).

A principal missão é dinamizar e desenvolver relações comerciais com clientes e parceiros com o objetivo de potenciar vendas nos vários canais disponíveis garantindo o acompanhamento personalizado e ajustado à realidade empresarial.

“Na Worten Empresas sabemos que não existem duas empresas iguais e por isso, oferecemos soluções à medida de qualquer tipo de negócio. Na Worten Empresas encontra-se um serviço personalizado de acordo com o que pretende” (worten.pt/worten-empresas).

O departamento do B2B quando surgiu na Worten em 2014 tinha apenas 3 funcionários, desde então, tem crescido em todos os sentidos, contando agora com mais de 15 funcionários.

A visão do departamento do B2B centra-se no desenvolvimento de novos modelos de negócio bem como na internacionalização e na digitalização de processos.

Neste sentido, têm sido efetuados vários desenvolvimentos na implementação do portal dos incentivos, abordagem a novos clientes, entrada em novos mercados e digitalização processual.

Inicialmente será efetuada uma análise quantitativa das vendas, tendo em conta os anos antes e pós-pandemia, ou seja, desde o ano de 2019 até à atualidade. Será também apresentada uma breve explicação dos negócios escolhidos.

É importante referenciar que os três negócios têm dados que resultam de diferentes ficheiros, existindo divergências dos vários departamentos a nível de informação, sendo difícil contabilizar o valor das vendas, pagamentos a fornecedores, margem e ganhos nos anos em análise (2019 a 2021).

3.2.1. SMB

A primeira área de negócio em análise é SMB (*small and médium business*) que tem como principal foco satisfazer as necessidades adjacentes às pequenas e médias empresas Portuguesas, sendo que o valor de faturação da encomenda na sua totalidade não deverá ultrapassar os 10 mil euros.

Esta área de negócio é constituída por um Gestor comercial, Márcia Gonçalves, que entre outras responsabilidades também se encontra a gerir cinco pessoas do *contact center*.

O principal foco é o desenvolvimento de negócios com pequenas e médias empresas ao nível Ibérico, com o objetivo de adquirirem produtos e serviços comercializados pela Worten com condições adequadas ao sector empresarial, focadas em:

- Experiência de compra rápida e simples
- Crédito pré-aprovado e condições de pagamento
- *Rappe⁵* sobre o volume de compra anual
- Descontos de quantidade
- Oferta abrangente ajustada à realidade dos diversos clientes existentes e potenciais
- Campanhas
- Gestão de compras – Histórico de compras, crédito disponível, *rappel* acumulado
- *Track & Trace*⁶ das encomendas
- *Workflow* de aprovações

⁵ “Este desconto comercial, pressupõe que quanto maior for o volume de compras efetuado por um cliente, maior será a percentagem de desconto que lhe será atribuído. O principal objetivo desta estratégia comercial é premiar e incentivar, o esforço pelo cliente, concedendo-lhe um desconto superior, consoante vá atingindo determinados escalões de compras” (onethousand.pt/descontoderapple/).

⁶ O sistema Track and Trace permite ao cliente o acompanhamento da sua encomenda a partir do momento em que sai do armazém da Worten.

- *Contact Center* especializado para apoio à decisão e acompanhamento dos processos de compra

Relativamente ao negócio de *small na medium business*, apenas existem dados relativos às vendas até ao mês de setembro do ano de 2019, no valor de 382.736,05€.

A falta de dados nos meses seguintes deve-se à inexistência de documentação e mudanças institucionais, o que vai tornar a análise mais complicada e menos completa, visto só se poderem avaliar os indicadores de 2020 e de 2021.

No ano de 2020 o negócio obteve um total em vendas, no valor de 955.277,87€ e um pagamento a fornecedores de 808.111,55€, obtendo assim uma CT (CT=valor das vendas + Apoios de fornecedores – Pagamento a fornecedores) de 147.166,32 € com uma margem de 18,21% (tabela 2 e gráfico 1).

A análise ao ano de 2021 apenas é possível até ao mês de agosto, tal como todos os restantes negócios do B2B. Até à atualidade SMB tem, ao nível das vendas, um valor de 665.673,80€, o pagamento a fornecedores de 549.295,85€, uma CT de 116.377,95€ e, por sua vez, uma (mg) Margem de 21,29%.

De forma a ser feita uma análise mais correta, a observação incidiu nas vendas correspondentes aos anos 2019, 2020 e 2021, até agosto. Em 2019 as vendas até agosto foram no valor de 318.435,81€, quando comparado com o ano de 2020, pelo que se pode verificar que sofreram um aumento de 269.327,11€, uma vez que nesse mesmo ano as vendas até agosto alcançaram um total de 587.762,92€.

Em 2021 as vendas foram no total de 665.673,80€, e comparando com o ano anterior até ao momento, SMB obteve um acréscimo no valor de 77.910,88€.

Apesar do aumento de 2020 para 2021 não ser tão elevado como no ano de 2019 para 2020, houve um acréscimo neste período.

Ao analisar os restantes indicadores: CT, margem em % e pagamento a fornecedores do ano 2020 e 2021 até agosto, pode concluir-se que todos sofreram um aumento significativo.

Relativamente ao pagamento a fornecedores no ano de 2020 foi no valor de 504.515,44€ e em 2021 aumentou 44.780,41€, ou seja, um total em termos de valor de 549.295,85€.

A margem do ano 2020 foi de 16,50% e uma CT de 83.247,48€. Por sua vez quando comparado com o ano de 2021 em que até ao momento foi obtida uma margem de 21,19% e uma CT de 116.377,95€, pode concluir-se que houve um aumento de CT em 33.130,47€ e, consecutivamente, uma margem no valor percentual de 4,69%.

Concluiu-se que em todos os anos, tem havido um aumento em relação aos dados analisados, existindo assim, uma melhoria de performance do negócio.

3.2.2. Category Provider

Category Provider (provedor de categorias) trata do estudo de mercado Português e Espanhol atribuídos ao gestor André Ferreira, onde o principal foco é a análise personalizada do mercado e respetivos clientes com o objetivo de decidir qual mercadoria, preços e quantidades mais adequados a cada ponto de venda.

Atualmente o subnegócio atua em várias áreas: *food retailers* em Espanha (Bonpreu), gasolineras (Prio, Galp Espanha e Portugal, Shell Espanha e Portugal) e outros clientes não enquadrados nas categorias anteriores (Toys R Us Portugal e Espanha e CTT).

Apesar de cada área de negócio ter as suas próprias formas de trabalho e de atuação no mercado, têm algo em comum. Ou seja, a gama de produtos e os preços são calculados com base em impacto no mercado, tendo em conta a probabilidade de ser vendido no nicho em análise.

O negócio de *Category Provider* tem como principal função a gestão da gama de eletrónica nas cadeias de retalho não especializado, com acompanhamento operacional e comercial nos vários pontos de venda e de forma ajustada às várias realidades.

As várias vantagens neste tipo de negócio para a Worten têm como principal relevância o baixo investimento (preços de compra reduzidos) e a alta rentabilidade

(preços de venda com margem elevada), através da venda de mercadoria de marca própria da Worten.

O processo de vendas do negócio encontra-se descrito na íntegra no Workflow 2 e 3 dependendo do cliente em análise.

As vendas do modelo de negócio de *Category Provider*, no ano de 2019 foram de 918.763,24€, no ano de 2020 de 837.533,30€ e no ano de 2021, até ao momento, de 695.794,67€.

Estes dados podem ser observados através da tabela 3 e gráfico 2.

Tal como nos restantes casos, de forma à obtenção de dados do mesmo espaço temporal e suscetíveis de comparação, apenas se podem analisar (os) de cada ano, desde o mês de janeiro até ao mês de agosto incluído.

Em 2019 o total de vendas nos primeiros oito meses do ano foi de 369.481,65€, em 2020 foi de 366.980,42€ e em 2021 foi de 695.794,67€. Neste caso pode verificar-se um decréscimo de 2.501,23€ de 2019 para 2020, e por sua vez, de 2020 para 2021, o negócio em termos de vendas sofreu um aumento bastante acentuado, no valor de 328.814,25€.

Relativamente aos restantes indicadores descritos no gráfico 2 apenas existem dados dos anos de 2020 e 2021, e como tal a atenção irá debruçar-se nos mesmos.

Em 2020 o pagamento a fornecedores, ou *fact brand*, foi de 735.833,08€ no total e de 353.175,63€ de janeiro a agosto. A CT total foi de 101,700,22€ com uma margem de 13,82%, tendo em conta que nos primeiros oito meses do ano a CT foi de 12.804,79€ e a margem de 3,91%.

Em 2021, até ao momento, *Category Provider* com um valor de pagamento a fornecedores de 507.620,16€, uma CT de 188.174,51€ e uma margem de 37,07%.

Pode concluir-se que, comparando os anos de 2020 a 2021, de janeiro a agosto, todos os indicadores em análise aumentaram, tanto em termos de valor como de margem do negócio.

3.2.3. *Box movers /all sales*

A área de Box movers ou *all sales* é o negócio do B2B que se destina ao *trading*, ou seja, a venda de artigos Worten é efetuada para o mercado internacional e maioritariamente destinam-se a empresas que pretendem fazer negócios no país de origem ou outros países.

Este negócio, gerido por André Geraldês, tem várias particularidades e formas de trabalho diferentes dos restantes até então mencionados.

Pode afirmar-se que, quando criado, o principal foco deste negócio era o escoamento de *stock* em massa, geralmente de produtos remanescentes no próprio armazém ou no armazém de fornecedores, tendo como objetivo para a realização e fecho de proposta, o preço e o prazo de entrega.

Atualmente os pedidos de fornecimento têm origem no cliente devido à escassez do mercado, algo que antigamente não era comum na forma de execução do negócio.

O negócio de Box Movers é caracterizado por:

- Margens muito reduzidas, quando comparadas com os restantes.
- Prazos de entregas exigentes
- Gama restrita (marcas com maior notoriedade fora de Portugal)
- Risco reduzido na transação (cash sale; zero stock)
- SPOT SALE – busca contínua de oportunidades
- Parcerias com fornecedores e pedidos de apoio, alguns presentes no Contrato Geral de Fornecimento (CGF)⁷, outros negociados diretamente com o fornecedor.

Após análise da tabela 4 e gráfico 3 verifica-se que em 2019 o negócio de Box Movers pagou a fornecedores o valor de 33.314.411,48€ fazendo vendas no valor de 24.321.186,89€ com uma margem de 2,66% e uma CT de 602.533,68€.

⁷ Contrato Geral de Fornecimento é um contrato realizado e assinado entre a Worten e o fornecedor onde são discriminadas diversas condições que foram negociadas: Tempos de entrega, descontos comerciais, preços acordados por artigos, condições de pagamento, entre outras cláusulas.

Em 2020, o desempenho do negócio em relação a pagamento a fornecedores foi de 22.215.934,60€, as vendas foram no valor de 17.269.201,32€ com uma margem de 2,57% e uma CT de 453.791,93€.

O ano de 2021, não é possível de contabilizar por inteiro, pois na altura em que esta análise foi feita, apenas foram apurados dados até agosto. Tendo em conta os primeiros 8 meses do ano, o pagamento a fornecedores foi de 11.215.573,24€, as vendas no valor de 7.792.921,96€ com uma margem de 3,36% e uma CT de 224.946,18€.

É possível verificar uma quebra acentuada nas vendas desde 2019, comparando com o ano atual de 2021, pois o único indicador que sofreu um aumento foi a margem tendo em conta uma análise dos primeiros 8 meses de cada ano, sendo que em 2019 a margem foi de 2,58%, em 2020 de 2,67% e no ano de 2021 teve um aumento de 3,36%.

Tendo em conta a análise dos indicadores e valores acima mencionados é possível verificar que este aumento de margem se deve principalmente à escassez de produtos e componente de fabrico, visto que com a chegada da Covid-19 muitas fábricas fecharam e outras tinham apenas trabalhadores de forma parcial para combater o contágio.

Todos estes fatores levaram a um aumento da escassez de produção, e consequentemente ao aumento dos preços dos produtos, ou seja, desta forma através das vendas é possível obter um maior retorno (% de margem).

Relativamente aos restantes indicadores, verificou-se uma perda bastante elevada, tendo em conta a análise dos primeiros oito meses do ano. Em 2019 as compras a fornecedores resultaram em 27.499.053,28€, em 2020 um total de 17.367.833,34€ e em 2021 um valor de 11.215.573,24€. Neste sentido, verifica-se uma redução de 2019 para 2020 de 10.131.219,94€ e de 2020 para 2021, um decréscimo no valor de 7.236.613,40€.

No mesmo sentido as vendas ao longo dos 3 anos, tendo em conta os valores até agosto, também sofreram uma grande quebra. Em 2019 o departamento de Box Movers fez um total de 20.023.926,85€, e em 2020 um valor de 13.089.347,78€, sofrendo um decréscimo de 6.934.579,07€. Esta queda manteve-se quando se

compara 2020 com 2021, sendo que em 2021 foi efetuado um valor total de 7.792.921,96€, ou seja, uma redução de 5.296.425,82€.

A CT de 2019 nos primeiros oito meses foi de 480.606,15€, que comparando com o valor de 2020, de 338.370,70€, constata-se uma redução de 142.234,45€. O mesmo cenário acontece quando se confronta o ano de 2020 com o de 2021, onde a CT foi de 224.946,18€. Quando comparado com o ano anterior está-se perante um decréscimo de 113.424,54€.

Pode verificar-se, como referido anteriormente, que todos os indicadores em análise sofreram um decréscimo quando comparado o antes (2019) e durante a pandemia (2020 e 2021).

3.3. Medidas de prevenção adotadas

No início do desenvolvimento da Pandemia Sars-Cov-2 foram implementadas medidas obrigatórias para todas as empresas públicas e privadas, uma das quais a higienização. Nesta passaria a ser obrigatório ter os dispensadores de álcool nas várias instalações. Outra medida foi a criação de uma sala de isolamento, onde os trabalhadores deveriam permanecer caso tivessem sintomas da doença ou soubessem ao longo do dia de trabalho que teriam estado em contacto com alguém que tivesse testado positivo.

No caso de isolamento no local de trabalho, o procedimento seria contactar a linha da Saúde 24 e indicar o sucedido. Caso não houvesse índices de contágio o colaborador seria enviado para casa e teria de cumprir isolamento profilático de 14 dias (período de incubação e desenvolvimento do vírus).

Apesar de terem sido implementadas as medidas iniciais como forma de redução do risco de transmissibilidade, o vírus continuou a prosperar e a 30 de janeiro de 2020 a OMS (Organização Mundial da Saúde) considerou que a pandemia se tratava de uma emergência de saúde pública de âmbito internacional.

Em fevereiro todos os trabalhadores da Worten, exceto os trabalhadores em loja, já se encontravam em casa a trabalhar no regime de teletrabalho, o que terá trazido alguns constrangimentos, pois foi necessário que todos os colaboradores tivessem

acesso ao sistema VPN⁸ para ser possível aceder aos sistemas da Worten a partir de outros locais.

As reuniões presenciais e formações passaram a ser via plataforma teams e a documentação considerada essencial, que teria de ser obrigatoriamente assinada, passaria a ser enviada por carta ou entregue na secretaria da Worten. O método de trabalho manteve-se semelhante, tendo em conta que as comunicações são todas feitas a partir de e-mail e os sistemas necessários têm acesso através da ligação VPN num computador portátil individual.

Tudo permaneceu até julho 2020, a partir do mês sete começou a ser possível os trabalhadores irem à Worten presencialmente, mediante aviso prévio com uma semana de antecedência e com a autorização por parte dos recursos humanos.

Nessa fase foram enviados vários e-mails com diretrizes relativas aos procedimentos a adotar, seguidos por todos os que pretendiam voltar, alegando que em casa não teriam as respetivas condições de trabalho.

Um dos e-mails enviados, seria um guia prático, onde constavam as medidas de proteção implementadas e as regras de segurança que deveriam ser adotadas por todos. O guia referido estava categorizado em vários períodos do dia, desde a saída de casa, o trajeto, a estadia no escritório e por fim, mas não menos importante, o regresso a casa.

Os postos de trabalho bem como os lugares na cantina começaram a ser limitados e sem a existência de lugares fixos, ocupando somente os lugares previamente marcados por autocolantes. Esta medida apenas se aplicava ao *open space*, ou seja, as salas exclusivas, manter-se-iam assim.

Relativamente ao refeitório apenas era possível a utilização com uma lotação máxima de 32 lugares (21 no interior e 11 no exterior), cada colaborador tinha 30 minutos para permanecer no interior, sendo que os 6 horários disponíveis seriam entre as 12 horas

⁸ VPN (Virtual Private Network) ou Rede Privada Virtual em português.

Virtual – informação para uma rede privada é transportada “em cima” de uma rede.

Privada– A comunicação é cifrada, de forma a manter a confidencialidade dos dados entre o emissor e o recetor. Quando um utilizador estabelece uma ligação VPN é criado um canal de comunicação seguro, usando técnicas de criptografia e autenticação, permitindo assim a troca confiável de dados sobre redes públicas. (pplware.sapo.pt).

e as 15 horas. De forma a garantir um horário desejado começou a ser necessário fazer uma reserva, apenas disponível no próprio dia, através da ferramenta *booking*.

Foi adotada a política de *clean desk* como forma de redução do contágio tanto no local de trabalho como no de refeição, em que apenas o monitor utilizado deve permanecer no mesmo local, tudo o resto deveria ser retirado e levado no final do dia pelo colaborador.

Tal como na via pública, a máscara é obrigatória aquando de deslocações ou permanência no edifício, excetuando os momentos para ingerir alimentos, sólidos ou líquidos.

Relativamente à utilização de equipamentos comuns, impressoras, *vending machines*, micro-ondas, frigorífico, os colaboradores deveriam higienizar as mãos, bem como optar por se deslocarem pelas escadas em vez do elevador e levar para o escritório todos os bens necessários, nomeadamente: garrafa de água, chávena de café, colheres, entre outros.

Relativamente ao estacionamento, dentro das instalações da Worten, todos os colaboradores listados no regresso ao escritório, estavam autorizados a estacionar dentro das instalações. Procedimento que antes não se aplicava, pois seria necessário terem um cartão de acesso.

A partir do dia 6 de outubro o regresso ao escritório tornou-se obrigatório em forma de modelo híbrido (trabalho presencial e teletrabalho) para todos os colaboradores da estrutura central da Worten em Lisboa. Para esse efeito foi necessário manter todas as regras de segurança e assim, o departamento de recursos humanos planeou uma distribuição por departamentos, em 4 grupos, não considerando os colaboradores permanentes, ou seja, aqueles que por necessidade se deslocavam ao local de trabalho de segunda a sexta-feira.

Os recursos humanos da Worten implementaram um esquema de rotatividade com os respetivos grupos descritos (figura 3). Neste novo esquema de rotação, também o conceito de *open space* seria diferente do habitual.

Foram também colocadas diretrizes para o regresso ao escritório (figura 4).

Uma das medidas citadas pelos recursos humanos da Worten, aplicada também ao departamento do B2B, foi a recolha dos equipamentos entre dia 25 de setembro e dia 1 de outubro de 2020. Cada trabalhador deveria dirigir-se à receção do edifício, e efetuar o levantamento de todo o material pertencente à respetiva equipa que havia sido deixado aquando da primeira saída obrigatória para casa.

4. Metodologia

O presente estudo foi elaborado inicialmente através de uma pesquisa teórica, e, numa fase posterior optou-se por uma análise quantitativa das vendas e performance dos negócios do B2B escolhidos, apresentado anteriormente. De forma a sustentar os dados provenientes dos resultados das vendas e performance selecionou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa, através da realização de um inquérito *online* com perguntas de respostas abertas e fechadas.

A recolha de dados foi realizada através de um inquérito de acesso restrito, disponibilizado online entre os dias dois de setembro de 2021 e dez de setembro do mesmo ano, disseminada por envio de e-mail para os inquiridos escolhidos.

O departamento do B2B tem vários modelos de negócio, e como tal, para este estudo foi direcionada a atenção para apenas três deles, e em consequência a amostra para a pesquisa foi intencional (amostra por conveniência), ou seja, os participantes que compõem a amostragem foram todos selecionados por conhecerem e trabalharem diretamente com um dos três negócios: SMB, Category Provider e Box Movers.

Os modelos de negócio foram escolhidos com o objetivo de ser possível uma análise mais abrangente do comportamento do mercado nacional e internacional.

Os dados provêm de fontes diretas e indiretas.

Fontes diretas, pois, os dados que sustentam o trabalho foram passíveis de serem observados através de ficheiros antigos em excel. Indiretas, pois, há negócios em estudo que já não têm histórico nos ficheiros porquanto anteriormente foi feito o apuramento e levantamento desses mesmos dados, por parte do departamento

analítico, e conseqüente transposição para o sistema de análise atualmente utilizado: Power BI⁹.

A amostra deste estudo, como referido anteriormente, é de apenas 12 inquiridos, sendo que 25% são do género masculino e 75% do género feminino. Os participantes têm idades compreendidas entre os 20 e os 40 anos.

Os participantes deste estudo foram escolhidos tendo em conta a área de negócio que trabalham, ou seja, ao centrar a atenção apenas em três das seis áreas específicas do B2B responderam ao inquérito os trabalhadores que diariamente vivem a realidade dos respetivos negócios, ou seja: 58,33% dos inquiridos trabalham no negócio de SMB, 25% no negócio de Category Provider e 16,67% no negócio de BOX Movers.

As duas primeiras questões são de âmbito geral, permitindo uma análise mais fidedigna, bem como os resultados apurados dos negócios em anos anteriores até à atualidade (2019, 2020 e 2021).

A questão um: “Qual o negócio, dentro da área do B2B em que se insere?”

A questão dois: “A que departamento dentro do B2B pertence?”

Após resposta à primeira questão, pode concluir-se que 8,43% da amostra do negócio de SMB é do departamento administrativo, 8,43% é do departamento comercial e os restantes 41,47% pertencem à categoria de assistente comercial.

Em Box Movers as percentagens dividem-se em apenas dois departamentos, 8,335% do comercial e a restante percentagem de 8,335%, do administrativo.

Analisando ainda a questão número dois, relativamente ao negócio de Category Provider, também este se subdivide em apenas duas categorias: administrativa com 8,33% e comercial com 16,67%, perfazendo os 25% da amostra total.

⁹ Permite a ligação e visualização de vários dados através de uma plataforma unificada e dimensionável para business intelligence (BI) de gestão empresarial obter informações mais detalhadas dos dados (powerbi.microsoft.com).

5. Apresentação dos resultados

5.1. Apresentação e discussão dos resultados

A apresentação dos resultados que sustentam a pesquisa encontram-se refletidos da questão três até à vinte.

É importante referir que o negócio de SMB, trocou recentemente de *contact center*, deste modo os trabalhadores (assistentes comerciais) que responderam às questões têm apenas breves noções da atualidade do negócio e não do todo.

A análise de resultados foi efetuada consoante o tipo de negócio. Uma vez analisadas as três unidades de negócio com comportamentos diferentes perante a pandemia, permitiu retirar conclusões e obter uma visão mais ampla e global dos impactos de vendas respetivas.

A questão número três trata das principais dificuldades que foram sentidas no negócio durante a pandemia.

Em SMB é possível verificar, através das respostas ao inquérito, que as principais complexidades prendem-se com as entregas, tanto por parte dos fornecedores como da Worten aos clientes finais.

Os atrasos devem-se sobretudo à falta de componentes para fabrico dos artigos traduzindo-se em rotura de vários bens. O atraso na produção retarda a entrega do fornecedor, levado a uma demora na entrega ao cliente final.

Os fatores descritos anteriormente, aliados à sobrelotação do serviço de transportes, que suporta a totalidade das entregas da marca Worten, fez com que o processo desde a colocação da ordem de compra ao fornecedor até à entrega da mercadoria ao cliente final fosse mais moroso e complexo.

A mudança de paradigma nos pedidos dos clientes foi notória, ou seja, os clientes priorizavam a procura e compra de acordo com as necessidades primárias (Pirâmide das necessidades de Maslow¹⁰).

¹⁰ Abraham Maslow (1954) hierarquizou as necessidades humanas sob a forma de uma pirâmide agregando-as em cinco patamares: 1) Necessidades Fisiológicas; 2) Necessidades de Segurança; 3) Necessidades Sociais; 4) Necessidades de Auto-Estima; 5) Necessidades de Auto-Realização.

Atipicamente o cliente Worten no início da pandemia procurava artigos de proteção individual, máscaras, luvas, álcool gel e termómetros, conforme referido por um dos inquiridos deste estudo do departamento de SMB, que considerou que a: “Gestão de tempo, redução de número de pedidos de clientes, compras foram mais de acordo com as necessidades (que na altura era máscaras, álcool gel, etc. e não havia stock no mercado e quando havia, os preços eram os elevados)”.

Tendo em conta que o conceito de B2B caracteriza-se por vendas de empresas para empresas, fatores como o encerramento obrigatório das organizações, o teletrabalho ou o *lay-off*, tiveram repercussões sobre a negociação e apresentação de propostas, tornando todo o processo mais vagaroso e complexo.

O departamento de SMB teve bastantes desafios que resultaram em oportunidades. Vários clientes de empresas já estavam habituados a adquirir bens através das lojas Worten, e com a mudança de paradigma (pandemia), começaram a priorizar as vendas *online*.

Os clientes viram-se confrontados com uma nova realidade de adaptação para aquisição de bens.

Por outro lado, ao analisar as respostas apresentadas pelos trabalhadores do negócio de Category Provider, foi possível concluir que as principais dificuldades foram o fecho de várias lojas parceiras, bem como as restrições impostas pelo estado Português e Espanhol.

O negócio de Category Provider é sustentado com base em parcerias, tendo em conta clientes, categorias de produtos e preços em específico, como tal, a pandemia dificultou o contacto próximo com os clientes parceiros. Tornou-se mais complexa a avaliação do fluxo de vendas, compras, e a apresentação dos artigos em loja.

Um dos inquiridos deste estudo, do departamento de Category Provider, considerou que as principais dificuldades eram: “Fecho de lojas do Parceiro e encontrar alternativas de negócio compatíveis com o nosso posicionamento. Ainda dificuldade de visitar pontos de venda e/ou cliente”.

Category Provider também, tal como todos os negócios do B2B, sofreram várias dificuldades nomeadamente na venda de artigos em Portugal. No mercado nacional os principais parceiros são as gasolinhas e a Toys R Us.

As gasolinhas por imposição do governo, viram-se obrigadas a cumprir várias normas, tais como os restantes estabelecimentos, e este fator obrigou a novas adaptações do negócio como forma de evitar grandes quebras.

O negócio de Box Mover foi um dos que mais sofreu com a pandemia. O *shortage* (escassez) dos produtos era notório em todos os fornecedores, categorias e marcas o que se traduziu numa diminuição do volume de vendas no negócio.

Esta escassez, como referido anteriormente, encontra-se intrinsecamente ligada com as roturas existentes de componentes.

A procura era demasiado elevada e a oferta não era capaz de corresponder às expectativas.

| <i>Negócio</i> | <i>Vantagens</i> | <i>Desvantagens</i> |
|--------------------------|--|--|
| <i>SMB</i> | Maior procura de artigos para teleescola e teletrabalho | Atrasos nas entregas dos fornecedores |
| | Novos clientes (municípios) | Atraso nas entregas aos clientes |
| | Novos clientes online | Maior dificuldade de contacto do cliente final |
| | | Desagrado dos clientes |
| | | Falta de paciência e compreensão |
| <i>Category Provider</i> | Novas oportunidades de negócio (diversidade de produtos) | Negócios congelados pelo fecho de empresas parceiras |
| | Lojas parceiras que se mantiveram abertas | Menor proximidade ao cliente |
| | <i>One stop Shop</i> | Capacidade de visitar pontos de venda limitado |
| | Aposta em novas categorias (alterações de consumos) | |
| <i>Box Movers</i> | Abertura a uma nova realidade de negócio (Virtual) | <i>Shortage</i> de produtos |
| | Modelos <i>forecast</i> | Indisponibilidade do fornecedor em disponibilizar grandes volumes |
| | | Contacto pessoal com o cliente |
| | | Adaptação a um novo paradigma desconhecido (mercado nacional diferente do internacional) |

Tabela 1- Vantagens e Desvantagens das áreas de negócio

Todos os fatores anteriormente mencionados fizeram com que os negócios tivessem vários desafios e oportunidades, uma vez que se estava a viver um novo paradigma mundial, a pandemia por COVID-19. Perante esta novo contexto, os negócios tiveram vantagens e desvantagens, encontrando-se resumidas na tabela acima.

Na pergunta seis “Quais as estratégias implementadas no negócio para fazer face à pandemia?”, tal como na maioria das questões, a resposta por parte de todos os intervenientes dos negócios em análise foi semelhante.

Relativamente ao negócio de SMB, a estratégia escolhida foi a aposta em equipamentos de telescola e teletrabalho, nomeadamente na apresentação de propostas e vendas de computadores e *tablets*, principalmente a municípios através de participação em concursos públicos.

O acompanhamento personalizado, ou seja, maior contacto com o cliente final, foi uma das estratégias implementadas tanto no negócio de SMB como de Category Provider.

Um dos inquiridos pertencente ao departamento administrativo de Category Provider indica que: “Focar-nos nos clientes já existentes, tentando mantê-los seguros com as suas compras à Worten, alargando algumas gamas e formas de trabalhar, como implementação de acordos comerciais que protegem o stock de potenciais falhas ou roubos, no armazém do cliente, ou até mesmo prémios internos aos colaboradores parceiros cujos pontos de venda têm os melhores resultados de vendas”.

Para além do foco no cliente, anteriormente mencionado, Category Provider optou por uma estratégia de alargamento de gamas e formas de trabalho diferentes, ou seja, foram implementados acordos comerciais com o objetivo de melhorar os resultados das vendas. Os acordos estipulados baseavam-se em proteção de *stock* e prémios internos.

O negócio de Box Movers foi o que optou por implementar uma estratégia diferenciada em relação aos restantes. O objetivo foi a procura de novos negócios em modelos *forecast*¹¹ (método de reserva de stock junto do fornecedor) e a procura por marcas e categorias alternativas às tradicionalmente apresentadas aos clientes.

¹¹ Modelo *Forecast* é um método de reserva de stock junto dos fornecedores que no caso em particular dos Box Movers é algo pedido pelos clientes em que os mesmos são previamente avisados que a entrega dos produtos será mais demorada quando comparado com o modelo habitual de *cross docking* (mercadoria é entregue pelos fornecedores no armazém central da Worten, rececionado e posteriormente, em menos de 24/48 horas é expedido para o cliente final). O modelo de *Forecast* é considerado uma reserva uma vez que quando é feito o pedido é algo programado por exemplo: Todos os meses, de janeiro a dezembro o fornecedor tem que entregar por mês a quantidade de 100 unidades referentes a um artigo em específico.

A afirmação anterior tem sustento na declaração da área comercial de Box Movers: “Procura de negócios em modelos de *forecast* (pouco comuns em Box Movers) e alternativas às marcas e categorias tradicionalmente transacionadas.”

Na pergunta sete “Foi sentida alguma alteração a nível estrutural do negócio com a pandemia?”; e na pergunta oito “Do ponto de vista do negócio, após a pandemia vai haver um aumento do volume de vendas ou um decréscimo?” os resultados apesar de estarem apresentados em conjunto (os 3 negócios são considerados como 100%), para o estudo foram tratados em separado (cada negócio representa 100%).

Em SMB, na pergunta sete, três pessoas indicaram que não foi sentida nenhuma alteração ao nível estrutural, ou seja, $(3 \cdot 100) / 7 = 42,86\%$ dos trabalhadores, em contrapartida, e utilizando a mesma regra de cálculo, 57,14% indicou que sentiram alterações na estrutura do negócio.

O mesmo método de cálculo foi utilizado para os restantes negócios, apurou-se para Category Provider uma percentagem de sim, no valor de 33,33% e de 66,67%, com não. Em contrapartida Box Movers obteve uma percentagem, por unanimidade, de 100% com resposta não.

A percentagem apresentada à questão sete, no negócio de SMB é explicada através da indicação dada inicialmente, pois todos os novos trabalhadores integrantes de SMB responderam que sim, os restantes que já se encontram a exercer funções há mais de um ano, indicaram que não sentiram qualquer alteração estrutural.

Relativamente à mesma questão sete, mas do ponto de vista do negócio de Category Provider, a divergência é explicada por se tratar de diferentes departamentos o que faz com que a visão geral do negócio seja divergente.

O departamento administrativo de Category Provider, à questão sete respondeu que sim, uma vez que houve um aumento de novos clientes e entrada em novos mercados, ou seja, houve uma alteração no modo de execução do processo de colocação das encomendas. O departamento comercial indicou que não porque a função do comercial é a gestão do negócio não tendo uma visão completa dos processos.

Nos dois departamentos de Box Movers, administrativo e comercial, responderam em concordância, sendo que 100% dos inquiridos indicou que não houve quaisquer alterações estruturais.

Relativamente à questão oito, onze dos doze inquiridos responderam que perspectivavam um aumento de volume de negócio após a pandemia, e apenas o comercial do departamento de Category Provider indicou que o esperado seria um decréscimo do volume de negócios após pandemia.

A pergunta nove diz respeito às principais fontes de rendimento atual do negócio em termos de categoria de artigos. As categorias passíveis de escolher no inquérito foram selecionadas no seguimento do *site* da Worten: grandes domésticos; pequenos domésticos; beleza, saúde e bebé; *tv*, vídeo e som; telemóveis; *smart home*, redes e componentes; informática e acessórios; *gaming*; fotografia e *drones*; casa e decoração; bricolage e jardim.

Para analisar esta questão, o método foi semelhante às perguntas anteriores, ou seja, cada negócio foi analisado individualmente.

Em SMB 85,71% dos inquiridos, respondeu “informática e acessórios” e 14,29%, “grandes domésticos”. Em contrapartida no negócio de Category Provider, 100% dos inquiridos respondeu “pequenos domésticos”. No negócio dos Box Movers houve uma divisão, em que 50% dos inquiridos optou por “telemóveis” e os restantes 50% por “*smart home*, rede e componentes”.

“Como caracteriza atualmente o posicionamento do seu negócio?”, foi esta a décima pergunta. As respostas, tal como na pergunta anterior, são de escolha múltipla e apenas é possível a seleção de uma das seguintes opções descritas: posicionamento por categoria de produto, atributo, benefício, uso/prática, concorrência, usuário e qualidade/preço

Relativamente ao posicionamento de SMB, 57,14% aproximadamente 57%, indicou que o posicionamento atual do negócio se baseia na qualidade/preço enquanto 42,86%, aproximadamente 43% dos inquiridos, indicou que o posicionamento é por “usuário!” (para quem procura um serviço mais personalizado). No negócio de Category Provider 33,33%, aproximadamente 33%, selecionou o posicionamento por “usuário” e os restantes 66,67%, aproximadamente 67%, a opção “qualidade/preço”.

O negócio de Box Movers como na maioria das categorias diferenciou-se, 50% selecionou “qualidade/preço”, mas os restantes 50% indicou que o posicionamento atual é de “categoria de produto”.

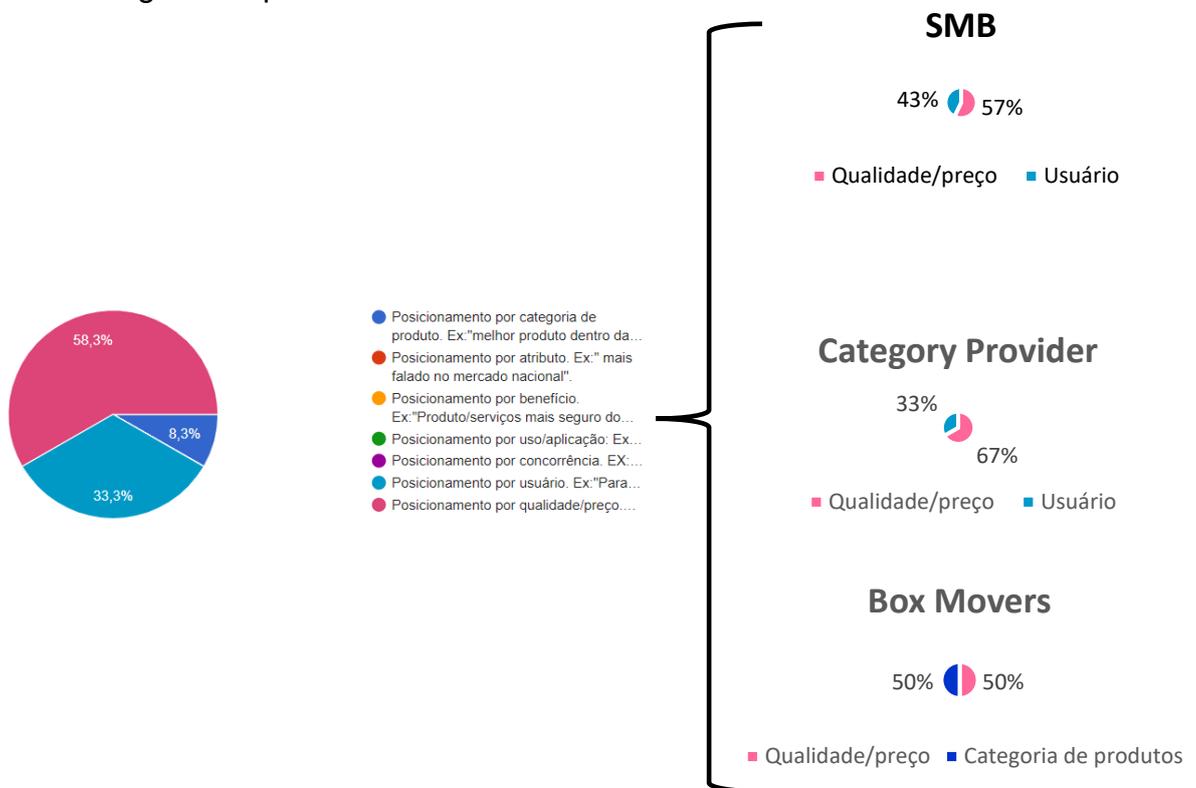


Figura 1- Posicionamento atual dos negócios

As repostas à questão dez, permite concluir que a maioria dos negócios optam por uma posição baseada na “qualidade/preço” e por “usuário”, como forma de prosperar no mercado, exceto Box Movers que, para além da “qualidade/preço”, aposta também num posicionamento por “categoria de produtos”, pois como referido anteriormente o negócio é feito tendo em conta as necessidades dos clientes internacionais e não nacionais, e como tal é importante ter em conta as categorias dos artigos mais procurados.

Relativamente à questão onze “As empresas clientes aumentaram o volume de pedidos/propostas durante a pandemia comparativamente à pré-pandemia?”, os negócios têm pontos de vistas diferentes.

A maioria das pessoas inquiridas do negócio de SMB, confirmou que houve um aumento das propostas e pedidos quando comparado com a pré-pandemia, em que 71,43% indicou que sim, enquanto 28,57%, que não.

Esta escolha predominante pelo aumento está relacionada com a abordagem estratégica definida por SMB, uma vez que optaram pelo foco de vendas para o Estado Português, ou seja, começou a apostar-se na candidatura a concursos públicos.

Relativamente aos restantes negócios, Category Provider e Box Movers indicam, ambos 100% que não, ou seja, não houve um aumento de propostas quando comparado o mercado pré-pandemia e atual.

Em contrapartida, a resposta negativa dos restantes negócios, Category Provider e Box Movers, é explicada pela dependência de parcerias e pedidos de clientes internacionais, ou seja, em ambos os casos estamos a falar de negócios feitos com clientes fora de Portugal. Estes negócios também se encontram muito dependentes de como o país de destino dos bens se encontra a reagir à pandemia e às medidas impostas pelos respetivos governos, como forma de mitigação do vírus.

A questão doze – “Quais os produtos mais procurados pelos seus clientes antes da pandemia?” (basta indicar os 4 artigos mais vendidos) e a questão treze – “Quais os produtos mais procurados pelos seus clientes durante a pandemia?” (basta indicar os 4 artigos mais vendidos), encontram-se descritas na tabela abaixo.

Pode verificar-se que relativamente ao negócio de SMB houve um alargamento dos produtos mais procurados durante a pandemia, nomeadamente no que se refere a equipamentos de proteção individual (máscaras e álcool gel), a procura por equipamentos informáticos (portáteis, tablets e impressoras) também aumentou devido à implementação obrigatória do teletrabalho e da teleescola.

Por outro lado, em termos de gamas de produtos, tanto no negócio de Category Provider como em Box Movers, houve um aumento na procura de produtos de cuidados pessoais, crescimento este que se deve essencialmente à implementação de recolher obrigatório.

| Negócios | Produtos mais procurados antes da pandemia | Produtos mais procurados durante a pandemia |
|-------------------|---|--|
| SMB | Portáteis Telemóveis Televisores Frigoríficos Monitores Acessórios informática | Portáteis Telemóveis Televisores Frigoríficos Máscaras Álcool gel Tablets Termómetros Oxímetros Impressoras |
| Category Provider | Pequenos domésticos Cabos Grandes domésticos Micro-ondas Varinhas Jarros Esprededores | Cuidados pessoais Pequenos domésticos Cabos |
| Box Movers | Smartphones Telemóveis Nintendos Aspiradores Airpods | Smartphones Telemóveis Nintendos Aspiradores Pequenos domésticos Cuidados pessoais Tablets Televisões |

Tabela 2- Produtos mais procurados antes e durante a pandemia, por área de negócio

As respostas à questão catorze são semelhantes às estratégias implementadas por cada negócio, pois prendem-se com a estratégia utilizada na retenção de clientes durante a pandemia.

O negócio de SMB optou por um foco na gestão de conta e atenção ao cliente (*follow ups* de propostas¹²; sugestões de compras de equipamentos, introdução do conceito de vendas *outbound*¹³ com a intenção de dar a conhecer o negócio, aumento dos artigos promocionais, tentativa de rapidez na entrega e maior contacto com o cliente).

¹² Flow ups- Acompanhamento de uma proposta enviada ao cliente final efetuada por um assistente administrativo que têm como objetivo a conversão da mesma em encomenda.

¹³ “A venda *outbound* é um processo em que o vendedor ao encontrar um cliente em potencial realiza todos os esforços possível para gerar interesse e vender produtos ou serviços de uma empresa.” (moskitcrm.com).

Em Category Provider, o padrão foi semelhante, a estratégia de retenção baseou-se no acompanhamento das vendas dos clientes parceiros, incentivos à compra e apresentação de novas gamas. Podemos indicar que o negócio das parcerias optou por um ajuste ao novo paradigma mundial tendo em conta as restrições, sem nunca esquecer o conceito de parceria.

O negócio de Box Movers, tal como referido optou por um modelo de *forecast* tendo sempre em conta os melhores preços no menor tempo de fornecimento possível, uma vez que estamos a falar de transportes internacionais, a cotação pode ser variável, pelo que o valor dos artigos no mercado baixa drasticamente.

Na pergunta número quinze “Durante a pandemia houve um aumento de novos clientes no negócio?”, as repostas foram diferentes em todos os negócios.

Relativamente a SMB, 57,14% das respostas foi sim e 42,86%, não.

Em Category Provider 66,67% das respostas foi sim e 33,33%, não. O mesmo acontece com Box Movers, sendo que as opiniões ficaram divididas, 50% indicou que sim, houve um aumento de novos clientes no negócio durante a pandemia e 50%, o contrário.

A resposta à questão dezasseis “Durante a pandemia houve um aumento ou um decréscimo das reclamações dos clientes?”, foi respondida tendo em conta a dimensão de cada negócio, como demonstrado na figura abaixo.

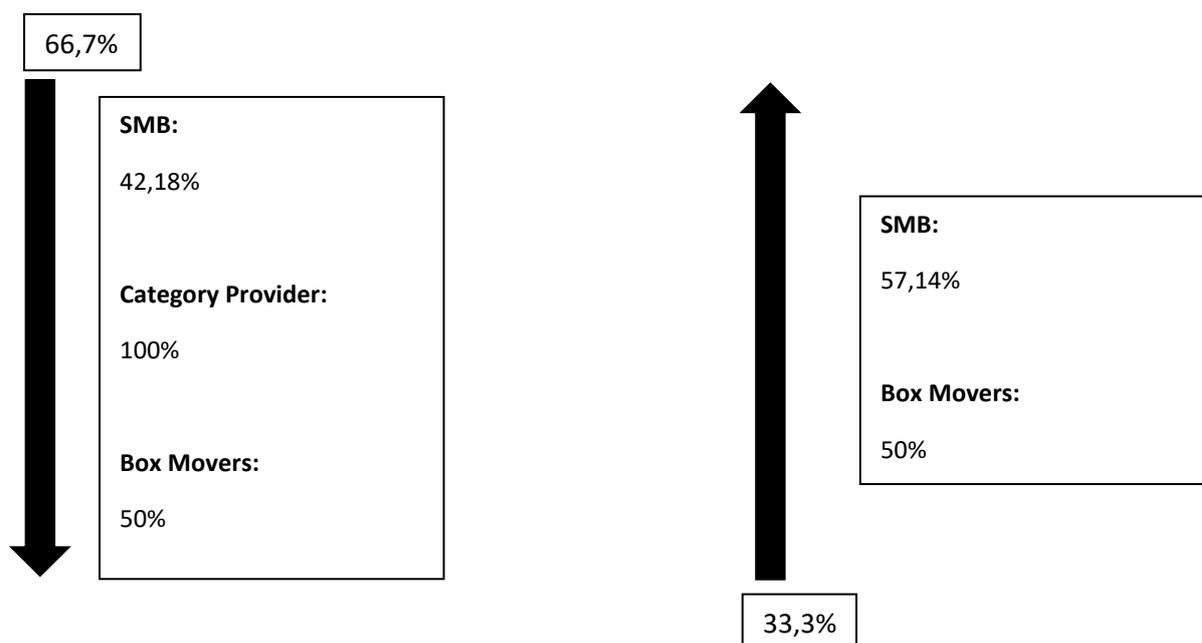


Figura 2 - Avaliação reclamações dos clientes durante a pandemia

Através da análise à pergunta dezasseis, pode verificar-se que 42,18% dos inquiridos pertencentes ao negócio de SMB se deparou com um decréscimo de reclamações por parte dos clientes durante a pandemia, enquanto que 57,14% selecionou o aumento. Por outro lado, 100%, dos inquiridos de Category Provider, indicou que tinha havido um decréscimo de reclamações.

No negócio de Box Movers pode verificar-se uma divisão exata entre o decréscimo e o aumento, de 50% cada.

As perguntas seguintes: dezassete “Considera que as medidas implementadas na Worten Carnaxide foram aplicadas no momento correto?”, dezoito “Do seu ponto de vista com as novas medidas da Worten alteraram o seu método de trabalho para melhor ou pior?” e dezanove “Identifique por favor o que melhorou ou piorou no seu método de trabalho, considerando a resposta anterior”, foram todas relacionadas com a mudança de paradigma institucional e de trabalho, como tal serão analisadas num âmbito geral e não de negócio.

Relativamente à pergunta dezassete, apenas duas das doze pessoas responderam que as medidas implementadas não foram no momento certo, perfazendo um total de 16,7%. Em contrapartida, 83,3% dos inqueridos indicou que as medidas implementadas por parte da Worten foram aplicadas no momento correto.

Na questão dezoito, onze dos doze inquiridos responderam que o método de trabalho melhorou, tendo em conta as medidas implementadas pela Worten, neste caso estamos a falar da obrigatoriedade do regime de teletrabalho, verificando-se que apenas uma pessoa no estudo indicou que piorou o método de trabalho.

As escolhas acima referidas encontram-se explicadas na pergunta dezanove. Tendo em conta as respostas foi feito o levantamento apenas das que eram divergentes.

Para 91,7% dos inquiridos o teletrabalho veio melhorar o método de trabalho, justificando esta melhoria com os seguintes argumentos: melhores condições de trabalho, aumento da concentração e automaticamente do rendimento, mais flexibilidade horária, mais produtividade, pontos de vista diferentes, permitindo uma inovação nas estratégias do negócio, maior capacidade de resposta, mais organização, mais segurança, mais autonomia, mais foco, mais rapidez na execução das tarefas diárias.

Por outro lado, para os restantes 8,3% o regime de teletrabalho trouxe pontos negativos: dependência e respostas internas mais demoradas, pessoas que não têm condições para estar nesse regime viram-se obrigadas a fazê-lo (sem qualquer alternativa), alertando para ausência do convívio presencial, aumento do stress e dificuldade em receber e dar ajuda principalmente no caso de novos trabalhadores (formações mais morosas).

“O teletrabalho obrigatório originou que pessoas que não têm condições de efetuar teletrabalho a nível permanente, fossem obrigadas a viver a realidade todos os dias. Deixou de haver convívio, horas de pausa, mais horas de trabalho e mais stress. Fica difícil receber ou dar ajuda através do teletrabalho e a situação piora em relação a formação de novos membros integrantes. A falta de possibilidade de aproximação física ou restrições nas instalações da empresa faz com que exista mais dificuldade em ensinar e efetivamente aprender”. A afirmação anterior foi mencionada pelo departamento administrativo de Category Provider.

Por último a questão vinte “Quais os produtos mais difíceis de adquirir a fornecedores durante a pandemia?” permitiu analisar várias respostas que foram colocadas pelos inquiridos durante todo o processo de levantamento anterior.

No negócio de SMB os produtos com maior escassez no mercado durante a pandemia foram equipamentos informáticos, nomeadamente computadores e tablets, máscaras e grandes domésticos. Esta dificuldade de aquisição, tal como referido anteriormente está ligada à falta de componentes essenciais na produção dos artigos, bem como na obrigatoriedade do regime de telescola e teletrabalho.

Os inquiridos do negócio de Category Provider indicam que as categorias mais complicadas de adquirir a fornecedores eram o “*mobile* (telemóveis e *smartphones*)” bem como o “*gaming*”, ou seja, artigos relacionados com o entretenimento, com principal relevância para as consolas.

A dificuldade que Box Movers sentiu, foi semelhante à de SMB e Category Provider, o excesso de procura e a pouca oferta nomeadamente em produtos de combate ao isolamento social, principalmente nas categorias de “*gaming*, informática e componentes”.

O negócio de Box Movers refere apenas à categoria de “mobile”, na pergunta número vinte, uma vez que antes da pandemia era o principal produto que contribuía para o aumento do volume de vendas.

“Sem dúvida que telemóveis. A indústria começou a ter uma quebra gigantesca, atualmente a nível global, que começa a afetar várias empresas, incluindo a Worten, com potencial para igualar ou até mesmo ultrapassar em larga escala as vendas efetuadas antes da pandemia. Atualmente tornou-se bastante difícil adquirir produtos, apesar do mercado estar aberto à compra dos mesmos, mas a falta de matéria prima e/ou mão de obra nos fabricantes ou até mesmo falta de mão de obra nos transportadores, que faz com que adquirir matéria prima seja bastante difícil” (Departamento administrativo de Category Provider).

6. Discussão de resultados

De uma forma transversal de negócio para negócio podemos verificar que as medidas implementadas para fazer face à pandemia são semelhantes entre si.

SMB, uma vez que trata de empresas Portuguesas, optou por apostar na venda em equipamentos de telescola e teletrabalho através da participação em concursos públicos bem como no acompanhamento personalizado de todos os pedidos de cliente e introdução do conceito “outbound”.

O negócio de Category Provider, tem como nicho de mercado empresas sediadas no mercado Português e Espanhol, como forma de contornar os efeitos adversos da pandemia, apostou também no acompanhamento personalizado dos pedidos do cliente, a aposta em novas categorias de produtos e novas marcas.

O acompanhamento personalizado foi um fator de aposta comum com o negócio de SMB e de Category Provider.

O negócio de Box Movers tem como cliente final empresas europeias com exceção de Portugal e Espanha e as estratégias implementadas foram: concretização de um modelo de compra a fornecedor distinto do praticado (modelo forecast), aposta em nova categoria de produtos e novas marcas.

Tanto o negócio de Box Movers como o de Category Provider têm algo em comum como forma de combate a uma quebra elevada nas vendas, ou seja, a aposta em novas categorias de produtos e novas marcas.

Pode neste caso concluir-se que, apesar dos negócios terem nichos de mercado diferentes há variados fatores em comum e quanto mais o nicho se distancia do país de origem do negócio mais difícil é a perceção das repercussões adjacentes a uma crise (COVID-19).

6.1. SMB

O negócio de SMB vende maioritariamente para o Estado Português e pequenas/médias empresas Portuguesas, consequentemente a análise dos impactos da pandemia foi de mais fácil avaliação quando comparados com os restantes.

O facto de SMB estar a operar no mesmo mercado que as restantes empresas clientes, permitiu ao negócio optar por estratégias adaptadas às restrições governamentais decretadas pelo estado português, possibilitando um ajuste na oferta e consequente adaptação às mudanças de paradigma na procura.

Tal como referenciado por Wang, Ng & Brook, 2020 as várias decisões implementadas pelos governos de cada país, encontram-se dependentes de uma análise populacional e cultural como forma de implementar estratégias cruciais e decisivas no combate à propagação da doença.

Para o negócio de “small and medium business” duas das maiores vantagens com a pandemia, foi o aumento de procura por artigos direcionados para a teleescola e teletrabalho (computadores, tablets e equipamentos de informática) e o aumento da procura pelo canal Worten Empresas, pois algumas lojas encontravam-se encerradas e outras com restrições horárias, logo era mais fácil os clientes que anteriormente se deslocavam às lojas, começarem a efetuar os seus pedidos on-line.

“Com o encerramento das lojas físicas, as lojas *on-line* obtiveram um crescimento de vendas a rondar os 200%” (Cardoso, 2020).

Houve um crescimento notório das TICs, principalmente no período de quarentena o que automaticamente obrigou várias empresas a uma atenção redobrada nas

estratégias implementadas com particularidade na gestão dos negócios digitais e teletrabalho (Huang et. Al, 2020).

Tendo em conta as principais vantagens, foi nesse sentido que o negócio optou por estratégias com foco no cliente final e acompanhamento de todo o processo desde o início até ao fim (posicionamento por usuário), investindo na participação em concursos públicos, através de um posicionamento de qualidade/preço.

O conceito de e-business veio alterar todo a conceção de negócio, atualmente o objetivo das empresas é proporcionarem experiências de consumo ao cliente, ou seja, captar o cliente tendo por base todo o acompanhamento do processo de compra (desde o primeiro contacto com a marca até ao serviço pós-venda) (Jarach, 2002).

Tal como os restantes negócios, SMB também sentiu dificuldades desde o início da pandemia nomeadamente na aquisição de determinados produtos ao fornecedor, no aumento dos tempos de entrega por parte dos fornecedores, a sobrelotação no serviço de transportes, a alteração na procura e inflação dos preços de compra ao fornecedor.

Houve uma alteração nos hábitos de consumo dos clientes do negócio de SMB, ou seja, as compras eram essencialmente de necessidades primárias. A procura por produtos como álcool gel, máscaras e luvas, sofreu um aumento exponencial e consequentemente a oferta não a conseguiu acompanhar traduzindo-se numa inflação nos preços de compra e venda dos bens.

O departamento comercial de SMB indica que as principais medidas de combate à pandemia foram: “Foco na gestão de conta e atenção ao cliente, follow up a propostas enviadas, sugerir aos clientes a compra de equipamentos de proteção”.

6.2. Category Provider

Para Category Provider, foi um pouco mais complexo o ajuste do negócio à pandemia, principalmente no mercado espanhol, uma vez que os clientes espanhóis estavam sobre outras regras e restrições diferentes de Portugal.

Apesar da dificuldade em analisar as restrições implementadas em Espanha, o negócio optou pela mesma abordagem do mercado Português, pois o mercado de retalho alimentar espanhol foi considerado essencial e foi dos poucos que permaneceu aberto durante a pandemia embora com restrições horárias. Este facto

permitiu ao negócio continuar com a parceria, apesar das propostas apresentadas ao cliente se manterem, houve um aumento do volume de vendas.

Em Portugal, o negócio das gasolinhas também ficou ressentido com a COVID-19 e com as restrições obrigatórias, houve uma retração nas compras e muitas lojas parceiras fecharam, mas para os pontos de venda que se mantiveram abertos surgiu a oportunidade de aumentar os lucros, pois houve uma diminuição da concorrência e uma aposta no conceito one stop shop.

Como forma de combate aos desafios que a pandemia trouxe, o negócio de Category Provider aptou por um maior foco no cliente através do acompanhamento de todo o processo, bem como do alargamento de gamas e formas de trabalho, implementando acordos comerciais de proteção de stock e o conceito de prémios aos pontos de venda. Os posicionamentos escolhidos foram por usuário e qualidade/preço.

O negócio de Category Provider para fazer face às desvantagens com a pandemia e o confinamento obrigatório, optou por investir em novos mercados, nomeadamente na plataforma do ebay.

Uma das grandes dificuldades de Category Provider foi a aquisição de determinados produtos a fornecedor, tal como nos restantes negócios.

Um dos inquiridos do negócio indicou que os produtos mais difíceis de adquirir a fornecedor foram mobile e gaming com principal relevância para as consolas.

Segundo o autor (Nicolas, 2020), houve um aumento no consumo e compra de jogos para computadores e/ou consolas, bem como dos diversos equipamentos adjacentes à sua utilização. Este aumento justifica-se através do isolamento obrigatório dos consumidores.

Como forma de complemento à frase anterior, foi retirada uma citação do departamento administrativo de Category Provider: “Atualmente tornou-se bastante difícil adquirir produtos, apesar do mercado estar aberto à compra dos mesmos, mas a falta de matéria prima e/ou mão de obra nos fabricantes ou até mesmo falta de mão de obra nos transportadores, que faz com que adquirir matéria prima seja bastante difícil”.

6.3. Box Movers

Por último, o negócio de Box Movers que se trata de um negócio de “trading”, ou seja, de competição com outras empresas *traders* onde o principal objetivo é a compra de produtos ao menor preço possível, na maior quantidade possível, de forma a revendê-la em mercados internacionais onde haja escassez ou que os preços sejam mais elevados.

Segundo os autores El-Erian; Ozili & Arun a economia sofreu uma suspensão repentina logo houve choques na procura e na oferta em várias áreas. Ambos os lados são dependentes e complementares, encontrando-se intrinsecamente conectados com o comportamento dos vários intervenientes e das respetivas mudanças aliadas ao meio envolvente.

Para o negócio de Box Movers, como podemos constatar nas vendas e no apuramento dos resultados foi, dos três, o que teve uma quebra maior e um maior desafio com a pandemia.

As vendas sofreram uma grande quebra que pode ser explicada pela redução de pedidos por parte do cliente e pela escassez de produtos, nomeadamente a *mobile* que é a categoria que sustenta grande parte dos negócios de Box Movers.

As quebras são justificadas pelos fatores explicados anteriormente. Quanto à redução de pedidos, num momento inicial da propagação do COVID-19, foi notória e justifica-se pelo sentimento de medo do desconhecido. Quando surgiu a pandemia em 2019 a população mundial não sabia como reagir e quais as repercussões que daí advinham, como tal, os países optaram por uma atenção redobrada em relação à circulação de bens e pessoas.

Numa segunda fase as quebras nos prazos de entrega por parte dos fornecedores justificam-se pelo fecho ou layoff de várias indústrias consideradas cruciais como a automóvel, de camiões e eletrónica (Donthu & Gustafsson, 2020).

O negócio de Box Movers tem como principal foco os negócios internacionais, logo quando foram adotadas as restrições de circulação, as vendas foram afetadas.

De forma a contornar a quebra nas vendas o negócio optou por procurar marcas e categorias alternativas e também implementou novas formas de fazer negócio com

os clientes e fornecedores (modelo *forecast*). O posicionamento escolhido foi de qualidade/preço e de categoria de produtos.

Outra abordagem do negócio de Box Movers, como forma de contornar a quebra nas ofertas, foi optar por categorias e marcas que até então não eram habituais

“Procura de negócios em modelos de *forecast* (pouco comuns em Box Movers) e alternativas às marcas e categorias tradicionalmente transacionadas.”

7. Conclusão

Apesar do B2B da Worten ter mais tipos de negócios, este estudo teve como principal foco apenas três dos seis existentes. Os negócios escolhidos abrangem a maioria dos mercados o que permite uma maior percepção dos impactos de uma pandemia em termos de vendas.

De forma a desenvolver as perguntas do questionário foi importante investigar a causa das alterações organizacionais (COVID-19) e posteriormente evidenciar as consequências que a pandemia trouxe.

É de evidenciar que as medidas implementadas pela Worten, na sua maioria foram efetuadas no momento correto, sendo que, 91,7% dos inquiridos referiu que o teletrabalho veio melhorar a forma de trabalhar.

No caso do departamento B2B da Worten, foi possível constatar várias mudanças nomeadamente, na forma de visualização, análise e execução do negócio, tendo em conta quem seriam os clientes finais.

É de referenciar que todos os negócios sofreram dificuldades com as entregas por parte dos fornecedores, pois como referido anteriormente, houve falhas na entrega dos artigos, falta de componentes para a produção de artigos, a procura era muito elevada e a oferta baixa, tendo como consequência o aumento de preços.

Conclui-se ainda como fator diferenciador as medidas implementadas quando atempadamente contribuem para a competitividade do negócio.

No que respeita aos objetivos específicos, verifica-se que o negócio torna-se mais competitivo através de modelos inovadores e da relação que mantém com os clientes e fornecedores.

Apesar de todas as adversidades o futuro é promissor, todos os gestores dos negócios em estudo, perspetivam que irá haver um aumento de volume de negócios após pandemia.

Para pesquisas futuras, e do meu ponto de vista, era interessante considerar tanto o departamento B2B como o B2C, de forma a fazer a análise e comparação dos impactos que ocorreram em ambos com a pandemia.

Seria também interessante a realização de entrevistas como forma de justificar as escolhas que ocorreram na sequência do inquérito online para uma melhor perceção das escolhas levadas a cabo por cada negócio.

8. Referências

Aiping. W., Yousong. P., Baoying. H., Xiao. D., Xianyue. W, Peihua. N., Jing. M., Zhaozhong. Z., Zheng. Z., Jiangyuan. W., Jie. S., Lijun. Q., Zanzian. X., Wenjie. T., Genhong. C., Taijiao. J. (2020). Genome Composition and Divergence of the Novel Coronavirus (2019-nCoV) Originating in China. *Cell Host & Microbe* Volume 27 (3), 325-328.

Amutha, D (2020). COVID-19 Epidemic and Its Impact on Economy and Society [Em linha] Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3737535> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3737535>

Andrew J. R., Saminathan, V. (2004). A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of Business Research* 57 (7), 0148-2963.

Banco Central Europeu – Eurosistema (2021). Projeções macroeconómicas para a área do euro elaboradas por especialistas do Eurosistema, 1-27. BCE, Frankfurt.

Bavel, J.J.V, Baicker, K., Boggio, P.S. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nat Hum Behav* 4, 460–471.

Bresser, R. K. F., Powalla, C. (2012). Practical implications of the resource-based view: Assessing the predictive power of the VRIO-framework. *Zbetriebswirtsch* 82 (4), 335–359.

Caldas, J. C., Silva, A. A., Cantante, F. (2020). As consequências socioeconómicas da COVID-19 e a sua desigual distribuição. *COLABOR* (9-174)

CARDOSO, A. M. S., SILVA M. T. S. (2015). Gestão Estratégica de Marketing e o posicionamento competitivo: o caso da Cacau Show. *Ítalo.com.be revista eletrônica* 5 (1). 504-528.

Carreiras, H., Opitz, A., Mateus, C., Sakellarides, C., George, F., Martins, H., Gomes, I. L., Cardoso, J. F., Gouveia-Carvalho, J., Lapão, L. V., Mexia, R., & Nunes, R. (2020). COVID-19 E SEGURANÇA SANITÁRIA: O QUE MUDA? National Defense Institute of Portugal [Em linha]. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/resrep25588>

Dalcol, C., Siluk, J. (2012). Gestão estratégica de marketing e o posicionamento :o caso da cacau show. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.

Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, Governo de Portugal, 2020.

Dong L, Bouey J., Early (2020). Public Mental Health Crisis during COVID-19 Pandemic, China. *Emerging Infectious Diseases journal - CDC*. 2020 V.26, Number 7.

Donthu N, Gustafsson A. (2020), Effects of COVID-19 business and research. *Journal of Business Research* 117 (0148-2963), 284-289.

Edicom. Avanço para a transformação digital com a segurança e eficiência das soluções EDI que usam mais de 16 000 empresas em todo o mundo [Em linha]. Disponível em: https://www.edicomgroup.com/pt_BR/solutions/edi/what_is/what-it-is-and-what-it-is-not.html.

Edicomgroup (2017). ELECTRONIC DATA INTERCHANGE – EDI: ASN ou DESADV, uma mensagem EDI chave na cadeia logística [Em linha]. Disponível em: https://www.edicomgroup.com/pt_BR/news/9221-asn-ou-desadv-uma-mensagem-edi-chave-na-cadeia-logistica.html.

El-Erian, M. (2020). The Coming Coronavirus Recession and the Uncharted Territory Beyond. *Foreign Affairs, Media Report* [Em linha]. Disponível em: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2020-03-17/coming-coronavirus-recession>.

ELIAS, Luís (2011). A Estratégia Portuguesa na Gestão Civil de Crises. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional in *Revista Nação e Defesa* n.º 129: 145-184.

Financial Times (2020). Global recession already here, say top economists [Em linha]. Disponível em: <https://www.ft.com/content/be732afe-6526-11ea-a6cd-df28cc3c6a68>.

George. A., Christina I. M., Alexandros. D., Ioannis E. M. (2020). COVID-19 and fertility: a virtual reality. *Reproductive BioMedicine Online* 42 (2), 157-159.

Grande consumo – *A revista dos negócios da distribuição* (2021) [Em linha]. Disponível em: <https://grandeconsumo.com/consumidores-estao-a-comprar-mais-online-e-a-exigir-mais-valor-maior-variedade-e-produtos-mais-saudaveis/#.YbnViWf7SUI>.

Guan, Wei-jie and Ni, Zheng-yi and Hu, Yu and Liang, Wen-hua and Ou, Chun-quan and He, Jian-xing and Liu, Lei and Shan, Hong and Lei, Chun-liang and Hui, David S.C. and Du, Bin and Li, Lan-juan and Zeng, Guang and Yuen, Kwok-Yung and Chen, Ru-chong and Tang, Chun-li and Wang, Tao and Chen, Ping-yan and Xiang, Jie and Li, Shi-yue and Wang, Jin-lin and Liang, Zi-jing and Peng, Yi-xiang and Wei, Li and Liu, Yong and Hu, Ya-hua and Peng, Peng and Wang, Jian-ming and Liu, Ji-yang and Chen, Zhong and Li, Gang and Zheng, Zhi-jian and Qiu, Shao-qin and Luo, Jie and Ye, Chang-jiang and Zhu, Shao-yong and Zhong, Nan-shan (2020). Clinical Characteristics of Coronavirus Disease 2019 in China. *New England Journal of Medicine* 382 (18), 1708-1720.

Hsiang, S., Allen, D., Annan-Phan, S. et al. (2020). The effect of largescale anti-contagion policies on the COVID-19 pandemic. *Nature* 585.

Huremović, Damir. (2019). Psychiatry of Pandemics A Mental Health Response to Infection Outbreak: A Mental Health Response to Infection Outbreak. 10.1007/978-3-030-15346-5.

Instituto da Defesa Nacional. (2020). Segurança em Tempo de Crise. *idn nação e defesa* (156), 1-178.

Jarach, D. (2002), The digitalization of market relationships in the airline business: The impact and prospects of e-business. *Journal of Air Transport Management* 8, 115-120.

Jorge. C., Paula. F. (2013). Técnicos da Autoridade Tributária. Regime dos bens em circulação (1-104).

Joseph H. P., Haroon. A., Ana. M. A., Arminee. K., Aanchel G., Ursula. E., Maureen C. A., Fidel V., Priyanka. H., Amy. S., Daniel. V., Alberto. A., Christopher. E. D. B (2020). A rapid review of home-based activities that can promote mental wellness during the COVID-19 pandemic. *PLoS ONE* 15(12): e0243125.

Kandel, Nirmal, Chungong, Stella, Omaar, Abbas, Xing, Jun. (2020). Health security capacities in the context of COVID-19 outbreak: an analysis of International Health Regulations annual report data from 182 countries. *The Lancet* 395. 10.1016/S0140-6736(20)30553-5.

Kun. L., Hui. L., Chuanrong. L., Huicheng. X. (2021). Phytoremediation of aniline by *Salix babylonica* cuttings: Removal, accumulation, and photosynthetic response. *Ecotoxicology and Environmental Safety* 214 (0147-6513).

Luís. E. (2020). Gestão de Crises e a Pandemia de COVID-19. 156 (9-36).

Luiz. C. G. R., Nathanny. D. X. M. (2015). A evolução pragmática do sistema jurídico: Da propriedade à pessoa humana. 1-36.

Lusa, (2020). Dez trabalhadores da Sonae-DHL da Azambuja infetados revela sindicato [Em linha]. Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/dez-trabalhadores-da-sonae-dhl-da-azambuja-infetados-revela-sindicato_n1235897.

Marcos. F. G. D. S. (2020). Uma História sobre pandemia (COVID-19), isolamento e fundamentos microeconómicos de políticas publicas 5, 1-11.

Matt. C.MD, Mihir. M., Shubham. S., Matt. W. (2020). Perspectives on the coronavirus outbreak and how organizations can prepare for the next normal comprising several dozen briefing notes published throughout 2020. [Em linha]. Disponível em: 2020 perspectives on the business impact of COVID-19 | McKinsey.

Microsoft / Dynamics365. What is CRM? [Em linha]. Disponível em: https://dynamics.microsoft.com/en-cy/crm/what-is-crm/?OCID=AID_SEM_CjwKCAjwjJmIBhA4EiwAQdCbXuEkEcRY3FHpNywLyLIbcH3xKSyTDpARfmI7bLyqg7O6h2luUyKH5hoCUZwQAvD_BwE:G:s&ef_id=CjwKCAjwjJmIBhA4EiwAQdCbXuEkEcRY3FHpNywLyLIbcH3xKSyTDpARfmI7bLyqg7O6h2luUyKH5hoCUZwQAvD_BwE:G:s&OCID=AID2200044_SEM_CjwKCAjwjJmIBhA4EiwAQdCbXuEkEcRY3FHpNywLyLIbcH3xKSyTDpARfmI7bLyqg7O6h2luUyKH5hoCUZwQAvD_BwE:G:s&gclid=CjwKCAjwjJmIBhA4EiwAQdCbXuEkEcRY3FHpNywLyLIbcH3xKSyTDpARfmI7bLyqg7O6h2luUyKH5hoCUZwQAvD_BwE<https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.editorial>.

Molebatsi. K., Musindo. O., Ntlantsana. V.i, Wambua. G. N. (2021). Mental Health and Psychosocial Support During COVID-19: A Review of Health Guidelines in Sub-Saharan Africa. *Journal of Frontiers in Psychiatry* 12, 1- 499.

Moriconi, M., Cima, C. (2020). To report, or not to report? From code of silence suppositions within sport to public secrecy realities. *Crime, Law and social Change* 74 (1), 55-76.

Morujão, A. F. (1989). Em Logos Enciclopédia Luso-Brasileira de Filosofia 1ª edição, (Vol.I) (p. 1229).

Munster, V.J., Feldmann, F., Williamson, B.N. (2020). Respiratory disease in rhesus macaques inoculated with SARS-CoV-2. *Nature* 585, 268–272.

Naveen Donthu, Anders Gustafsson (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, Volume 117, 284-289.

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery* (London, England), 78, 185–193 [Em linha]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2020.04.018>

Nowland. R., Necka. EA, Cacioppo JT (2017). Loneliness and Social Internet Use: Pathways to Reconnection in a Digital World? *Perspectives on Psychological Science* 13 (1), 70-87.

Ozili, Peterson. A. A, Thankom (2020), Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy, *MPRA Paper, University Library of Munich, Germany*. [Em linha]. Disponível em: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:pra:mprapa:99317>.

Portugal2020. (2020). COVID-19 | Medidas Portugal (2020). Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/content/covid-19-medidas-portugal-2020>.

Rebecca. N., Elizabeth A. N., John T. Cacioppo, J. T. C. (2017). Loneliness and Social Internet Use: *Pathways to Reconnection in a Digital World?*. 13, 70-87.

República Portuguesa. (2020). Comunicado do Conselho de Ministros de 19 de março de 2020 [Em linha]. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=334>.

Ricardo. P. M., Mariana. P., António. S. (2021). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho.

Sapo.pt. (2017). Sabe o que é e para que serve uma VPN? [Em linha] . Disponível em: <https://pplware.sapo.pt/internet/sabe-o-que-e-e-para-que-serve-uma-vpn/>

T. Ibn-Mohammed, K.B. Mustapha, J. Godsell, Z. Adamu, K.A. Babatunde, D.D. Akintade, A. Acquaye, H. Fujii, M.M. Ndiaye, F.A. Yamoah, S.C.L. Koh. (2021). A critical analysis of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies. *Resources, Conservation and Recycling* 164 (0921-3449), 1-105169.

Van. D., Neeltje and Bushmaker, Trenton and Morris, Dylan H. and Holbrook, Myndi G. and Gamble, Amandine and Williamson, Br (2020). Aerosol and Surface Stability of SARS-CoV-2 as Compared with SARS-CoV-1. *New England Journal of Medicine* 382 (16), 1564-1567.

Vijay. P., Pawan. B., Yama. T., Ashish. M., Shlomo. T. (2021). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis - The case of Indian IT/BPO offshoring firms. *Journal of International Management* 27.

Wu, F., Zhao, S., Yu, B. (2020). A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. *Nature* 579, 265–269.

9. Anexos

| | 2ª feira | 3ª feira | 4ª feira | 5ª feira | 6ª feira |
|----------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Semana 1 | Grupo 2 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 2 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 3 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 4 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 5 Grupo 1 – ON SITE |
| Semana 2 | Grupo 5 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 5 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 2 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 3 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 4 Grupo 1 – ON SITE |
| Semana 3 | Grupo 4 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 4 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 5 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 2 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 3 Grupo 1 – ON SITE |
| Semana 4 | Grupo 3 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 3 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 4 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 5 Grupo 1 – ON SITE | Grupo 2 Grupo 1 – ON SITE |

figura 3- Avaliação das reclamações dos clientes durante a pandemia

O DIA DO REGRESSO



CHEGOU FINALMENTE O DIA DO TÃO ESPERADO REENCONTRO!

Na verdade, o primeiro dia de regresso não será o mesmo para todos/as nós, isto é: no dia 6 regressam os Grupos 1 e 2; no dia 7 regressa o Grupo 3, no dia 8 o Grupo 4 e no dia 9 será o regresso do Grupo 5.

No teu primeiro dia, deves dirigir-te à receção para levatares o teu Kit Welcome que, entre outras pequenas surpresas, contém máscaras e dispensador individual de álcool gel.

Caso já o tenhas levantado, deves, ainda assim, dirigir-te à receção para medires a temperatura, recolher o cartão definitivo (se aplicável) e levatares as tuas máscaras para trabalhares.

Receberás máscaras cirúrgicas para 5 dias de trabalho presencial.

A **picagem de ponto** é obrigatória todos os dias em que trabalhes em regime presencial.

Não te esqueças que para entrares no edifício é necessária a utilização de máscara, pelo que é importante que tragas uma contigo de casa.

figura 4- Diretrizes Worten – Regresso ao trabalho

| SMB | Fact brand | Fact Worten | MG% | CT total |
|--------|--------------|--------------|--------|-------------|
| jan/21 | 43 121,08 € | 55 247,19 € | 28,12% | 12 126,11 € |
| fev/21 | 71 119,88 € | 91 894,27 € | 29,21% | 20 774,39 € |
| mar/21 | 72 279,61 € | 88 575,68 € | 22,55% | 16 296,07 € |
| abr/21 | 84 044,30 € | 106 665,39 € | 26,92% | 22 621,09 € |
| mai/21 | 93 875,47 € | 106 554,42 € | 13,51% | 12 678,95 € |
| jun/21 | 89 259,09 € | 97 817,26 € | 9,59% | 8 558,17 € |
| jul/21 | 74 954,48 € | 92 016,34 € | 22,76% | 17 061,86 € |
| ago/21 | 20 641,94 € | 26 903,25 € | 30,33% | 6 261,31 € |
| jan/20 | 26 411,03 € | 32 768,03 € | 24,07% | 6 357,00 € |
| fev/20 | 54 152,20 € | 69 388,09 € | 28,14% | 15 235,89 € |
| mar/20 | 59 661,68 € | 76 038,24 € | 27,45% | 16 376,56 € |
| abr/20 | 75 942,01 € | 78 378,34 € | 3,21% | 2 436,33 € |
| mai/20 | 138 627,59 € | 141 098,26 € | 1,78% | 2 470,67 € |
| jun/20 | 43 639,21 € | 45 079,34 € | 3,30% | 1 440,13 € |
| jul/20 | 50 693,40 € | 74 856,07 € | 47,66% | 24 162,67 € |
| ago/20 | 55 388,32 € | 70 156,55 € | 26,66% | 14 768,23 € |
| set/20 | 64 598,62 € | 83 499,81 € | 29,26% | 18 901,19 € |
| out/20 | 72 295,80 € | 90 007,08 € | 24,50% | 17 711,28 € |
| nov/20 | 54 215,50 € | 62 919,77 € | 16,05% | 8 704,27 € |
| dez/20 | 112 486,19 € | 131 088,29 € | 16,54% | 18 602,10 € |
| jan/19 | | 45 298,77 € | | |
| fev/19 | | 29 171,05 € | | |
| mar/19 | | 42 039,03 € | | |
| abr/19 | | 48 744,54 € | | |
| mai/19 | | 4 845,79 € | | |
| jun/19 | | 41 415,93 € | | |
| jul/19 | | 62 637,15 € | | |
| ago/19 | | 44 283,55 € | | |
| set/19 | | 64 300,24 € | | |

Tabela 3 - Valor de performance do negócio de SMB (2019 a 2021)

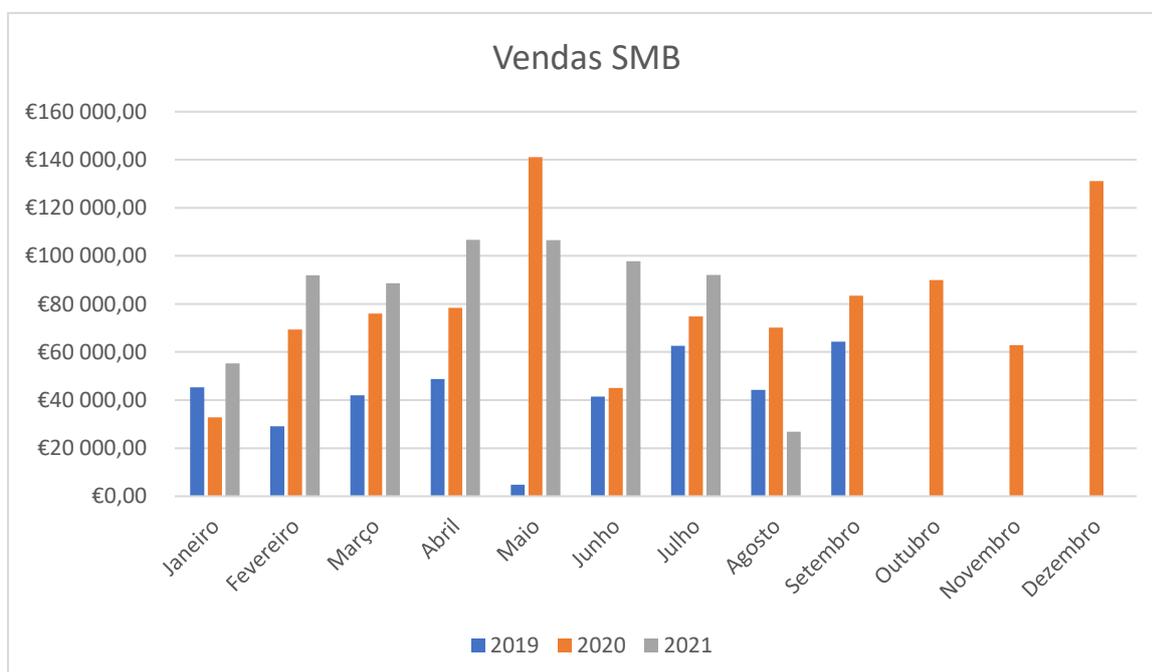


Tabela 4 - Vendas em valor do negócio de SMB de 2019 até 2021

| Category Provider | Fact brand | Fact Worten | MG% | CT total |
|-------------------|---------------|---------------|---------|---------------|
| jan/21 | 36 744,27 € | 43 497,83 € | 18,38% | 6 753,56 € |
| fev/21 | 34 762,31 € | 49 629,93 € | 42,77% | 14 867,62 € |
| mar/21 | 91 084,54 € | 118 275,19 € | 29,85% | 27 190,65 € |
| abr/21 | 69 370,65 € | 96 053,78 € | 38,46% | 26 683,13 € |
| mai/21 | 88 997,59 € | 134 101,81 € | 50,68% | 45 104,22 € |
| jun/21 | 55 861,63 € | 81 834,86 € | 46,50% | 25 973,23 € |
| jul/21 | 81 216,31 € | 109 539,26 € | 34,87% | 28 322,95 € |
| ago/21 | 49 582,86 € | 62 862,01 € | 26,78% | 13 279,15 € |
| jan/20 | 30 670,92 € | 40 374,69 € | 31,64% | 9 703,77 € |
| fev/20 | 20 716,32 € | 28 904,84 € | 39,53% | 8 188,52 € |
| mar/20 | 23 963,92 € | 25 659,28 € | 7,07% | 1 695,36 € |
| abr/20 | 52 703,68 € | 61 914,53 € | 17,48% | 9 210,85 € |
| mai/20 | 109 150,16 € | 129 580,46 € | 18,72% | 20 430,30 € |
| jun/20 | 7 543,75 € | 8 921,70 € | 18,27% | 1 377,95 € |
| jul/20 | 2 938,47 € | 12 776,64 € | 334,81% | 9 838,17 € |
| ago/20 | 105 488,41 € | 58 848,28 € | -44,21% | - 46 640,13 € |
| set/20 | - 14 939,60 € | - 15 559,78 € | 4,15% | - 620,18 € |
| out/20 | 239 012,49 € | 284 735,00 € | 19,13% | 45 722,51 € |
| nov/20 | 83 579,13 € | 107 928,85 € | 29,13% | 24 349,72 € |
| dez/20 | 75 005,43 € | 93 448,81 € | 24,59% | 18 443,38 € |
| jan/19 | | 41 710,76 € | | |
| fev/19 | | 34 715,53 € | | |
| mar/19 | | 25 044,56 € | | |
| abr/19 | | 112 234,02 € | | |
| mai/19 | | 59 582,88 € | | |
| jun/19 | | 14 854,02 € | | |
| jul/19 | | 31 370,17 € | | |
| ago/19 | | 49 969,71 € | | |
| set/19 | | 45 298,11 € | | |
| out/19 | | 307 913,00 € | | |
| nov/19 | | 98 134,89 € | | |
| dez/19 | | 97 935,59 € | | |

Tabela 5 - Valor de performance do negócio de Category Provider (2019 a 2021)

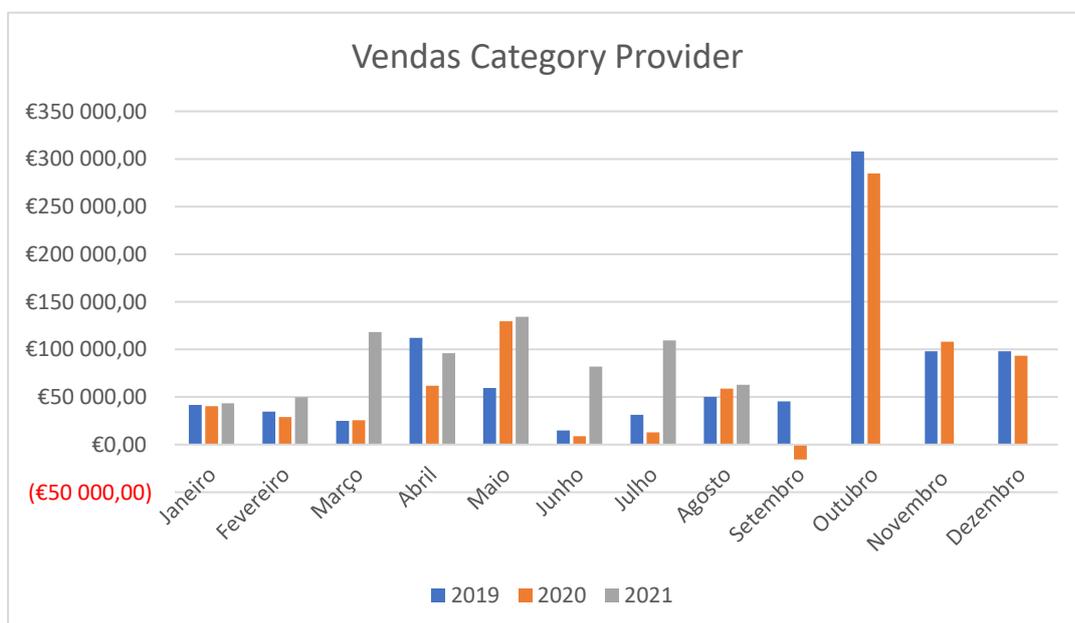


Tabela 6- Vendas em valor do negócio de Category Provider de 2019 até 2021

| Box movers | Fact Brand | Fact Worten | MG % | CT total |
|------------|----------------|----------------|-------|--------------|
| jan/21 | 2 781 842,19 € | 2 171 231,26 € | 2,48% | 53 853,71 € |
| fev/21 | 2 143 478,17 € | 1 451 299,79 € | 2,49% | 36 190,15 € |
| mar/21 | 1 245 533,30 € | 853 117,87 € | 3,45% | 29 427,72 € |
| abr/21 | 2 003 331,58 € | 1 407 890,22 € | 2,71% | 38 142,58 € |
| mai/21 | 1 487 792,55 € | 828 259,91 € | 3,10% | 25 683,85 € |
| jun/21 | 647 276,61 € | 408 267,00 € | 3,85% | 15 733,13 € |
| jul/21 | 675 771,95 € | 474 834,91 € | 3,05% | 14 468,07 € |
| ago/21 | 230 546,89 € | 198 021,00 € | 5,78% | 11 446,97 € |
| jan/20 | 3 049 862,15 € | 2 374 669,00 € | 2,58% | 61 260,91 € |
| fev/20 | 1 896 327,50 € | 1 586 650,00 € | 2,86% | 45 369,21 € |
| mar/20 | 598 642,33 € | 457 917,18 € | 2,75% | 12 597,84 € |
| abr/20 | 1 682 225,54 € | 1 243 340,04 € | 2,60% | 32 370,72 € |
| mai/20 | 2 226 617,00 € | 1 686 568,86 € | 2,36% | 39 780,01 € |
| jun/20 | 4 507 412,64 € | 3 047 816,00 € | 2,03% | 61 895,32 € |
| jul/20 | 2 078 276,50 € | 1 827 069,52 € | 3,24% | 59 257,58 € |
| ago/20 | 1 328 469,68 € | 865 317,18 € | 2,99% | 25 839,11 € |
| set/20 | 2 603 674,26 € | 2 245 452,92 € | 2,48% | 55 715,50 € |
| out/20 | 744 079,48 € | 654 448,28 € | 3,23% | 21 124,87 € |
| nov/20 | 913 597,84 € | 838 404,00 € | 2,63% | 22 056,89 € |
| dez/20 | 586 749,68 € | 441 548,34 € | 3,74% | 16 523,97 € |
| jan/19 | 3 657 106,67 € | 2 178 424,24 € | 2,07% | 45 148,63 € |
| fev/19 | 2 617 498,45 € | 1 831 562,12 € | 2,94% | 53 800,17 € |
| mar/19 | 3 978 258,88 € | 2 629 600,90 € | 2,16% | 56 740,72 € |
| abr/19 | 958 029,73 € | 855 258,17 € | 4,21% | 36 024,39 € |
| mai/19 | 4 857 703,51 € | 3 515 738,36 € | 2,15% | 75 509,80 € |
| jun/19 | 6 063 255,89 € | 4 726 375,69 € | 2,51% | 118 681,87 € |
| jul/19 | 1 660 538,19 € | 1 247 925,33 € | 2,64% | 32 916,64 € |
| ago/19 | 3 706 661,96 € | 3 039 042,04 € | 2,03% | 61 783,93 € |
| set/19 | 723 545,79 € | 537 394,68 € | 2,44% | 12 116,98 € |
| out/19 | 2 413 634,06 € | 1 849 466,62 € | 2,94% | 54 293,45 € |
| nov/19 | 1 216 143,37 € | 922 033,74 € | 3,19% | 29 428,90 € |
| dez/19 | 1 462 034,98 € | 988 365,00 € | 2,64% | 26 088,20 € |

Tabela 7 - Valor de performance do negócio de Box Movers (2019 a 2021)

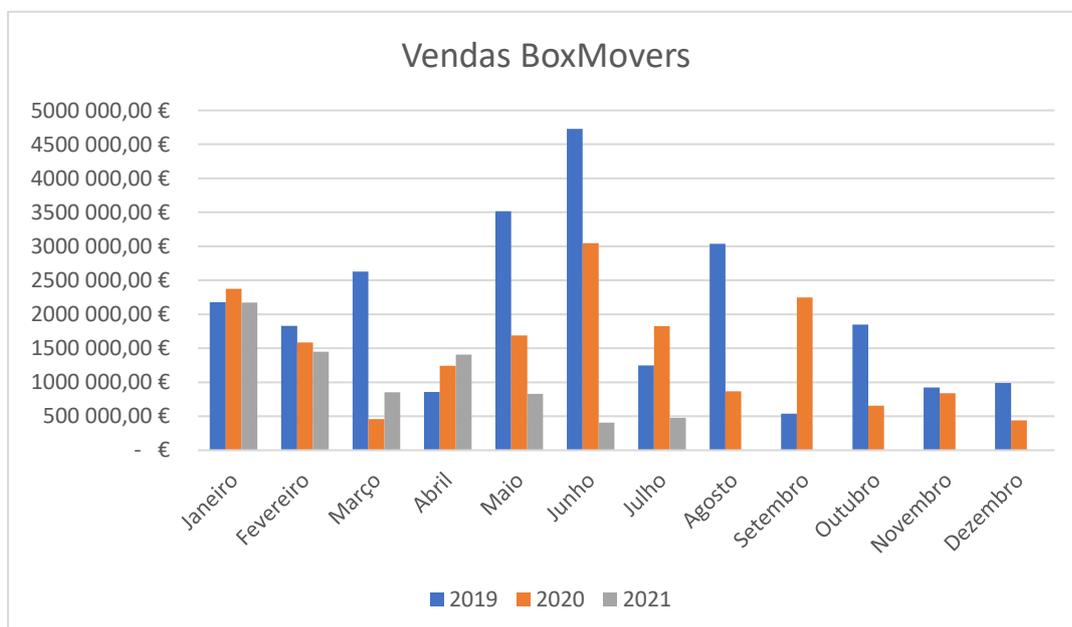


Tabela 8 - Vendas em valor do negócio de Box Movers de 2019 até 2021

Guia das entrevistas

1. Qual o negócio, dentro da área do B2B em que se insere?
2. A que departamento dentro do B2B pertence?
3. Quais as principais dificuldades que foram sentidas no negócio durante a pandemia?
4. Quais as vantagens que a COVID-19 trouxe para o negócio?
5. Quais as desvantagens que a COVID-19 trouxe para o negócio?
6. Quais as estratégias implementadas no negócio para fazer face à pandemia?
7. Foi sentida alguma alteração a nível estrutural do negócio com a pandemia?
8. Do ponto de vista do negócio, após a pandemia vai haver um aumento do volume de vendas ou um decréscimo?
9. Qual a principal fonte de rendimento atual do negócio em termos de categoria de artigos?
10. Como caracteriza atualmente o posicionamento do seu negócio?
11. As empresas clientes aumentaram o volume de pedidos/propostas durante a pandemia comparativamente à pré-pandemia?
12. Quais os produtos mais procurados pelos seus clientes antes da pandemia? (basta indicar os 4 artigos mais vendidos).
13. Quais os produtos mais procurados pelos seus clientes durante a pandemia? (basta indicar os 4 artigos mais vendidos).
14. Durante a pandemia quais as estratégias utilizadas na retenção de clientes?
15. Durante a pandemia houve um aumento de novos clientes no negócio?
16. Durante a pandemia houve um aumento ou um decréscimo das reclamações dos clientes?
17. Considera que as medidas implementadas na Worten Carnaxide foram aplicadas no momento correto?
18. Do seu ponto de vista com as novas medidas da Worten alteraram o seu método de trabalho para melhor ou pior?
19. Identifique por favor no que melhorou ou piorou no seu método de trabalho considerando a resposta anterior.
20. Quais os produtos mais difíceis de adquirir a fornecedores durante a pandemia?

Respostas funcionária Mónica Martins (Departamento administrativo SMB):

1. SMB
2. Administrativa
3. Penso que nas entregas das encomendas nos clientes finais e encomendas a fornecedores e respetivas entregas
4. Houve uma maior procura de determinados artigos para âmbito escolar e profissional
5. Atrasos nas entregas por parte de fornecedores e nos clientes finais, mais dificuldade na comunicação com clientes finais (empresas fechadas)
6. Não me recordo se houve alguma estratégia implementada
7. Não
8. Aumento
9. Informática e acessórios
10. Posicionamento por qualidade/preço
11. Sim
12. Portáteis, telemóveis, televisores, frigoríficos
13. Portáteis, telemóveis, televisores, frigoríficos
14. Não me recordo se houve necessidade de aplicar estratégias
15. Sim
16. Aumento
17. Sim
18. Melhorou
19. Melhores condições de trabalho ao mudar de local que permitiu um aumento da concentração como do rendimento
20. Penso que tudo o que fosse a nível informático e comunicação

Respostas funcionária Inês Vicente (Departamento administrativo Category Provider):

1. Category Provider
2. Administrativa
3. O fecho de algumas lojas parceiras e até mesmo a retração de compras

4. Após uma melhoria das compras por parte dos parceiros Worten, as vendas começaram a subir e chegámos a ter novas oportunidades de mercado, tanto a nível de produto como a nível de parcerias ou clientes
5. Algumas lojas parceiras fecharam devido ao confinamento obrigatório o que fez com que o negócio congelasse entre nós e o cliente/parceiro
6. Focar-nos nos clientes já existentes, tentando mantê-los seguros com as suas compras à Worten, alargando algumas gamas e formas de trabalhar como implementação de acordos comerciais que protegem o stock de potenciais falhas ou roubos, no armazém do cliente, ou até mesmo prémios internos aos colaboradores parceiros cujo pontos de venda têm os melhores resultados de vendas
7. Sim
8. Aumento
9. Pequenos domésticos
10. Posicionamento por usuário
11. Não
12. Pequenos domésticos, cabos, grandes domésticos
13. Pequenos domésticos e cabos
14. Excelência no serviço de acompanhamento de vendas do parceiro, incentivo à compra através de gamas novas, prémios de desempenho, proteção de stock entre outros
15. Sim
16. Decréscimo
17. Não
18. Pior
19. O teletrabalho obrigatório, fez com que pessoas que não têm condições de efetuar teletrabalho a nível permanente fossem obrigadas a viver a realidade todos os dias. Deixou de haver convívio, horas de pausa, mais horas de trabalho e mais stress. Ficou difícil receber ou dar ajuda através do teletrabalho e a situação piora em relação à formação de novos membros integrantes. A falta de possibilidade de aproximação física ou restrições nas instalações da empresa faz com que exista mais dificuldade em ensinar e efetivamente aprender.
20. Sem dúvida que telemóveis. A indústria começou a ter uma quebra gigantesca, atualmente a nível global, que começa a afetar várias empresas, incluindo a Worten, com potencial para igualar ou até mesmo ultrapassar em larga escala as vendas efetuadas antes da pandemia. Atualmente tornou-se bastante difícil adquirir produtos, apesar do mercado estar aberto à compra dos mesmos, mas a falta de matéria prima e/ou mão de obra nos fabricantes ou até mesmo falta de mão de obra nos transportadores, que faz com que adquirir matéria prima seja bastante difícil.

Respostas funcionária Márcia Gonçalves (Departamento Comercial SMB):

1. SMB
2. Comercial
3. Gestão de tempo, redução de número de pedidos de clientes, compras foram mais de acordo com as necessidades (que na altura eram máscaras, álcool gel etc. e não havia stock no mercado e quando havia os preços eram os elevados)
4. Vendas focadas em telescola, teletrabalho
5. Gestão de tempo e redução de pedidos
6. Equipamentos de telescola (vendas de computadores e tablets a municípios), vendas de equipamentos de proteção
7. Não
8. Aumento
9. Informática e acessórios
10. Posicionamento por qualidade/preço
11. Não
12. TV, portáteis, monitores e acessórios informáticos
13. Máscaras, álcool gel, portáteis e tablets
14. Foco na gestão de conta e atenção ao cliente, follow up a propostas enviadas, sugerir aos clientes a compra de equipamentos de proteção
15. Não
16. Aumento
17. Não
18. Melhorou
19. Mais flexibilidade horária gerou mais produtividade, mais inovação nas estratégias de abordar o cliente
20. Máscaras, computadores e tablets

Respostas funcionária Jéssica Santos (Departamento assistente comercial SMB):

1. SMB
2. Assistente comercial
3. Não respondeu

4. Não respondeu
5. Não respondeu
6. Não respondeu
7. Sim
8. Aumento
9. Informática e acessórios
10. Posicionamento por usuário
11. Sim
12. Não respondeu
13. Termómetros, oxímetros, máscaras, álcool gel
14. Promoções, rapidez na entrega
15. Sim
16. Aumento
17. Sim
18. Melhorou
19. Melhorou a capacidade de resposta, e organização e inovação
20. Não respondeu

Respostas Funcionária Florbela Moreira (Departamento assistente comercial SMB):

1. SMB
2. Assistente comercial
3. Manteve-se
4. Aumentou um pouco as vendas de material informático, nomeadamente
5. Muitas empresas fechadas que não fazem negócio
6. Mais contacto com os clientes
7. Não
8. Aumento
9. Informática e acessórios
10. Posicionamento por qualidade/preço.
11. Sim

12. Informática, eletrodomésticos, telemóveis e TV's
13. Informática, eletrodomésticos, telemóveis e TV's
14. Maior contacto com o cliente
15. Não
16. Decréscimo
17. Sim
18. Melhorou
19. Maior organização
20. Material informático

Respostas Funcionária Karine Marciel (Departamento assistente comercial SMB):

1. SMB
2. Assistente Comercial
3. Face ao efeito de fecho de pequenos e médias empresas terem fechado temporariamente ou definitivamente durante esse período
4. O trabalho remoto foi uma saída para as empresas não pararem de funcionar. E isso sem colocar a saúde e a segurança dos seus funcionários em risco.
5. A falta de paciência e compreensão de alguns clientes;
6. Não sei.
7. Sim
8. Aumento
9. Informática e acessórios
10. Posicionamento por qualidade/preço
11. Sim
12. Todos os tipos;
13. Portáteis, telemóveis, televisores e máscaras.
14. Simpatia e empatia.
15. Não
16. Aumento
17. Sim

18. Melhor

19. Melhorou a questão do cuidado, concentração, praticidade, flexibilidade, segurança e autonomia. Piorou para alguns, não digo para todos, questão da dependência, respostas talvez mais demoradas quanto a decisões internas.

20. Itens informáticos.

Respostas Funcionário André Geraldes (Departamento Comercial Box Movers):

1. Box Movers

2. Comercial

3. Shortage de produtos, nomeadamente mobile.

4. Nenhumas

5. Shortage de produtos, indisponibilidade para financiar os negócios de grandes volumes.

6. Procura de negócios em modelos de forecast (pouco comuns em Box Movers) e alternativas às marcas e categorias tradicionalmente transacionadas.

7. Não

8. Aumento

9. Telemóveis

10. Posicionamento por qualidade/preço

11. Não

12. Apple iphone 11; Apple airpods wired; Samsung S20 e S21.

13. Pequenos domésticos, cuidados pessoais; tablets e Tvs

14. Negócios em modelo forecast

15. Não

16. Aumento

17. Sim

18. Melhorou

19. Maior tempo de concentração; maior foco durante o período de teletrabalho

20. Mobile

Respostas Funcionário André Ferreira (Departamento Comercial Category Provider):

1. Category Provider
2. Comercial
3. Fecho de pontos de venda e/ou diminuição de fluxo nos pontos de revenda
4. Oportunidades para as lojas que se mantiveram abertas (one stop shop)
5. Fecho de alguns pontos de revenda
6. Novas oportunidades (máscaras, Remote office)
7. Não
8. Decréscimo
9. Pequenos domésticos
10. Posicionamento por qualidade/preço
11. Não
12. Não respondeu
13. Não respondeu
14. Não respondeu
15. Sim
16. Decréscimo
17. Sim
18. Melhor
19. Tempo de concentração
20. Shortage de componentes e categorias (entretenimento & office)

Respostas Funcionária Carolina Gonçalves (Departamento assistente comercial SMB):

1. SMB
2. Assistente comercial
3. Ganhar a confiança dos clientes, uma vez que deslocando-se à loja, o cliente acaba por sair em vantagem por poder verificar os artigos, expor questões de resposta imediata, e qualquer tema saberá onde se deslocar sem precisar de contacto.
4. O facto das pessoas procurarem mais as possibilidades on-line.

5. Maior afluência e, dessa forma, maior tempo de resposta em períodos de grande procura
6. Não respondeu
7. Sim
8. Aumento
9. Grandes domésticos
10. Posicionamento por usuário
11. Sim
12. Não respondeu
13. frigoríficos, tv's , telemóveis, impressoras
14. Não respondeu
15. Sim
16. Decréscimo
17. Sim
18. Melhor
19. Não respondeu
20. Possivelmente grandes domésticos

Respostas Funcionário Gil Susano (Departamento Comercial Category Provider):

1. Category Provider
2. Comercial
3. Fecho de lojas do parceiro e encontrar alternativas de negócio compatíveis com o nosso posicionamento. Ainda dificuldade de visitar pontos de venda e/ou cliente
4. Procura acentuada de certas categorias, pelo facto de haver mais pessoas em casa
5. Menor proximidade com o cliente s/ capacidade de visitar pontos de venda
6. Especialização em novas categorias
7. Não
8. Aumento
9. Pequenos domésticos
10. Posicionamento qualidade/preço

11. Não
12. Micro-ondas, Varinhas, Jarros, Esprededores
13. Não se sobrepondo aos habituais top sellers, artigos de cuidado pessoal aumentaram bastante as vendas numa primeira vaga de pandemia.
14. Manutenção do serviço de fornecimento e ajustes de gama face ao novo contexto
15. Não
16. Decréscimo
17. Sim
18. Melhor
19. + Capacidade de concentração em trabalho que se faz autonomamente
20. Consolas

Respostas Funcionária Cintia Souza (Departamento assistente comercial SMB):

1. SMB
2. Assistente comercial
3. Acredito ter sido a princípio uma diminuição em pedidos, em vendas
4. O aumento de compras online com certeza.
5. Algumas empresas não conseguiram se manter com baixos consumos.
6. Não sei
7. Sim
8. Aumento
9. Informática e acessórios
10. Posicionamento por usuário
11. Não
12. Não sei
13. Não sei
14. Não sei
15. Sim
16. Decréscimo

17. Sim
18. Melhorou
19. Não sei
20. Não sei

Respostas Funcionária Cristina Mourinho (Departamento administrativo Box Movers):

1. Box Movers
2. Administrativo
3. Diminuição do volume de faturação, provocado pela falta da procura de encomendas por parte de atuais e potenciais clientes
4. Possibilidade e abertura de realizar negócios numa nova realidade virtual
5. Impossibilidade do contato pessoal entre comercial e cliente e adaptação de concretização de negócios face ao novo contexto
6. Procura de novos negócios em vários clientes e fornecedores diferentes. Realização de New Business, outras estratégias comerciais...
7. Não
8. Aumento
9. Smartphones, redes e componentes
10. Posicionamento por categoria de produto
11. Não
12. Smartphones, telemóveis, Nintendos, aspiradores
13. Smartphones, telemóveis, Nintendos, aspiradores
14. Elaboração de propostas com produtos ao melhor preço, com entrega no menor tempo possível
15. Sim
16. Decréscimo
17. Sim
18. Melhorou
19. Maior organização e rapidez nas tarefas diárias
20. Não respondeu.