

Análise de fatores relevantes quanto à localização de empresas: comparativo entre uma indústria e uma prestadora de serviços com base nos pressupostos teóricos.

Janine Mattana Sfredo (UFSC) - janinemattana@yahoo.com.br

Letícia Nunes Pereira (UFSC) – leticianp@hotmail.com

Paulo Rogério Pinto de Moraes (UFSC) – pintodemoraes@yahoo.com.br

Prof. Marcos Dalmau, Dr. (UFSC) - dalmau@cse.ufsc.br

Resumo

A determinação do local ideal para a instalação de uma empresa torna-se fator de grande relevância na boa administração das organizações atuais. Para que esta decisão seja tomada com o máximo de acerto se faz necessária a análise de alguns fatores que influenciam nos processos empresariais, como mercado consumidor, fornecedores e mão-de-obra. Todavia, a importância destes pode variar de acordo com a área na qual a organização atua. Este artigo tem como objetivo analisar os fatores que influenciaram a escolha do local para instalação de duas empresas de ramos diferentes, a Dr. Fly e a Cooperativa Regional Alfa, com base nos pressupostos teóricos. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, de abordagem qualitativa e ocasional, no qual a coleta de dados se deu através da realização de questionários e entrevistas com os gestores das duas organizações, bem como através da observação do local onde as empresas encontram-se. Diante deste estudo, pôde-se concluir que os fatores preconizados na teoria, decisivamente influenciados pelos processos e ramo de atividade da empresa, não são totalmente considerados na decisão de localização de empresas.

Palavras-Chave: Localização; Tomada de decisão; Competitividade; Indústria e prestadora de serviços.

1. Introdução

Atualmente, observa-se um aumento da competitividade, que resulta da melhoria da qualidade dos insumos e produtos, do progresso tecnológico, e da diminuição dos custos produtivos. No Brasil, estes pontos começaram a ser fortemente observados a partir do início dos anos 90, através da abertura do país aos produtos estrangeiros e da globalização crescente. Estas mudanças qualitativas, provenientes da ruptura das tendências anteriormente observadas, provocaram alterações significativas no processo de tomada de decisão empresarial, exigindo dos gestores uma maior análise do risco associado ao planejamento em longo prazo.

A análise da localização é ponto fundamental para uma boa administração, tanto para uma indústria quanto para uma prestadora de serviços. As indústrias são geralmente localizadas próximas aos recursos, como matéria-prima, água, energia e mão-de-obra; já prestadoras de serviços se orientam de acordo com o mercado. Através da análise criteriosa destes fatores e de decisões empresariais acertadas se obtêm competitividade.

A literatura fornece diversos preceitos acerca do assunto, e preconiza a importância deste na tomada de decisão estratégia gerencial. A apreciação de tais pressupostos teóricos provê ao gestor informações acerca dos elementos que na prática podem interferir na tomada decisão

sobre a melhor localização, relacionando-a a fatores como insumos e mercado consumidor da empresa.

Naturalmente, a localização ideal é aquela que gera maiores benefícios à empresa, como a redução dos custos envolvidos e a maximização do nível de serviço desejado. Portanto, este artigo visa analisar os fatores que influenciaram a escolha do local para a instalação de duas empresas, uma prestadora de serviços e uma do ramo industrial, balizando a análise nos pressupostos teóricos abordados a seguir.

2 Fundamentação teórica

Conforme Moreira (1996), independentemente do tipo de negócio da empresa, mas principalmente se esta for uma fábrica, as decisões sobre localização são estratégicas e fazem parte integral do processo de planejamento. Desta forma, pequenos detalhes podem trazer desvantagens comprometedoras. Localizar, no caso, significa determinar a área que ocupará a base de operações, onde serão fabricados os produtos ou prestados os serviços, e/ou onde se administrará o empreendimento.

Dessa forma, busca-se neste capítulo evidenciar a opinião de autores concernente à decisão de localização de empresas, a fim de relacioná-los com os estudos de caso.

2.1 Localização referente

Conforme a visão de Moreira (1990) decisões de localização aplicam-se a novos empreendimentos. Entretanto, sem negar a importância destes casos, empresas já existentes e operando também enfrentam problemas de localização. Isto acontece, por exemplo, quando há esgotamento de insumos produtivos próximos ao empreendimento; ou quando a produção não atende à demanda e há necessidade de expansão. O autor reitera que se deve projetar os resultados à longo prazo, especialmente no caso de indústrias, que exigem esforços de projeto e implantação.

Para muitos gerentes a mudança de local das operações é uma experiência muito traumática, sendo evitada ao máximo. No entanto, cerca da metade das operações de serviços mudou-se no curso de sua existência. (SCHMENNER, 1999)

Neste sentido, deve-se ponderar o impacto dos custos e benefícios oriundos da escolha da localização sobre toda cadeia produtiva, pois impactam na competitividade e no lucro de uma organização. Esta decisão faz parte do processo de planejamento, que visa diminuir riscos e maximizar resultados.

2.2 Fatores relevantes nas decisões de localização

Muitos fatores influenciam nas decisões sobre localização, porém nem todos possuem a mesma importância, sendo este um problema específico para cada empresa.

Para Moreira (1990, p.176):

“As atividades industriais são, de modo geral, fortemente orientadas para o local onde estão os recursos. Matéria-prima, água, energia e mão-de-obra. As atividades de serviços, sejam públicas ou particulares, orientar-se-ão mais para fatores como proximidade do mercado (clientes), tráfego (facilidades de acesso), e localização dos competidores.”

Os elementos que interferem na decisão sobre a melhor localização de uma organização podem ser diferentes dependendo da área de atuação da empresa. Deste modo, a seguir serão descritos esses fatores e sua relevância para indústrias e prestadoras de serviços.

a) Insumos

De acordo com Moreira (1996) sempre é importante para uma companhia verificar se os locais pré-selecionados para a localização possuem oferta de mão-de-obra em quantidade e qualidade suficiente. Algumas não desejam se onerar com altos custos de treinamento de pessoal, embora que, para outros, isso seja relativamente comum, dada às atividades muito específicas em que estão engajadas.

Conforme Maynard (1970, p.2):

“(...) no estudo da localização das fábricas, distâncias são medidas em custos de frete, uma vez que os custos relativos de estocagem de matéria-prima e distribuição de produtos acabados variam de indústria pra indústria, o custo local de matérias-primas e mercados diferirá em cada caso.”

Se a matéria-prima é perecível, ou mesmo de difícil transporte, a proximidade da empresa a seu fornecedor deve ser considerada. Os perecíveis requerem cuidados especiais, tanto no manejo, quanto na rapidez do transporte. Matérias-primas volumosas ou pesadas podem gerar custos de transporte demasiadamente altos. A redução de custos pode ser obtida através da busca pela proximidade a diversos fornecedores.

b) Atitudes e fatores da comunidade

Os fatores da comunidade na qual a organização está situada têm uma grande importância na rentabilidade da organização. Fatores como o idioma e a cultura local podem não ter relação direta com os resultados da empresa, porém afetam diretamente as relações pessoais dentro da organização.

Na visão de Slack (1997), os fatores da comunidade são os que influenciam os custos de uma operação e que derivam do ambiente político, econômico e social do local. Para tanto, estes compreendem: assistências financeiras e de planejamento do governo, atitudes locais em relação a investimento estrangeiro no país, disponibilidades de serviços de apoio como bancos, correios e cartórios, absenteísmo da mão-de-obra e taxas de rotatividade e ainda restrições ambientais.

Salienta-se também que os incentivos do governo estadual e municipal podem ser fatores importantíssimos na decisão dos gestores quanto a localização das organizações, pois podem representar relevantes reduções nos custos de instalação.

c) Proximidade ao mercado consumidor

O cliente é a figura mais importante na vida das empresas. Conforme Moreira (1996), as atividades de serviços se localizam próximas aos mercados a que servem, tanto quanto possível, onde existam facilidades de acesso e estacionamento, buscando, ao mesmo tempo, atingir uma grande parcela da população visada.

De acordo com Mattar (1997), a escolha do local definitivo para situar a empresa deve basear-se em pesquisas sobre os consumidores potenciais do local e da renda da população. Além disso, é importante analisar do perfil dos consumidores locais, dando atenção a fatores como hábitos e comportamento de compra da população, fidelidade dos clientes e frequência que os clientes vão às compras, influenciarão significativamente no sucesso do negócio.

d) Facilidade de acesso e infra-estrutura

Para Graeml (2002, p.7) “o conceito de acessibilidade é uma evolução do conceito de localização física, em que mais importante que as distâncias envolvidas é a infra-estrutura existente para agilizar os processos produtivo e logístico”. Se o local já possui uma boa infra-estrutura em termos de vias, proximidade a empresas de utilidade pública (restaurantes, bancos, papelarias, farmácias, entre outros), e serviços públicos (correio, hospital, escolas), torna-se mais ágil a realização de algumas atividades de trabalho.

e) Localização dos concorrentes

Algumas vezes, principalmente com relação às prestadoras de serviços, é ideal que se situe próximo aos seus concorrentes, o que pode proporcionar aos seus clientes uma maior facilidade na escolha dos serviços, preços, qualidades, e atendimento entre as opções do mercado.

Outro ponto diz respeito à tecnologia utilizada. Tal proximidade também possibilita que a empresa possa estar atenta às inovações de seus concorrentes, para assim equiparar-se ou tornar-se superior à seus adversários.

Assim, a complexidade da decisão de localização resulta de diversos fatores, que, dependendo do ramo da empresa, possuem menor ou maior relevância. Tais serão tratados no decorrer do artigo, e conduzirão a análise dos estudos de caso.

3 Metodologia

De acordo com Mattar (1997) o presente artigo enquadrou-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa descritiva. Quanto ao escopo, caracterizou-se como um estudo de caso, visto que foi realizado um estudo profundo, porém não amplo, através do qual se procurou conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações.

No âmbito de desenvolver este artigo foram utilizadas as seguintes técnicas, sugeridas por esse autor, para obtenção de dados:

- a) Entrevistas estruturadas pessoais individuais, realizadas com os gestores das empresas, dando ênfase nos fatores que os levaram a decidir pelo local onde a empresa está operando;
- b) Realização de questionários, a fim de identificar os fatores que interferiram na escolha do local para a instalação da empresa;
- c) Coleta de informações através do *site* das empresas, buscando dados sobre a história e perfil da organização;
- d) Conhecimento adquirido através de observações do local onde a empresa decidiu por instalar-se.

As organizações escolhidas para esta pesquisa foram: Dr. Fly, prestadora de serviços médicos localizada na grande Florianópolis; e a Cooperativa Regional Alfa, indústria do agro negócio localizada em Chapecó, ambas no Estado de Santa Catarina.

Nesse sentido foram efetuados estudos de julgamento de valor quanto à importância dos fatores de localização: mão-de-obra, transporte / facilidade de acesso, infra-estrutura, proximidade ao mercado consumidor, proximidade ao concorrente, disponibilidade de matéria-prima, capital investido, condições de acesso à tecnologia e informação, e, finalmente, incentivos fiscais. A escala adotada foi: decisivamente importante; importante; indiferente; pouco importante; e irrelevante.

Este trabalho delimitou-se a analisar os fatores relevantes quanto à localização de empresas, através da comparação entre uma indústria e uma prestadora de serviços, balizando-se nos pressupostos teóricos.

4 Análise de casos práticos

Neste capítulo serão apresentados os dados e informações que foram obtidas através das entrevistas, questionários e observações realizadas junto às empresas.

Primeiro estudo de caso: Dr. Fly Ltda.

A Dr. Fly, uma empresa catarinense, que oferece atendimentos domiciliares pré-hospitalares, remoções aéreas de urgência, medicina ocupacional e segurança no trabalho. O nome fantasia é Dr. Fly, sua razão social é Fly Hospital Limitada. Está localizada na Rua Raul Machado, centro da cidade de Florianópolis – Santa Catarina.

Conforme levantado na pesquisa, os proprietários estimaram os fatores de localização, na tomada de decisão, da seguinte forma:

- a) *Mão-de-obra*: foi considerado "decisivamente importante", já que os proprietários necessitam de mão-de-obra especializada para realizar os serviços médicos. A cidade de Florianópolis possui universidades qualificadas e, dessa forma, existe grande demanda de profissionais da área da saúde e segurança no trabalho a disposição da empresa;
- b) *Transporte / facilidade de acesso*: avaliado "importante". Há vários pontos de ônibus próximos ao local, bem como facilidade para estacionamento de carros, auxiliando assim o deslocamento dos colaboradores e clientes da organização. Quanto ao acesso, recebeu escala "importante". Para facilitar o acesso, os gestores procuraram situar estrategicamente a empresa no centro da cidade, já que possui clientes em todas as regiões da ilha e do continente. Desta forma, os deslocamentos das unidades móveis na prestação de serviços se tornam mais ágeis, assim como há diminuição de custos com combustível;
- c) *Infra-estrutura*: o fator também recebeu notação "importante". Além de possuir infra-estrutura básica própria, a Dr. Fly encontra-se próxima a bancos, órgãos públicos, além de outros serviços essenciais para seu funcionamento, como postos de combustíveis;
- d) *Proximidade ao mercado consumidor*: para os proprietários, a localização próxima ao mercado consumidor, haja vista que os profissionais da empresa que se deslocam até os clientes. Porém, a realização de pesquisa mercadológica proporcionou aos empreendedores a identificação do mercado consumidor e de seu perfil, e possibilitou à empresa traçar estratégias relacionadas ao produto e sua comercialização. Desta forma foi conceituada como "importante";
- e) *Proximidade ao concorrente*: neste item foi mencionada a escala "irrelevante". Conforme citação dos gestores, a empresa não possui concorrentes diretos na sua área geográfica de atuação;
- f) *Disponibilidade de matéria-prima*: foi considerada "decisivamente importante", já que a principal matéria-prima é o conhecimento adquirido pelos profissionais;
- g) *Capital investido*: neste item, a resposta foi "decisivamente importante". A aquisição das atuais instalações da empresa através de financiamento bancário de longo prazo, com juros baixos, proporcionou à empresa uma contenção de custos significativa;

h) *Condições de acesso à tecnologia e informação*: O uso da internet e de sistema *on-line* para gestão das consultas, e mesmo acesso a outros serviços, como o *internet banking*, gerou escala de valor "importante";

i) *Incentivos fiscais*: os proprietários o consideram como "irrelevante", devido à inexistência de incentivos fiscais para se instalar no local.

Observa-se que, acerca da tomada de decisão para a localização da empresa, foram considerados cruciais os fatores mão-de-obra, sendo o conhecimento a matéria-prima essencial, e o capital investido.

Segundo estudo de caso: Cooperativa Regional Alfa

A Cooperativa Regional Alfa – Cooperalfa – atua nos segmentos de suinocultura, avicultura, citricultura, bovinocultura de leite, recebimento e industrialização de trigo, soja e milho, e localiza-se na Avenida Fernando Machado no município de Chapecó, Santa Catarina.

Conforme escopo da pesquisa, os membros gestores da empresa analisaram os fatores de localização na tomada de decisão da seguinte forma:

a) *Mão-de-obra*: avaliado como “importante” pela empresa, embora a maioria das operações na indústria não necessita uma mão-de-obra muito qualificada. Existem alguns cargos, como engenheiros químicos e elétricos, que exigem certa qualificação, e esta é encontrada com facilidade na região, visto o número expressivo de universidades presentes na localidade;

b) *Transporte / facilidade de acesso*: tido como “decisivamente importante”. Fundada em 1967, foi situada na entrada da cidade, tendo em vista a facilidade logística. Atualmente, com o crescimento da cidade, a organização vem enfrentando problemas com a carga/descarga de material;

c) *Infra-estrutura*: na época em que a empresa foi estabelecida este critério foi considerado “indiferente”, já que a empresa não possuía a magnitude de hoje, e que os outros fatores eram mais relevantes na tomada de decisão. Porém, atualmente, a empresa possui infra-estrutura própria, a qual conta com posto de combustível, supermercado, banco, serviços médicos e odontológicos para colaboradores e associados, constituindo aspecto “importante”;

d) *Proximidade ao mercado consumidor*: fator considerado “importante”, devido à logística envolvida nas operações. Não se realizou, porém, pesquisa de marketing, haja vista que seus clientes são os próprios associados, que compram farelo para alimentação de animais, e refinarias do estado do Rio Grande do Sul, que adquirem óleo bruto;

e) *Proximidade com os concorrentes*: os pesquisados analisaram como “irrelevante”, já que a cooperativa não possui nenhum concorrente direto na região oeste do estado;

f) *Disponibilidade de matéria-prima*: elemento “decisivamente importante” para a escolha do local, pois, sendo uma cooperativa que industrializa produtos agrícolas, ela adquire todos os seus insumos e matérias primas dos seus cooperados, os agricultores. Considerando que grande parte de seus insumos provém das cidades de Canoinhas, Caxambu, Coronel Freitas, São Miguel do Oeste, Águas de Chapecó e Xaxim, todas no oeste do estado de Santa Catarina, nota-se que a empresa se situa em uma região central, e está estrategicamente posicionada para o recebimento de toda a matéria-prima;

g) *Capital investido*: Na época de sua fundação o empreendimento foi instalado numa área rural, e o capital investido foi relativamente baixo. Assim sendo, o critério foi conceituado como “indiferente” pelos pesquisados;

h) *Condições de acesso à tecnologia e informação*: tornou-se “decisivamente importante” para o bom desenvolvimento da empresa, tanto na manutenção de sua infra-estrutura, quanto na comercialização e divulgação de seus produtos através de tecnologias da informação;

i) *Incentivos fiscais*: fator “irrelevante”, em virtude da inexistência de incentivos fiscais para se instalar no local.

No caso da Cooperativa regional Alfa os fatores relevantes no processo de tomada de decisão quanto à localização concernem à facilidade de recebimento de matéria-prima e escoamento da produção.

5 Considerações finais

Quando se analisa os fatores relevantes para a determinação do local onde será a base de operações das empresas, nota-se que para uma empresa do ramo industrial deve-se dar atenção a fatores que visem a eficácia de suas operações, ou seja, é importante que a empresa fique próxima aos seus fornecedores quando as matérias-primas que ela utiliza são de difícil transporte ou então quando são perecíveis. Neste tipo de organização também é importante estabelecer-se em uma localidade onde os insumos necessários para suas operações sejam encontrados com facilidade e boa qualidade. Diferentemente de empresas ligadas à área de prestação de serviços, as indústrias não precisam necessariamente estar perto de seus clientes. Já as empresas prestadoras de serviços necessitam manter um contato constante com seus consumidores finais, pois estes são os principais elementos da atividade da organização.

De acordo com a pesquisa realizada, identificaram-se os seguintes fatores na tomada de decisão quanto a instalação das duas organizações:

Fatores	Dr. Fly	Cooperalfa
Mão-de-obra	Decisivamente importante	Importante
Transporte / Facilidade de acesso	Importante	Decisivamente importante
Infra-estrutura	Importante	Importante
Proximidade com o mercado consumidor	Importante	Importante
Proximidade com a concorrência	Irrelevante	Irrelevante
Matéria prima	Decisivamente importante	Decisivamente importante
Capital investido	Decisivamente importante	Indiferente
Tecnologia	Importante	Decisivamente importante
Incentivos Fiscais	Irrelevante	Irrelevante

Quadro: Fatores relevantes quanto a localização de empresas: comparativo com base nos pressupostos teóricos.
Fonte: Dados primários.

Referente ao estudo de caso da Cooperativa Regional Alfa, um dos elementos-chave no seu processo produtivo é a carga e descarga de matéria-prima, pois esta é realizada em grande quantidade, e conforme citado na fundamentação teórica, este fato deve ser evidenciado na hora de escolher o local de implantação da empresa.

Todavia, analisou-se que, embora a Cooperalfa tenha levado em consideração alguns fatores na decisão do local para instalar-se, a atual situação da empresa mostra que alguns elementos foram desconsiderados nesta análise. Um ponto diz respeito à falta de atenção à projeção de

crescimento urbano do município. Hoje, a empresa encontra-se em uma área central da cidade, de grande tráfego de pedestres e veículos, fato este que influencia negativamente na carga e descarga de mercadorias. Da mesma forma, tal processo provoca incômodos aos motoristas e pedestres que circulam diariamente por esta via. Devido aos problemas causados pelo alto fluxo de automóveis e pedestres, a Cooperalfa está planejando a mudança das suas instalações, para um local mais apropriado. Este fato dá ênfase à importância de uma análise profunda, dos fatores que influenciam as atividades da organização, a fim de escolher uma localização adequada para instalar a empresa. Da mesma forma, a tecnologia de informação, que não foi alvo de preocupação inicial dos gestores, é atualmente estratégica para a empresa, tanto na compra e venda de produtos, como na divulgação dos mesmos. Pressupostos. Conjetura.

Referente à Dr. Fly, nota-se que a empresa visou situar-se em um local privilegiado (centro da cidade), que facilitaria o acesso e diminuiria custos com combustíveis. Porém, por não contar com um elevado capital de investimento, instalou-se em um terreno pequeno, o que dificulta possibilidades de ampliação. Do mesmo modo, o alto grau de especialização dos recursos humanos na prestação de seus serviços, gera ao item mão-de-obra, segundo os gestores da empresa, valor decisivamente importante. Isto coincide com a teoria, que preconiza a importância da oferta de mão-de-obra em quantidade e qualidade suficiente na escolha da localização;

Observa-se, portanto, que a Dr. Fly considerou certos pressupostos teóricos ao instalar-se na área central de Florianópolis, local que proporciona diversos benefícios, relacionados anteriormente. Já a Cooperativa Alfa, indústria com quase 40 anos de existência, não se preocupou inicialmente em observar na teoria fatores relevantes para a decisão de localização. Todos os seus processos foram constituídos de acordo com alternativas lógicas e com a proximidade aos seus associados.

Ressalta-se que o valor atribuído a elementos concernentes à localização de empresas difere nas duas empresas. Diante deste estudo, pôde-se também concluir que os fatores preconizados na teoria, decisivamente influenciados pelos processos e ramo de atividade da empresa, não são totalmente considerados na decisão de localização de empresas.

Referências

ALVES, Rogério Antônio. **Decisões locacionais das empresas industriais na região metropolitana de Campinas**. Disponível em: <http://www.am.unisal.br/graduacao/administracao/pdf/publicacoes-5.pdf>. Acesso em 14 de junho de 2005.

AQUISIÇÕES E FUSÕES: **Avaliação do ponto de venda no varejo e serviços**. Disponível em: http://www.boasideias.com.br/gestao/pessoal/aquisic_fusoes/avaliando_ponto.htm. Acesso em 14 de junho de 2005.

BARQUETTE, Stael. **Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia**. Revista de administração de empresa. v.42, p. 101-113. São Paulo: 2002.

GRAEML, Alexandre R. e GRAEML, Karin S. **Considerações sobre a localização empresarial e sobre sua relevância na era da Internet**. Anais do XXII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) – Curitiba, outubro de 2002.

HARDING, Hamish Alan. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1992.

LOCALIZAÇÃO. Disponível em: <http://www.vcci.com.br/newton/localizacao.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 4ed. São Paulo. Atlas, 1997

MAYNARD, Harold Bright; IIDA, Itiro. **Maynard manual de engenharia de produção**. São Paulo: E. Blucher: Editora da Universidade de São Paulo, 1970.

MONKS, Joseph G. **Administração da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.