

Posicionamento estratégico anterior e posterior a pandemia do Covid-19: um estudo de caso em empresa comercial de condicionador de ar no Brasil

Strategic positioning previous and posterior to the Covid-19 pandemic: a case study in a commercial air conditioner company in Brazil

Posicionamiento estratégico anterior y posterior a la pandemia Covid-19: un estudio de caso en una empresa de aire acondicionado comercial en Brasil

Recebido: 10/12/2020 | Revisado: 14/12/2020 | Aceito: 15/12/2020 | Publicado: 18/12/2020

Téucle Mannarelli Filho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0040-0517>

Universidade Estadual Paulista, Brasil

E-mail: teucle@terra.com.br

Lívia Barbosa Mannarelli

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7556-5773>

Centro Universitário Toledo, Brasil

E-mail: liviabmannarelli@gmail.com

Resumo

O Brasil, um país de clima tropical, em que pelas altas temperaturas, tem-se um desconforto térmico importante. Conseguir uma redução da temperatura ambiente, assegura as pessoas uma sensação de maior conforto. O mercado brasileiro por sua dimensão populacional de aproximadamente 200 milhões de habitantes, gera um mercado muito grande em sistemas de condicionamento de ar; sendo o condicionador de ar, um produto que vem ganhando mercado pela sua facilidade de instalação, baixo custo e reduzido consumo de energia elétrica. Poucos são os estudos acadêmicos que tratam dos aspectos estratégicos das empresas que comercializam condicionadores de ar no Brasil; sendo que esta pesquisa tem por objetivo geral analisar o posicionamento estratégico de uma empresa do setor que comercializa produtos importados da China, e como objetivo complementar realizar uma análise estratégica comparativa antes e após a pandemia do Covid-19. Metodologicamente tem-se um estudo de caso único, não probabilístico e intencional, por conveniência, exploratório e qualitativo; a coleta de dados realiza-se por meio de entrevistas, visitas a empresa, consulta aos documentos gerenciais contábeis; utiliza-se das técnicas de Análise Swot e das Cinco Forças de Porter, e a partir dos dados coletados elabora-se uma Análise de Conteúdo. As limitações da pesquisa

situam-se: estudo de caso único, e a dificuldade em aplicação em outras empresas; entretanto ressaltam-se as contribuições acadêmicas importantes. Finalmente novas linhas de pesquisa emergem do trabalho, no entendimento do comportamento do consumidor, neste novo produto que se consolida no mercado brasileiro e também os mecanismos concorrenciais entre as empresas do setor.

Palavras-chave Estratégia; Análise swot; Forças de porter; Condicionador de ar.

Abstract

Brazil, a country with a tropical climate, where due to high temperatures, there is an important thermal discomfort. Achieving a reduction in ambient temperature, ensures people a feeling of greater comfort. The Brazilian market, due to its population size of approximately 200 million inhabitants, generates a very large market in air conditioning systems; being the air conditioner, a product that has been gaining market due to its ease of installation, low cost and reduced consumption of electricity. Few academic studies address the strategic aspects of companies that sell air conditioners in Brazil; this research has as its general objective to analyze the strategic positioning of a company in the sector that sells products imported from China, and as a complementary objective to carry out a comparative strategic analysis before and after the pandemic Covid-19. Methodologically we have a case study unique, non-probabilistic and intentional, for convenience, exploratory and qualitative; data collection takes place through interviews, visits to the company, consultation of management accounting documents; it uses the techniques of Swot Analysis and Porter's Five Forces, and from the collected data a Content Analysis is elaborated. The limitations of the research are: single case study, and the difficulty in applying it to other companies; however, important academic contributions are highlighted. Finally, new lines of research emerge from the work, in understanding consumer behavior, in this new product that is consolidated in the Brazilian market and also the competitive mechanisms between companies in the sector.

Keywords: Strategy; Swot analysis; Porter forces; Air conditioner.

Resumen

Brasil, un país de clima tropical, donde debido a las altas temperaturas, existe un importante malestar térmico. Conseguir una reducción de la temperatura ambiente, asegura a las personas una sensación de mayor confort. El mercado brasileño, debido a su tamaño poblacional de aproximadamente 200 millones de habitantes, genera un mercado muy grande en sistemas de aire acondicionado; siendo el acondicionador de aire, un producto que ha ido ganando

mercado por su facilidad de instalación, bajo costo y reducido consumo de energía eléctrica. Pocos estudios académicos abordan los aspectos estratégicos de las empresas que venden aires acondicionados en Brasil; esta investigación tiene como objetivo general analizar el posicionamiento estratégico de una empresa del sector que comercializa productos importados de China, y como objetivo complementario realizar un análisis estratégico comparativo antes y después de la pandemia de Covid-19. Metodológicamente contamos con un caso de estudio único, no probabilístico e intencional, por conveniencia, exploratorio y cualitativo; la recolección de datos se realiza a través de entrevistas, visitas a la empresa, consulta de documentos contables de gestión; utiliza las técnicas de Análisis FODA y las Cinco Fuerzas de Porter, y a partir de los datos recopilados se elabora un Análisis de Contenido. Las limitaciones de la investigación son: estudio de caso único y dificultad para aplicarlo a otras empresas; sin embargo, se destacan importantes aportes académicos. Finalmente, surgen nuevas líneas de investigación del trabajo, en la comprensión del comportamiento del consumidor, en este nuevo producto que se consolida en el mercado brasileño y también los mecanismos competitivos entre empresas del sector.

Palabras clave: Estrategia; Análisis swot; Fuerzas de porter; Aire acondicionado.

1. Introdução

Os sistemas de condicionamento de ar são equipamentos utilizados para manter um ambiente artificialmente apropriado ao conforto humano. Isso inclui o controle da temperatura, umidade e qualidade do ar (Armines, 2012).

Ainda segundo o mesmo autor, estes sistemas apresentam uma grande variedade de tipos de produtos, diferenciando-se por diferentes fatores. Essa diferenciação ocorre pelo modo como retiram o calor do meio interno e como realizam a dissipação deste calor para o meio externo. Na maior parte dos sistemas, o calor é retirado pelo ar, e a dissipação é realizada por um condensador por meio de evaporação.

O mercado doméstico de aparelhos condicionadores de ar de janela representam 90% do mercado, sendo dominado pelas marcas: *Springer*, *Consul*, *Brastemp*, *Eletrolux*, *Elgin Gree* e *York*. Ainda que um novo mercado esteja surgindo para condicionadores de ar, que realizam a troca térmica dentro do próprio ambiente com evaporação de água (Hirano & Da Silveira Espinoza, 2003).

O Brasil se apresenta como um dos maiores consumidores de energia elétrica do mundo, com um consumo elétrico crescente. Grande parte dessa energia é destinada ao

condicionamento artificial do ar. O Brasil é o quinto maior comprador mundial de condicionadores de ar, considerando todos os tipos de aparelho, sendo os aparelhos de janela e *Split* os mais consumidos (Pereira, Lamberts, & Ghisi, 2003)

No caso de bens de consumo duráveis, onde se insere os condicionadores de ar, existem muitas evidências da existência de um processo de incorporação ao consumo, que tem início pelas classes sociais de maior renda e, posteriormente, chegando aos demais estratos sociais, ampliando deste modo o tamanho do mercado, à medida que o produto vai sendo incorporado (Luce, Hexsel, & Waiselfsz, 1983).

O mercado de condicionares de ar, objeto do presente estudo, apresenta-se no mercado brasileiro como um produto de conceito ainda não totalmente consolidado, estando situado em uma faixa intermediária entre o ar-condicionado tradicional e os ventiladores. O condicionador de ar possui características diferentes, à medida que não precisa de qualquer tipo de instalação em paredes para realizar a troca térmica, bem como consegue com a utilização de um recipiente de água no aparelho, realizar redução da temperatura ambiente.

Os condicionadores de ar possuem ainda um baixo consumo de energia elétrica quando comparados com o ar-condicionado, e semelhante aos ventiladores. Representando um nicho específico de mercado praticamente inexplorado no Brasil, principalmente pelas altas temperaturas e uma necessidade crescente da população por um maior conforto térmico, mobilidade dos aparelhos e baixo consumo de energia elétrica.

Esta pesquisa justifica-se pela oportunidade de comparar dois ambientes econômicos. O primeiro, antes da pandemia pelo Covid-19, e um segundo ambiente após a pandemia, em um mercado ainda pouco explorado que possui grande potencial de crescimento, principalmente nas regiões tropicais e em faixas de renda mais baixas.

2. Contexto Investigado e Metodologia

O problema da pesquisa situa-se no enfrentamento que as empresas estão tendo que realizar, face à instalação de uma pandemia global pelo vírus Covid-19 e as medidas de distanciamento social e fechamento das atividades comerciais. O ambiente econômico e as novas características de mercado emergiram de uma maneira muito rápida para as empresas.

Este novo cenário econômico, afeta as empresas de maneira bastante distinta, impactando e criando novos ambientes que precisam ser enfrentados. Neste diapasão que surge o problema básico desta pesquisa: qual posicionamento estratégico deve ser adotado no

novo ambiente pós-pandemia para uma empresa de venda a varejo de condicionador de ar no mercado brasileiro?

Fruto deste problema de pesquisa tem-se um objetivo geral de elaborar-se um mapeamento estratégico antes, e outro para o enfrentamento neste novo ambiente. Ainda como objetivos específicos, pretende-se, para os dois cenários, construir com base em ferramentas consolidadas de gestão estratégica: Análises *Swot* e das Cinco Forças de *Porter*, e ainda discutir as principais estratégias a serem implementadas, para a empresa no novo ambiente pós-pandemia.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa, em um estudo de caso único, que foi escolhido por conveniência e aderência ao tema que se busca investigar, realizada a campo por meio de entrevistas e que metodologicamente, todas as etapas e procedimentos são melhor detalhados na sequência e seguem os procedimentos metodológicos de (Pereira, Shitsuka, Parreira, & R., 2018).

A pesquisa foi realizada com uma abordagem qualitativa, que segundo (Godoy, 1995), não parte de hipóteses previamente estabelecidas, mas se preocupa em obter os dados e evidências que confirmem ou neguem as suposições preliminares, partindo de focos de interesse mais amplos e buscando os mais específicos, no transcorrer da investigação, em um processo que faz emergir os dados de baixo para cima.

Segundo Silva, Gobbi, & Simão, (2005), uma Pesquisa Qualitativa não deve possuir uma estrutura rígida na abordagem. O pesquisador deve ser flexível e, ao mesmo tempo, manter o compromisso de apresentar os dados com nitidez teórica e metodológica. O pesquisador deve conseguir captar o ponto de vista dos participantes e entrevistados, realizando um processo contínuo de validação dos dados e das informações obtidas.

Uma pesquisa que seja qualitativa deve buscar atender e ajustar a problemática enfrentada com um delineamento metodológico, para alcançar os objetivos eminentemente científicos. Complementarmente, a estrutura metodológica escolhida pelo pesquisador precisa ser rigorosamente planejada e ater-se aos aspectos éticos do pesquisador, com redobrado cuidado as opiniões dos respondentes da organização (Câmara, 2013).

A coleta de dados em campo fora realizada com Entrevistas em Profundidade com o sócio proprietário da empresa, fundador e principal gestor, utilizando-se do referencial teórico de Creswel, (2014), Cooper & Schindler, (2001) e Sampieri, Collado, & Lucio, (2003), com formulários semiestruturados.

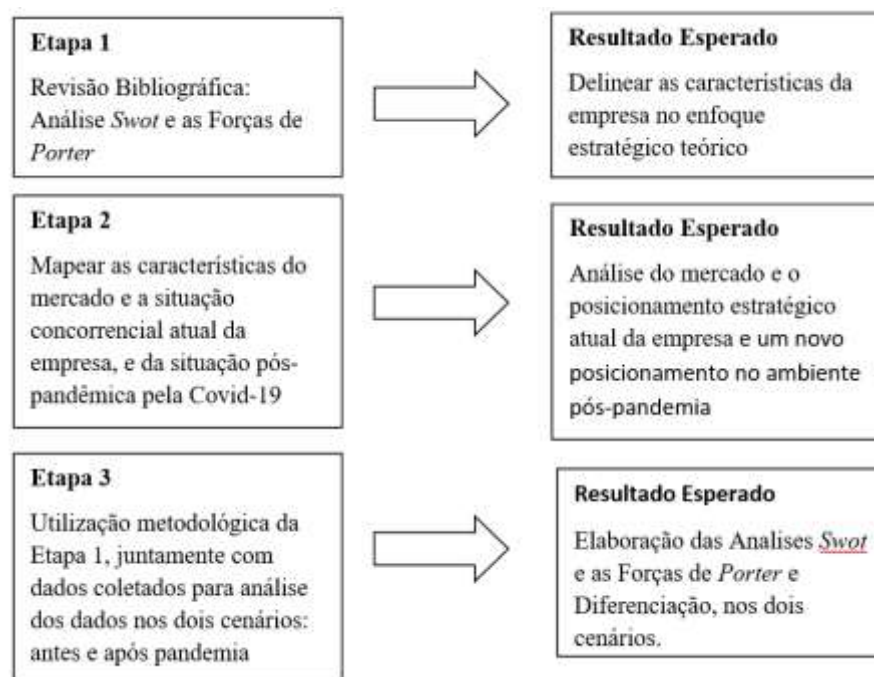
Complementarmente, as Entrevistas em Profundidade foram previamente definidas em cinco sessões de aproximadamente 45 minutos cada uma. Realizou-se uma ampla consulta de

dados secundários disponibilizados pela empresa, tais como: Relatórios Gerenciais, Banco de Dados Operacionais, Planilhas de Custos, Tabelas de Preços, Material Publicitário, Estatuto Social e outros. Seguindo o referencial teórico para um estudo de caso de Yin, (2015), Gil, (1999) e considerações teóricas de (Creswel, 2014).

Finalmente, para a etapa metodológica para coleta de dados, deu-se por meio de cinco visitas na empresa objeto do presente estudo, localizada em sua sede no município de Araçatuba - SP, embora a empresa possua escritórios e depósitos nos estados de Goiás, Tocantins, Ceará. Foram seguindo os preceitos metodológicos de Yin, (2015) para coleta informações complementares às entrevistas realizadas.

Os dados coletados na Pesquisa Qualitativa seguiram rigorosamente o referencial teórico de uma Análise de Conteúdo, com os preceitos teóricos de (Bardin, 2011), (Godoy, 1995) e (Câmara, 2013). Na elaboração desta análise, estabeleceu-se etapas, que são recomendadas por Bardin, (2011), sendo: uma primeira etapa para elaboração de uma pré-análise dos dados, em que se realizou uma categorização dos dados obtidos; uma segunda etapa de Exploração do Material para a codificação dos dados; uma terceira e última etapa com o Tratamento e Resultados para as inferências e interpretação dos dados coletados e obtidos.

Figura 1: apresenta um detalhamento metodológico deste estudo com cada uma das etapas e os resultados esperados.



Fonte: Autores.

A figura acima apresenta um melhor detalhamento de todas as etapas da pesquisa, em que descreve o que se pretende realizar nas três etapas propostas e para cada uma das etapas, qual é o resultado esperado.

3. Revisão Bibliográfica

Porter, (1989) traz para o debate acadêmico o relacionamento da empresa com seu meio ambiente, como a essência da formulação estratégica competitiva. Ainda segundo o autor, o ambiente em que as organizações competem com seus concorrentes, tem suas raízes na estrutura econômica de um mercado que é influenciado por cinco forças competitivas, embasadoras no sucesso de qualquer organização, para o lucro potencial de uma organização. As cinco forças são:

Entrantes Potenciais – Entrada de novas empresas em um determinado mercado que conseqüentemente, influenciam nos preços de vendas, nos custos e na rentabilidade.

Produtos Substitutos – Representa a ameaça de perda de lucro e participação no mercado de uma empresa, devido ao surgimento de produtos que possam desempenhar a mesma função dos seus, em decorrência de uma melhor relação custo x benefício.

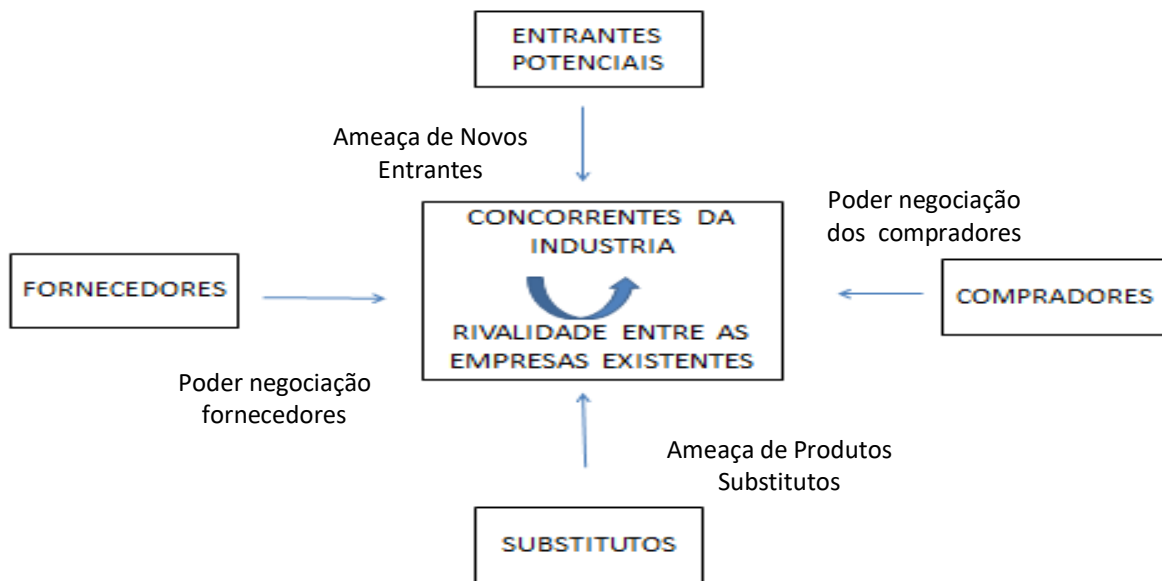
Poder dos Compradores – Representa a influência que os compradores podem exercer sobre um mercado, tanto forçando os preços para baixo, quanto exigindo melhor qualidade ou mais serviços.

Poder dos Fornecedores – Representa a influência que os fornecedores podem exercer sobre um mercado, tanto forçando os preços para cima, quanto reduzindo a qualidade dos bens e serviços oferecidos.

Rivalidade entre os Concorrentes – Representa a influência que uma empresa pode exercer em outra concorrente em virtude de sua forma de atuação no mercado, que pode forçar a redução de preços ou aumentar a demanda e o nível de diferenciação em um produto.

A Figura 2 representa a Análise das Cinco Forças. Mesmo que simples, precisa ser entendida e analisada na empresa em uma visão global, para uma compreensão da situação do ambiente empresarial e, principalmente, no estabelecimento de ações estratégicas atuais e futuras.

Figura 2: Relação das cinco forças de Porter.



Fonte: Porter (1989).

Segundo (Novicevic & Harvey, 2004), tornou-se muito difundida após a década de 70, em praticamente todos os estudos que dizem respeito à estratégia, sendo uma ferramenta que, ao mesmo tempo que é bastante simples de ser utilizada, é fácil de ser compreendida e, ainda segundo os mesmos autores, constitui a principal metodologia de análise de casos que dizem respeito à gestão, *marketing* e posicionamento estratégico das empresas, uma vez que permite que a estratégia possa se alinhar aos recursos da empresa quer em seus fatores internos, assim entendidos como recursos que a empresa dispõe e os fatores externos; ou seja, aqueles do ambiente empresarial.

A nomenclatura *Swot*, segundo Gupta & Mishara, (016), tem sua origem de uma simples apropriação das primeiras sílabas de cada uma das palavras que representam as condicionantes da análise: **S** de *Strengths*, ou as Forças dos aspectos positivos da empresa em relação aos seus concorrentes; **W** de *Weaknesses* ou as Fraquezas com os aspectos negativos da organização em relação a seus concorrentes; **O** de *Opportunities* ou as oportunidades que a empresa possui como uma vantagem competitiva no mercado em que está competindo; **T** de *Treaths*, representando as Ameaças, principalmente do mercado que podem desfavorecer a empresa e, ao mesmo tempo, causar uma desvantagem competitiva.

Outros autores, como Wright, Kroll, & Parnell, (2006), afirmam que a análise *Swot* diz respeito às observações analíticas do ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças) de uma organização, melhor visualizado no Quadro 1.

Quadro 1: Modelo da análise Swot.

AMBIENTE	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado pelo autor.

O Quadro 1 apresenta uma síntese do modelo de análise Swot, apresenta-se para cada um dos ambientes da empresa: interno e externo; quais são os aspectos positivos, representado pelas forças internas e oportunidades externas, e os pontos negativos representados pelas fraquezas internas e ameaças internas.

4. Revisão Bibliográfica

4.1 Resultados e Discussões antes da Pandemia

A situação problema se apresenta pela mudança repentina no ambiente econômico de atuação da empresa que vende condicionadores de ar no Brasil, importados da China. Realizou-se com base em ferramentas consolidadas de Gestão Estratégica, denominadas Análise *Swot* e Análise das Cinco Forças de *Porter*. O Quadro 2 apresenta qual a situação da empresa na situação antes da instalação da pandemia e as medidas de confinamento social.

Quadro 2: Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades antes da pandemia.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Boa relação: Preço x Qualidade dos produtos	Logística ineficiente
Baixo consumo de energia elétrica	Marca desconhecida no mercado brasileiro
Canais de Distribuição e Pontos consolidados	Deficiência na estrutura adm./comercial
Alta Margem de Contribuição	Venda de um só conceito de produto
Rede credenciada de Assistência Técnica	Faltam Orçamentos (Vendas/ Caixa, etc.)
Experiência em atuar em diversas regiões	Falta Planejamento Estratégico e de MKT
Expertise importação e func. na China	Falta definição mix clientes (final x varejo)
	Baixo nível de informatização
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Necessidade de conforto térmico: clima quente	Tributação adicional de Importação
Mercado de Locação	Câmbio Flutuante
Inserção novos produtos no portfólio	Facilidade de novos entrantes no mercado
Grande tamanho do mercado brasileiro	Inadimplência com clientes
Expertise de importação e func. na China	
Potencializar os canais de distribuição atuais	
Estabelecer parcerias estratégicas (sócios)	
Consolidação da Marca no Brasil	
Fidelização de Clientes	

Fonte: Autor.

O Quadro 2 apresenta um mapeamento dos pontos fortes e fracos, e as ameaças e oportunidades para a empresa no ambiente antes da pandemia; nos pontos fortes destaca-se a expertise da empresa no comércio de importação de produtos de varejo junto ao mercado chinês, as altas margens de contribuição dos produtos e uma consolidação dos canais de distribuição e pontos de venda. Nos pontos fracos tem relevância as deficiências administrativo- financeiras da empresa, falta de visão estratégica e a comercialização de somente um conceito de produto.

Ainda no mesmo quadro as oportunidades relevantes se apresentam no mercado inexplorado de locação de produtos, estabelecimento de parcerias estratégicas e a possibilidade franquizar a linha de produtos; as ameaças estão localizadas na facilidade de novos entrantes, variação cambial que afeta diretamente o custo dos produtos e possível inserção de novos tributos ou mesmo aumento nas tarifas atuais,

As forças que atuam na concorrência em conformidade com o modelo teórico e, segundo (Porter, 1989), das cinco forças de mercado, no presente caso relatado, a sequência

mapeada para a empresa objeto do estudo no contexto da determinação estratégica antes da pandemia e suas medidas restritivas de confinamento sócias.

Poder de Negociação dos Fornecedores: A empresa compra seus produtos prontos de fornecedores chineses, que tem interesse em vender no mercado brasileiro, utilizando-se da empresa para atingir seu objeto. As dificuldades com a distância física entre fornecedor e cliente, diferença linguística, baixo nível tecnológico nos produtos, existência de diversos fornecedores dos produtos a nível global, potencial comprador do mercado brasileiro, amplitude geográfica para logística da distribuição dos produtos nos pontos de venda faz com que exista um equilíbrio nas negociações entre cliente e fornecedor, sem qualquer prevalência dos fornecedores nas negociações.

A empresa já possui experiência há mais de dez anos com importação de produtos da China para o Brasil, sendo possui funcionário nativo morando na China, para prospecção, acompanhamento dos embarques e visitas aos fornecedores credenciados. Ainda o proprietário é seu principal executivo e realiza visitas periódicas com espaçamento mínimo de uma vez por ano para visitar as Feiras de Negócios, seus clientes, os lançamentos de novos produtos, as novas tecnologias agregadas aos produtos importados e a prospecção de novos clientes. Essas ações empresariais garantem a empresa uma redução significativa dos riscos inerentes ao poder de negociação dos fornecedores chineses, inclusive mantendo um portfólio de pelo menos três fornecedores ativos de produtos fornecidos, garantindo a empresa baixo poder de negociação de seus fornecedores.

Poder de negociação dos Clientes: Os clientes finais da empresa são pessoas e famílias que buscam um conforto térmico em suas residências, em função do clima tropical e com altas temperaturas na maior parte do ano. Complementarmente, existem clientes caracterizados como empresas comerciais e/ou industriais que buscam fornecer um maior conforto térmico para seus clientes e/ou funcionários nas suas atividades.

Os clientes da empresa possuem poder significativo de negociação à medida que tem diversas outras oportunidades para atender suas necessidades de conforto térmico, tais como ventiladores, ares-condicionados ou outros modelos de condicionadores de ar disponíveis no mercado. Os fatores, como consumo de energia elétrica, exposição nos pontos de venda, preço, assistência técnica, design do produto e facilidade de instalação se constituem como preponderantes na decisão de compra dos clientes.

Ameaça de Produtos Substitutos: Existem diversos produtos substitutos aos condicionares de ar, que se posiciona em um nível intermediário de preço e tecnologia entre os ventiladores e o ar-condicionado tradicional. Esse espaço de mercado ocupado pelos

condicionadores de ar comercializados pela empresa estudada não tem uma consolidação de posicionamento no mercado, o que gera uma constante instabilidade pela concorrência dos produtos substitutos no quesito conforto térmico de ambiente.

Ameaça e Novos Entrantes: Os novos entrantes neste mercado representam uma ameaça constante, uma vez que a China é o maior produtor mundial desse tipo de produto, e pelo volume de produção naquele país, possui preços muito baixos, atraindo sempre novos entrantes no mercado brasileiro via importação chinesa. Aspectos tecnológicos, que são constantemente agregados neste tipo de produto, tais como: reguladores automáticos de temperatura, *design* do produto, menor consumo de energia elétrica, funcionalidade de controle de velocidade e direcionamento na saída do ar e outros; serão sempre ameaças para novos entrantes.

Rivalidade entre os Concorrentes: Efetivamente existe rivalidade entre os concorrentes da empresa no mercado de condicionadores de ar no mercado brasileiro, onde existe uma disputa acirrada por preços, sendo que a empresa precisa sempre estar atenta ao mercado e realizar ajustes constantes de preços em função de seus concorrentes. Precisa procurar manter suas vantagens competitivas de qualidade, assistência técnica, bom relacionamento com seus representantes comerciais e os canais de distribuição existentes. O esforço de consolidação da Marca se faz necessário para conseguir diferenciar os produtos dos concorrentes e fidelizar seus clientes, quer de varejo, quer nos canais de distribuição.

4.2 Resultados e Discussões após a pandemia

Os resultados serão apresentados no Quadro 3 pela Matriz *Swot*, identificando os Pontos Fortes e Fracos da empresa, bem como as Ameaças e Oportunidades que emergem após a pandemia.

Quadro 3: Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades após a Pandemia.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Boa relação: Preço x Qualidade dos produtos	Logística ineficiente
Baixo consumo de energia elétrica	Marca desconhecida no mercado brasileiro
Alta Margem de Contribuição	Deficiência na estrutura adm./comercial
Rede credenciada de Assistência Técnica	Venda de um só conceito de produto
Experiência em atuar em diversas regiões	Faltam Orçamentos (Vendas/ Caixa, etc.).
Expertise importação e func. na China	Falta Planejamento Estratégico e de MKT
	Falta definição mix clientes (final x varejo)
	Baixo nível de informatização
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Necessidade de conforto térmico: clima quente	Tributação adicional de Importação
Mercado de Locação	Câmbio Flutuante
Inserção novos produtos no portfólio	Facilidade de novos entrantes no mercado
Grande tamanho do mercado brasileiro	Inadimplência com clientes
Expertise de importação e func. na China	Alterar os Canais de Distribuição
Potencializar os canais de distribuição atuais	Potencial boicote produtos chineses
Estabelecer parcerias estratégicas (sócios)	
Consolidação da Marca no Brasil	
Fidelização de Clientes	

Fonte: Autor.

As duas situações da Análise *Swot* no ambiente anterior e posterior à pandemia, observa-se poucas alterações com relação aos pontos forte, fracos e ameaças e oportunidades que se apresentam para a empresa.

Torna-se relevante constatar que os Canais de Distribuição que se apresentavam como um ponto forte para a empresa, por existir uma consolidação de relacionamento comercial e ajustada aos hábitos dos consumidores, passou a ser uma verdadeira incógnita após a pandemia. Tem-se a percepção de que novos hábitos dos consumidores e novas posturas comerciais das relações tradicionais existentes devem sofrer bruscas alterações, isto faz com que os Canais de Distribuição de Pontos Fortes passem a ser considerados como Ameaça no pós-pandemia.

Uma nova ameaça até então inexistente, surge como potencialmente relevante. Trata-se de eventual boicote de produtos chineses, sendo que a empresa em estudo importa 100% de seus produtos da China, entretanto, essa ameaça parece que pode ser mitigada pela empresa que já possui uma marca própria no mercado, que pode ajudar significativamente se a ameaça se tornar um fato concreto e inibidor de vendas.

Os dados obtidos após a pandemia pelas Cinco Forças de *Porter*, são apresentados por cada uma das Forças.

Poder de Negociação dos Fornecedores: Os fornecedores chineses devem perder parte de seu poder de negociação, inicialmente pelo desaquecimento da economia a nível global e diminuição significativa na demanda. Esse fator fortalece o poder de compra dos clientes, que mesmo com uma demanda de varejo enfraquecida, conseguirão maior de barganha nas negociações que viram após a Pandemia. Ainda não se vislumbra um aquecimento na demanda por este tipo de produto, uma vez que os consumidores tendem a serem mais cautelosos em seus investimentos, pela perspectiva de perda do emprego e o próprio aumento do desemprego por conta da redução das atividades econômicas.

Poder de negociação dos Clientes: Estes conseguem no novo ambiente após a pandemia, aumentar significativamente seu poder de negociação, não só neste tipo de produto, mas em todos os produtos da chamada “linha branca”, pela diminuição da demanda global. Os vendedores vão precisar atrair clientes por meio de preços mais baixos e diferenciação dos produtos, as ofertas que virão fortalecem significativa os Clientes.

Ameaça de Produtos Substitutos: Essa ameaça parece que vai continuar restrita aos mesmos produtos existentes antes da pandemia, uma vez que a desaceleração econômica global gera nos produtores chineses maior capacidade ociosa nas indústrias, reduzindo suas margens econômicas, o que sem dúvida reduz os investimentos no desenvolvimento de novos produtos e agregação de tecnologia para novos produtos neste segmento.

Ameaça e Novos Entrantes: Novos entrantes representam uma ameaça concreta no pós-pandemia, que advém não de fatores ligados a cadeia produtiva, mas principalmente no novo cenário econômico mundial, em especial o brasileiro, onde o governo reduziu a praticamente zero a taxa real de juros do mercado, e de seus títulos públicos. Esse fator parece ser importante, na medida em que os poupadores e aplicadores do mercado financeiro, que tradicionalmente sempre obtiveram no país ganhos bastante significativos em suas aplicações financeira, atualmente e sem perspectivas de mudanças no médio prazo, viram seus ganhos financeiros zerarem. Isto os obriga buscar novas oportunidades de investimento em atividades econômicas, para conseguirem ganhos reais para seu capital.

Rivalidade entre os Concorrentes: Essa rivalidade já existia de maneira bastante acirrada antes da pandemia e tem uma tendência de agravar-se, principalmente puxada pelas novas atitudes do consumidor final, que deve ficar mais seletivo e cauteloso para realizar novos investimentos. As promoções e ofertas de preços bastante vantajosos na ponta final de vendas do varejo deve ser a mola propulsora para garantir um nível de vendas compatível aos

registrados antes da pandemia. Essas características devem aumentar significativamente a rivalidade entre os concorrentes neste segmento, reduzindo inclusive as margens de lucratividade e exigindo melhorias na logística de distribuição.

5. Conclusões

O presente estudo focado na problemática de melhor compreender os impactos da pandemia global, foca em um caso único de uma empresa brasileira que atua na importação e distribuição de condicionadores de ar, importados da China. Realiza-se uma análise de ambiente empresarial, com ferramentas consolidadas de gestão estratégica: Análise *Swot* e Análise Cinco Forças de *Porter*, tendo como objetivo responder à questão central da pesquisa, mapeando e analisando a situação antes da pandemia e em uma situação futura após a pandemia no ambiente empresarial.

A pesquisa tem as restrições inerentes a um estudo de caso único, escolhido por conveniência. Entretanto, procura seguir metodologicamente todas as etapas para que os dados e resultados sejam obtidos cientificamente e, principalmente, na realização de uma análise que possa atingir aos objetivos desejados.

As restrições do estudo estão circunscritas a dificuldade de aplicar os resultados obtidos em outras empresas, mesmo que do mesmo segmento econômico, por tratar-se de um caso único. Complementarmente utilizou-se entrevistas somente com o fundador e principal executivo da empresa, o que pode trazer algum viés inapropriado pela sua visão única do ambiente empresarial, mesmo com os devidos cuidados metodológicos utilizados e as observações e validação de dados obtidos pelo pesquisador.

Tratando-se de um estudo exploratório, e utilizando-se apenas ferramentas de gestão estratégica em uma situação totalmente nova e inusitada para a sociedade moderna, novos estudos complementares são absolutamente necessários para uma melhor compreensão dos fatos que se apresentam.

Entende-se com altamente relevantes às contribuições trazidas pelo presente estudo, especificamente na avaliação estratégica de uma situação anterior a pandemia, para o posicionamento consolidado de uma empresa de varejo e abrangência nacional. Este segmento econômico e os produtos comercializados na linha de condicionadores de ar foram fortemente impactados pela crise, quer pelo fechamento dos pontos de vendas da empresa, quer pela retração de compra pelos consumidores, dentre outros fatores.

A empresa estudada tendo sido fortemente impactada, precisa buscar ferramentas gerenciais para em um primeiro momento analisando a situação anterior. Precisa também construir um novo posicionamento estratégico para enfrentar de maneira mais consistente os novos desafios que se apresentam.

Um posicionamento adequando para uma nova situação de mercado, que emerge de maneira abrupta e nunca vista, como está sendo nesta pandemia, parece ser o primeiro passo para qualquer empresa que sofre de um impacto tão profundo. Não só nas suas vendas, mas principalmente nos novos hábitos e características que devem emergir deste novo cenário econômico, totalmente incerto.

Recomendam-se fortemente novos estudos na linha dos novos comportamentos do consumidor após a pandemia, novos hábitos e prospecção de canais de venda e distribuição digitais; pois esta pandemia pelo Covid-19, representa algo totalmente novo na economia global, com impactos inesperados, e que o presente estudo se propõe a ser exploratório e com um caso único; neste sentido estas novas pesquisas para avaliar a evolução dos impactos que o novo ambiente empresarial vai causar nas empresas, ainda recomenda-se pesquisa no comportamento do consumidor frente a importação de produtos de origem chinesa.

Referências

Armines, V. H. (2012). *Building Research Establishment*. Recuperado de: <https://ecohvac.eu/downloads/Task%207%20Lot%206%20Air%20Conditioning%20Final%20report%20July%202012.pdf>, Paris. Acesso em 06 de 12 de 2020.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Educações.

Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas as organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 179-191.

Cooper, D., & Schindler, S. (2001). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Creswel, J. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso Editora.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 57-63.

Gupta, G., & Mishra, P. R. (2016). A SWOT analysis of reliability centred maintenance framework. *Journal of Quality in Manintenance Engineering*, 22(2).

Hirano, A., & Da Silveira Espinoza, F. (2003). Posicionamento de marcas através do uso de mapas perceptuais do consumidor: Um estudo exploratório no setor de condicionadores de ar. *VI SEMEAD – Seminários em Administração*. São Paulo.

Luce, F., Hexsel, A. E., & Waiselfisz, J. (1983). Oportunidades de mercado: o caso dos bens de consumo duráveis. *Revista de Administração.*, 18(3), 46-50.

Novicevic, M., & Harvey, M. (2004). Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning.*, 22(a), 84-94.

Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & R., S. (2018). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Santa Maria: Universidade de Santa Maria.

Pereira, C. D., Lamberts, R., & Ghisi, E. (2003). *Nota técnica referente aos níveis mínimos de eficiência energética de condicionadores de ar no Brasil*. Recuperado de: <http://www.provedor.nuca.ie.ufrj.br/eletrobras/estudos/pereira24.pdf>. Acesso em 27 jun 2020, São Paulo.

Porter, M. (1989). *Vantagens Competitivas: criando e sustentando o desempenho superior*. Rio de Janeiro: Câmpus.

Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2003). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: Penso Editora.

Silva, C. R., Gobbi, B., & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais Agroindustriais.*, 7(1), 70-81.

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2006). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Téucle Mannarelli Filho – 80%

Lívia Barbosa Mannarelli – 20%