



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Área Temática: Gestão da Produção e Operações Logísticas.

Capacidade e Localização: Fatores determinantes da localização de uma empresa comercial de Paranaíba – MS

Elaine Dias Barbosa

Acadêmica de Administração
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
elainedb23@gmail.com

Fagner Aparecido Alves de Oliveira Silva

Acadêmico de Administração
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
fagner_silva1@hotmail.com

Resumo

O planejamento da capacidade de produção e a localização de uma empresa se constituem como uma ferramenta estratégica gerencial importante para os diversos setores da empresa. Ao abrir uma empresa, além de definir qual o porte e a capacidade de produção, é importante decidir qual a localização, uma vez que, esta pode ser afetada levando em consideração o tamanho das instalações. Assim, este artigo vem apresentar definições quanto ao planejamento da capacidade produtiva e a localização de uma empresa, abordando os principais fatores que interferem na decisão do gestor quanto à determinação da localização de uma empresa comercial situada no município de Paranaíba – MS e as vantagens obtidas em relação a essa decisão. Para realizar esse estudo qualitativo, aplicou-se o instrumento de análise de conteúdo, através dos dados obtidos por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado. Os resultados demonstram que, mesmo com o aumento do número de concorrentes e a limitação do espaço físico, pode-se concluir que estes não interferem nas vendas da empresa, uma vez que possui clientes já fidelizados, por ser uma das pioneiras no local, que garante sua estabilidade no mercado em que se encontra. No entanto, poderiam ser realizadas melhorias quanto à expansão e arranjo físico, facilitando assim o fluxo e satisfação de seus clientes, e possibilitariam maior vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-Chave: Planejamento. Capacidade. Localização.

1 Introdução

O planejamento da capacidade de produção e a localização de uma empresa se constituem como uma ferramenta estratégica gerencial importante para os diversos setores da empresa. À medida que é tomada uma decisão quanto aos produtos ou serviços a serem oferecidos e como produzirem, faz-se necessário planejar a capacidade de seus processos, assim como determinar onde localizar as instalações, os locais de prestação de serviços e como arranjá-los fisicamente, uma vez que possuem um impacto significativo sobre os custos



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

operacionais, os preços a serem cobrados pelos produtos e serviços e sua capacidade para concorrer no mercado. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

Planejar a capacidade de produção envolve a determinação de uma taxa máxima de saída de uma instalação, definida mediante o tamanho e a quantidade das instalações e equipamentos. No que se refere à localização, esta consiste em analisar qual o melhor local para a instalação. Assim, ao abrir uma empresa, além de definir qual o porte e a capacidade de produção, é importante decidir qual a localização, uma vez que, esta pode ser afetada levando em consideração o tamanho das instalações. (REID; SANDERS, 2005)

Tem-se identificado ao longo dos últimos anos uma revolução no ambiente empresarial, sejam em produtos, processos, mercados e até indústrias inteiras, em razão das novas tecnologias. Essas mudanças e a velocidade com que acontecem e a adaptação das empresas a esse ambiente, tem se tornado um dos principais desafios das organizações. (DUTRA; ERDMANN, 2007)

Nesse sentido, Braga et al (2016) dispõe que as organizações estão cada vez mais interessadas em se apropriar e utilizar de ferramentas da administração da produção, que possibilite aos gestores uma visão mais abrangente do que se passa no seu chão de fábrica, e para que assim satisfaçam as necessidades dos clientes e mantenha seu lugar no mercado.

Conforme Silva et al (2015) estabelecer uma simulação operacional se apresenta como uma ferramenta para os experimentos nos processos produtivos das empresas, pois permite ao gestor identificar os motivos de atrasos na produção, gargalos produtivos, e repará-los a fim de buscar a otimização do tempo e a maximização do lucro na gestão produtiva.

Nesse sentido, planejar a capacidade de produção e determinar a localização adequada de uma instalação se fazem imprescindíveis. O planejamento é fundamental para o sucesso de uma organização em longo prazo, à medida que o excesso da mesma ou a falta de capacidade se tornam angustiantes. Ao mesmo tempo em que a localização fundamenta-se em alocar geograficamente as operações de uma empresa, considerando alguns fatores como a proximidade com clientes e fornecedores, custos de mão-de-obra e de transporte. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

Essas decisões que envolvem a capacidade e a localização têm grande relevância, pois exigem investimentos por parte da empresa a longo prazo em construções e instalações, e principalmente altos gastos financeiros. Vale ressaltar que, um planejamento realizado de forma inadequada ocasiona a empresa insuficiência em atender as demandas dos clientes, ou até mesmo perdê-los devido à falta de proximidade do mercado. (REID; SANDERS, 2005)

Nesse contexto, o presente estudo foi realizado junto a uma organização comercial localizada no município de Paranaíba – MS, abordando como problema de pesquisa: quais os fatores foram determinantes para a decisão do gestor quanto à melhor localização da empresa em Paranaíba, e as vantagens em relação a essa escolha?

Avaliar os principais fatores que interferem na decisão do gestor quanto à determinação da localização de uma empresa comercial situada no município de Paranaíba – MS e as vantagens obtidas em relação a essa decisão.

Destacar a importância da capacidade produtiva e a localização para a gestão de



produção.

Evidenciar como se configura a determinação da capacidade e localização levando em consideração os fatores que interferem nessa decisão;

Investigar, por meio de um roteiro de entrevista, os fatores que na prática subsidiam a decisão de um gestor quanto à localização de uma empresa.

Analisar, mediante estudo de caso, quais os fatores relevantes para se determinar a localização de uma empresa comercial do município de Paranaíba/MS e as vantagens obtidas em relação a essa decisão.

Os resultados da pesquisa podem contribuir para um avanço quanto ao processo decisório relacionado à melhor localização de uma instalação e a capacidade de produção da mesma. A relação teoria e prática viabiliza um aperfeiçoamento e desenvolvimento da administração da produção, com o objetivo de avaliar a capacidade de produção e a melhor localização de uma empresa, de acordo com as suas necessidades e objetivos que deseja atingir, levando em consideração os fatores que interferem nessa decisão. Uma vez que, esse tipo de decisão pode ser tomada simultaneamente, pelo fato de que a localização de uma instalação está diretamente relacionada à sua capacidade e atendimento da demanda.

A realização dessa pesquisa é viável, em vista do baixo custo para a elaboração da mesma. Além de que, não houve dificuldades em relação ao tempo em torno de pesquisa e acesso às informações, por ser um tema bastante abordado e com riqueza de conteúdo.

A pesquisa qualitativa se apresenta oportuna por procurar evidenciar na prática das empresas a importância em administrar corretamente seu processo produtivo, principalmente as decisões referentes à capacidade e a localização, de modo que satisfaçam as necessidades não somente dos clientes como também da empresa em seus objetivos organizacionais, que garantam a estabilidade nesse mercado competitivo.

2 Referencial Teórico

2.1 Capacidade Produtiva

A Capacidade produtiva de uma unidade de operações pode ser entendida como o volume máximo potencial de atividade de agregação de valor que pode ser atingido por uma unidade produtiva sob condições normais de operação (CORRÊA; CORRÊA, 2004). Para Reid e Sanders (2005) a capacidade produtiva é definida como a taxa de máxima de saída que uma instalação pode alcançar, e a falta de planejamento da mesma pode acarretar a insuficiência na capacidade de saída para atender a demanda ou até mesmo o excesso de capacidade ociosa.

Planejar a produtividade de um sistema se torna uma atividade muito complexa, pois o mercado está em uma constante mudança principalmente quando se fala em demanda. Assim, acaba sendo indispensável formas de otimizar e ajustar a capacidade para assim equilibrar oferta e demanda permitida de produção. (ZHANG et al., 2012)

Segundo Ritzman e Krajewski (2004), uma organização que busca o sucesso em longo



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

prazo precisa se planejar quanto à capacidade, evitando tanto o excesso quanto a falta de capacidade. Não existe uma medida única de capacidade aplicada a todo tipo de organização, nesse sentido, a capacidade poderá ser de duas maneiras, de medidas de produção ou de medidas de insumo.

Reid e Sanders (2005) abordam que a capacidade produtiva de uma empresa é determinada pelo tamanho das instalações e os equipamentos, pois as decisões que envolvem capacidade são complexas, principalmente quando são decisões de longo prazo. É difícil modificar uma instalação ou um equipamento para atender um súbito aumento de demanda, ao mesmo tempo em que adquirir uma instalação maior ou um novo equipamento frente a uma antecipação de demanda, causa à empresa uma enorme despesa, sem retorno do investimento feito e indecisão quanto à instalação ociosa. Ou seja, ou atendem a demanda atual, com instalações e equipamentos que ocasionalmente não suportem uma demanda futura, e acarretem custos inesperados; ou preparados para uma possível demanda, investem em recursos futuros dos quais ainda não necessitam.

É responsabilidade da administração de produção ordenar a capacidade produtiva de acordo com a demanda. Equilibrando assim, a capacidade e demanda de forma eficaz com o objetivo de satisfazer o cliente. É bastante comum que as organizações não operem em sua capacidade ideal em todos os setores, ou seja, enquanto alguns setores produzem sua capacidade mínima, outros operam em sua capacidade máxima. Assim sendo, o planejamento e controle de capacidade têm por objetivos: a diminuição de perdas, atender a demanda de mercado, melhorar a velocidade no tempo de resposta a demanda (evitar filas), e uma maior flexibilidade, sabendo lidar com aumento ou diminuição inesperada de demanda. (SLACK, 2009)

Reid e Sanders (2005) vêm destacar que o planejamento da capacidade pode ser realizado em dois níveis: tático e estratégico. O tático enfoca as decisões de curto prazo, considerando aspectos como o planejamento da força de trabalho, de estoques e o uso diário de máquinas e equipamentos. Já o nível estratégico enfoca as decisões de longo prazo como investimentos em novas instalações, novos equipamentos de trabalho, uma vez que envolvem um alto consumo de capital.

Para Sobreira e Forte (2015) a capacidade em nível estratégico deve levar em consideração algumas variáveis como: gestão estratégica do conhecimento, governança corporativa, comportamento estratégico seguida pelo fluxo eficiente de informações, recursos tangíveis, gestão do desempenho financeiro.

Slack; Chambers e Johnston (2009) afirmam que sem uma estimativa da demanda futura não é possível planejar efetivamente para futuros eventos, somente reagir a eles. Por isso é importante que os gerentes de produção entendam a base e os fundamentos táticos para essas previsões de demanda.

Slack; Chambers e Johnston (2009) e Ritzman; Krajewski (2004) ressaltam três etapas para a tomada de decisão de planejamento de capacidade:

Etapa 1. Identificar requisitos de identidade, ou seja, a capacidade necessária de produção presente e futura, analisando as previsões de demanda, produtividade, concorrência e mudanças tecnológicas;



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Etapa 2. Desenvolver alternativas de capacidade, que possibilite o atendimento das necessidades futuras, ou alternativas que incluam opções de oportunidade e tamanho, ou até de expansão;

Etapa 3. Avaliar as alternativas de capacidade, ou a que melhor atenda aos requisitos da empresa, quantitativa (variação do fluxo de caixa em relação ao tempo de previsão) e qualitativamente (incertezas sobre demanda, reação competitiva, mudança tecnológica, estimativas de custo).

Segundo Ribas (2010), diante de uma grande demanda as organizações buscam aumentar sua capacidade produtiva através de horas extras ou ampliação do setor produtivo, quando há recursos financeiros disponíveis, e diante de uma pequena demanda, as organizações buscam diminuir a produção para não haver sobra de produto e prejuízo para a organização.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2004), a gestão de capacidade em operação depende do grau de estocabilidade do produto, sendo necessário ao gestor tomar decisões que tentem conciliar uma demanda variável. Com isso, ele pode adotar duas estratégias básicas e, empregar uma combinação delas:

- a) Tentar influenciar a demanda para ajustá-la à capacidade disponível;
- b) Alterar a capacidade disponível, ajustando-a as variações da demanda.

2.2 Localização

A localização se estabelece como o melhor local geográfico para as instalações de uma empresa. As decisões de localização são importantes pois requerem um compromisso maior a longo prazo referentes a prédios e instalações, como também altos investimentos financeiros que impactam nos custos e receitas operacionais. Uma vez que, uma má localização pode trazer algumas consequências como: elevados custos de transporte, suprimentos inapropriados de matéria-prima e mão de obra, prejuízos financeiros e até perda de vantagem competitiva. (REID; SANDERS, 2005)

Gonçalves (2016) afirma que decidir a melhor localização para uma instalação se torna uma decisão de caráter muito mais financeiro do que pode parecer. Vale ressaltar que, embora seja difícil reverter uma decisão de localização, às vezes é necessário, mesmo que os custos envolvidos para desativar uma operação e reinstalá-la em outro local possam ser elevados. Assim, as decisões sobre localização devem ocorrer de forma constante nas organizações, analisando as vantagens e desvantagens de se ter um negócio situado em determinado lugar. (MACHADO, 2002)

Uma análise contínua vai possibilitar uma avaliação dos benefícios oferecidos por uma determinada localização. A partir do momento que as vantagens de uma nova localização se tornam superiores aos custos envolvidos em mudança, a realocação é uma boa opção. Porém, esta realocação deve ser analisada de forma abrangente, considerando todos os custos tangíveis e intangíveis, como todos os benefícios a nova instalação. (GRAEML; GRAEML, 2002)



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Reid e Sanders (2005) salientam que existem inúmeros fatores que podem incidir as decisões de localização, e variam de acordo com a natureza do negócio. As empresas de serviços e as de manufatura, por exemplo, preconizam fatores diferentes. Do mesmo modo as organizações que visam lucros e as sem fins lucrativos, cada qual de acordo com um critério estabelecido.

Machado (2002) enfatiza que nem todos os fatores são igualmente importantes para todas as empresas, pois dependem de suas necessidades específicas e da maneira como esperam competir no mercado. Assim, as decisões quanto à localização das instalações físicas de uma empresa são consideradas estratégicas e relacionadas conjunto de questões estruturais.

Nesta perspectiva, Ritzman; Krajewski (2004) e Reid; Sanders (2005) apontam alguns fatores determinantes para empresas manufatureiras e prestadoras de serviços. As empresas de manufatura focam o clima de trabalho favorável, proximidade dos mercados, qualidade de vida, proximidade dos fornecedores e recursos e das fontes de mão de obra, serviços públicos, impostos e custos dos imóveis, espaço para expansão, custos de construção, acesso à meios de transporte, custos de seguro, regulamentos ambientais, aspectos quanto a comunidade, entre outros. No caso de empresas prestadoras de serviços o foco está na proximidade aos clientes, custos de transporte e proximidade aos mercados, localização dos concorrentes, fatores específicos do local como nível de atividade do varejo, densidade demográfica, o fluxo de tráfego e a visibilidade do local. Existem também outros fatores que podem ser aplicáveis a empresas comerciais além de alguns já citados, como espaço para estacionamento dos clientes, acesso a transporte coletivo, arranjo físico etc.

Wurzius (2013) acrescenta que ao se instalar em um determinado local uma empresa pode considerar fatores como mão de obra, incentivos fiscais, incentivos financeiros como alugueis, estratégia logística, crescimento de mercado na região a qual ela pretende se instalar, proximidade de seus fornecedores, e se o local onde pretende se instalar comporta sua produção de acordo com a sua estrutura física. Para Moreira (2008) a energia elétrica e a água também devem ser levadas em consideração, não pelo preço, visto que o valor não varia muito de acordo com a região do país, e sim da quantidade de insumos disponíveis para o uso da empresa.

A disponibilidade de matéria-prima é um dos fatores mais importantes na definição da localização, pois algumas matérias-primas não podem ser transportadas por longas distancias, por questões de custos de transporte e de perecibilidade da mesma, assim sendo, deve-se escolher o local mais próximo possível de sua fonte de matéria-prima. (MOREIRA, 2008)

O clima de trabalho favorável envolve não apenas uma equipe de trabalho local, mas também aqueles que por ventura sejam atraídos ou transferidos caso haja uma relocação da empresa, e se referem às atitudes frente ao trabalho, a produtividade do trabalhador, a necessidade de treinamento, etc. É considerado um importante fator principalmente para indústrias de intensiva mão de obra, como as têxteis e moveleiras. Já a qualidade de vida está ligada as condições favoráveis oferecidas pelo local aos empregados, como clima, áreas de lazer, eventos culturais, boas escolas, baixo índice de criminalidade. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

A proximidade do mercado consumidor é importante para o atendimento da demanda por bens ou serviços, e influencia o comportamento do cliente, exemplo: um supermercado de



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

bairro é mais conveniente do que outro localizado no centro. Já a proximidade dos fornecedores facilita o acesso aos suprimentos necessários, uma vez que diminuem os custos com transporte com a matéria-prima, o tempo do atendimento e a manutenção de estoques menores, principalmente quando se tratam de empresas que necessitam de insumos volumosos, perecíveis ou pesados. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

Empresas que necessitam de uma mão de obra qualificada, ou com habilidades específicas devem alocar-se próxima a essas fontes que disponham desse tipo de trabalhadores. Devem ser consideradas características que podem afetar o desempenho da empresa como a ética no trabalho, absenteísmo, rotatividade, atrasos, uniões sindicais, e os níveis salariais locais. (REID; SANDERS, 2005)

Segundo Moreira (2008), antes de se instalar em determinada localização, a organização deve analisar se existe mais de obra o suficiente e de qualidade e determinado local. Se a mão de obra não tiver qualificação, devera ser calculado quanto será gasto no treinamento da mesma. Também é necessário avaliar o comportamento histórico dos sindicatos de cada região, evitando assim problemas futuros. Por fim, terá que ser medido o nível de dependência da cidade para com a empresa, ou seja, se a empresa empregar grande parte da população, ela terá problemas futuros quando decidir fazer corte de funcionários.

A localização dos concorrentes é considerada não apenas em relação à posição local, mas também a reação dos mesmos quanto a uma nova localização da empresa, principalmente se for uma área onde se encontram estabelecidos, assim fica difícil estabelecer a concorrência. A não ser que sejam empresas modelo de referência, em que as empresas adotam uma estratégia de seguir o líder para assim atrair clientes. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

O arranjo físico também pode ser considerado um fator determinante, pois abrange tudo o que é disposto dentro de uma instalação. Pode ser pessoas, máquinas, equipamentos, um departamento, um móvel, que bem ordenado permite com que a empresa opere com eficácia. A localização pode afetar de forma significativa a produtividade, se mal planejada pode dificultar a locomoção e fluxo de materiais, departamentos afastados podem dificultar a comunicação e o acesso a materiais e equipamentos, aumentar os riscos, e causar a insatisfação do cliente. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

A possibilidade de expansão pode ser definida a nível local, construção de novas instalações ou mudança de local. A expansão principalmente local é um fator vantajoso, uma vez que mantém a administração junta, além de reduzir custos com operações, e agrupar as operações. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

As instalações logísticas e sua localização também sofrem influência de inúmeros fatores que podem incidir sobre o desempenho das empresas e, ao mesmo tempo em que permite o desenvolvimento de uma região, porém, podem trazer consequências indesejadas, como um fluxo intenso de veículos de cargas. Avaliar esses fatores se faz necessário uma vez que fornecem subsídios para decisões quanto ao planejamento e organização do território. (CATAPAN; LUNA, 2016)

Moreira (2008) as atitudes da comunidade local também devem ser pesquisadas antes de definir a localização da empresa. Algumas comunidades incentivam o surgimento de novas empresas, devido à geração de emprego, dando-lhes incentivos como, terreno gratuito,



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

isenção de impostos por tempo determinado etc. Porém, existem comunidades que tentam restringir a entrada de certas organizações, principalmente em se tratando de questões ambientais. Aspectos quanto à comunidade são relevantes para determinar a localização, principalmente pelo grau de aceitação da comunidade local. Muitas pessoas encaram a instalação de uma nova empresa como uma ótima oportunidade de emprego e renda, que aumente a qualidade de vida dos mesmos e não só como fontes de poluição, ruído e congestionamento de trânsito. (REID; SANDERS, 2005)

E por fim os fatores específicos como fluxo do tráfego, a visibilidade do local, congestionamentos das vias de acesso dos clientes e de transportes coletivos, espaço para estacionamento dos carros, influenciam expressivamente, uma vez envolve a satisfação e a comodidade dos clientes. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004)

Pode-se notar que, segundo Martins (2006) quando uma organização ou empresa, seja ela grande ou pequena, fábrica ou comércio, opta por uma determinada localização devem ser consideradas algumas ponderações, como por exemplo: suas perspectivas de mercado, impor uma média de crescimento e de recuo econômico, características de localização, custos da obra, satisfação de seus funcionários, e principalmente sua logística. Com isso a empresa pode garantir ou não seu espaço no mercado, mantendo uma competitividade com as demais de seu seguimento.

Se determinado estudo preliminar de viabilidade ou algum outro ponto de partida sinalizou que há de fato uma oportunidade ou conveniência em prosseguir, uma equipe de seleção de localização será estabelecida. Essa equipe por sua vez, deve sempre procurar garantir que os principais fatores estejam sendo levados em conta em suas análises. É essencial para elas considerarem as fontes de insumos e a localização de sua demanda em suas decisões de localização. A localização da demanda é especialmente importante em operações que requerem a presença do cliente para ocorrerem. (CORRÊA; CORRÊA, 2004)

Vale destacar alguns fatores da comunidade que influenciam os custos de uma operação e que derivam do ambiente social, político e econômico do local. Compreendem:

- a) Impostos locais;
- b) Restrições à movimentação de capital;
- c) Assistência financeira do governo;
- d) Assistência de planejamento do governo;
- e) Estabilidade política;
- f) Atitudes locais em relação a investimentos estrangeiros no país;
- g) Língua;
- h) Amenidades locais (escolas, teatros, lojas etc.);
- i) Disponibilidade de serviços de apoio;
- j) Histórico de comportamento e relações de trabalho;
- k) Restrições ambientais e disposição de rejeitos;



- 1) Procedimentos e restrições de planejamento. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)

Alguns locais são firmemente associados, na mente dos consumidores, com uma imagem específica. Locais diferentes provavelmente têm características intrínsecas diferentes que podem afetar a habilidades de uma operação em atender a seus clientes e gerar receitas. Exemplo: ao mudar a localização de um hotel luxuoso que está localizado na beira da praia, para um distrito industrial, rapidamente a sua atratividade se perderá. Do mesmo modo, as habilidades da mão de obra local podem ter efeito na reação do cliente aos produtos ou serviços que a operação produz. Exemplo: um parque tecnológico é localizado normalmente próximo a universidades, porque esperam atrair companhias interessadas em usar as habilidades disponíveis na universidade. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)

Da mesma maneira que a determinação de capacidade, Reid e Sanders (2005) indicam que os gestores devem seguir um procedimento de três etapas para definir a melhor localização:

Etapa 1. Identificar os fatores de localização, exigindo alto grau de conhecimento e discernimento dos gestores;

Etapa 2. Desenvolver alternativas de localização, que satisfaçam os fatores selecionados;

Etapa 3. Avaliar as alternativas de localização, quantitativa e qualitativamente, que darão suporte à decisão final.

Ritzman e Krajewski (2004) assinalam que uma análise quantitativa deve levar em consideração os fatores em termos financeiros, como por exemplo, os custos em transporte de insumos ou despacho de produtos, com mão de obra, construção, impostos etc. Enquanto a análise qualitativa se resume nos fatores não financeiros, como a aceitação da comunidade, a qualidade de vida local, hábitos de uma determinada região, cultura, índices de criminalidade, entre outros que não podem ser medidos.

Decisões erradas de localização são não só caras do ponto de vista das consequências, mas também são difíceis e caras de serem revertidas, sendo seus efeitos bastante duradouros – em outras palavras, uma vez que a decisão de localização tomou efeito, a operação terá de conviver com ela por um longo tempo. (CORRÊA; CORRÊA, 2004)

3 Procedimentos Metodológicos

Nesse capítulo é contemplada a metodologia empregada para a realização da pesquisa e apresenta: as perguntas de pesquisa; o delineamento da pesquisa; os métodos e instrumentos utilizados para a coleta dos dados e as limitações do trabalho.

De acordo com a abordagem utilizada, a pesquisa é de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa procura focar na interpretação ao invés da quantificação. Normalmente o pesquisador qualitativo tem certa flexibilidade no processo de dirigir a entrevista/pesquisa e também no processo de análise do contexto, sendo possível interpretar não somente o que é dito verbalmente. Sendo assim, é capaz de captar informações que não seriam possíveis de serem coletadas em uma pesquisa quantitativa. (CASSEL; SYMON, 1994)



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Quanto aos objetivos, esta pesquisa também classificada como descritiva. Esse tipo de pesquisa expõe características de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, mas sem explicar os fenômenos que descreve (VERGARA, 2009). Deste modo, esta pesquisa procura avaliar os principais fatores que interferem na decisão do gestor quanto à determinação da localização de uma empresa comercial situada no município de Paranaíba – MS e principalmente as vantagens obtidas em relação a escolha dessa localização.

Quanto aos procedimentos técnicos, para um melhor entendimento, foi abordado um estudo de caso (uma investigação empírica) que estuda um fenômeno atual dentro do seu cenário na vida real. É uma metodologia de pesquisa poderosa, podendo ser realizada com entrevistas individuais ou em grupos com análise de registros e observação. Seu objetivo é de ter obter panoramas múltiplos de uma única organização, possibilitando um amplo e detalhado conhecimento do objeto estudado (YIN, 2010).

O estudo de caso permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, é adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos. (ROESCH, 2012).

A pesquisa foi realizada em uma empresa localizada na cidade de Paranaíba-MS, a fim de evidenciar os fatores que foram determinantes para a localização de uma empresa, onde o sujeito da pesquisa foi o proprietário-gerente da mesma. Quanto ao ambiente de pesquisa, a empresa varejista vem atuando no comércio de Paranaíba e atualmente está situada em uma das avenidas de maior circulação na cidade.

Em relação aos procedimentos para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado com base no referencial teórico, que se tem como objetivo principal exigir mais criatividade do entrevistador; usar a habilidade e experiência para que se extraiam mais dados, com o objetivo de atingir maior clareza e desenvolvimento nas respostas. (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Uma das fases mais importantes da pesquisa é a análise dos dados, a partir da análise é que se chegará a uma conclusão ou não, deixando assim sugestões para novas pesquisas a serem realizadas (MARCONI; LAKATOS, 1996).

O método utilizado foi a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise das entrevistas realizadas por meio do roteiro/questionário com o objetivo de conseguir identificar parâmetros (quantitativos ou não) que permitam obter uma conclusão, a qual será alcançada quando comparadas as relações observadas com as relações teoricamente apresentadas.

4 Resultados

Nesta etapa do estudo será abordada a apresentação dos resultados, bem como análise e discussão dos dados.

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa atuante no ramo do comércio localizada na cidade de Paranaíba-MS, a qual será identificada como Empresa Alpha. Com a intenção de apontar os fatores determinantes para a localização da empresa no município, foi



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

entrevistado o proprietário-gerente do estabelecimento, destacado como sujeito da pesquisa. Segundo o entrevistado a empresa varejista foi fundada por seu pai e já vem atuando a algum tempo no comércio de Paranaíba, sob a sua direção há 04 anos. Atualmente situada em uma das avenidas de maior circulação da cidade, se caracteriza como uma empresa de pequeno porte, e conta com 03 funcionários, incluindo ele mesmo.

Com a finalidade de um melhor entendimento quanto à determinação da localização da Empresa Alpha no município, procurou-se investigar quais os fatores foram mais importantes segundo o proprietário, como também as vantagens e as desvantagens de se estabelecer no local.

Em relação aos fatores que influenciaram a decisão da localização da empresa Alpha, o entrevistado destaca aqueles que foram mais importantes.

Ao ser questionado se foi realizado algum tipo de estudo para que fosse escolhida tal localização, o proprietário relatou que não foi feito nada do tipo. No que se refere aos incentivos fiscais e terrenos, o proprietário relata que não recebeu nenhum tipo de incentivo fiscal para a instalação do comércio no município, todo o processo foi realizado por parte do proprietário, como por exemplo, o aluguel do salão. Ainda relatou que, o único respaldo do governo municipal que tem é a coleta de lixo e iluminação pública, mas não a limpeza das vias públicas. Com relação aos preços dos serviços públicos como energia elétrica e água, também não influenciaram na decisão do local, segundo o entrevistado, o preço é relativamente alto, independente da localização.

Em relação à mão de obra, o entrevistado destaca quem não foi um fator de influência na escolha da localização do estabelecimento, uma vez que por ser uma empresa de pequeno porte, optou por funcionários que já conhecia e mantinha certo contato, e até mesmo da família, o que facilitou o treinamento e a aprendizagem da função. Sendo assim, o entrevistado declara que não pretende aumentar muito o quadro de funcionários, devido ao espaço físico limitado do estabelecimento, e para aumentar o numero de funcionários, seria necessário um espaço maior e um aumento na demanda, sendo que a demanda aumenta apenas em horários de pico de vendas, o que por enquanto dá pra manter. Enfatiza a necessidade de apenas um funcionário exclusivamente para o açougue que ele tem instalado dentro de sua empresa.

No que se refere à localização dos concorrentes, o entrevistado destaca que não tem nenhum efeito sobre os resultados da empresa, e que mesmo em se tratando de um comércio relativamente pequeno, ele consegue competir diretamente com outros estabelecimentos maiores do mesmo ramo, pois já possui clientes fiéis há alguns anos.

No que diz respeito aos aspectos locais, como por exemplo, a recepção dos moradores da região, o entrevistado afirma que não houve nenhum tipo de rejeição, foi muito bem aceito e é até hoje, pois possui clientes fiéis, como relatado anteriormente, e também novos, apesar da concorrência que ele enfrenta nos dias atuais. Em relação à visibilidade da Empresa Alpha, o proprietário acredita que possui uma boa visibilidade sim, que atrai pessoas de diversas localidades, principalmente por ter se estabelecido em uma avenida de grande circulação na cidade.

Com relação ao arranjo físico, o proprietário ressalta que já foram feitas algumas



modificações na estrutura do estabelecimento para melhorar o fluxo dos clientes, tentando se adequar ao máximo de acordo com a demanda de mercado, como por exemplo: relocação de estrutura, mudando para um salão em que o aluguel é mais em conta, ao lado do antigo. Assim, a empresa mudou as instalações e fez algumas modificações quanto ao forro, piso, pintura, e se houver uma melhoria na economia futura, ele pretende climatizar o ambiente, para proporcionar um melhor conforto e atendimento aos seus clientes.

Quando perguntado ao proprietário a respeito das vantagens e desvantagens que influenciaram na decisão da escolha do local, a principal vantagem apontada é a do grande fluxo que há na avenida, o que lhe proporciona uma melhor visibilidade de seu negócio, destacando que no início, quando a empresa foi fundada haviam poucos concorrentes ou até nenhum, o que facilitou seu estabelecimento no local. Atualmente está totalmente diferente, por ser um local como dito acima de grande visibilidade, acaba atraindo concorrentes com maior poder financeiro, se apresentando como certa desvantagem, mas que segundo ele não o preocupa tanto, pois possui clientes fidelizados já há alguns anos.

E ainda falando das desvantagens, o proprietário faz uma abordagem quanto ao preço de venda, devido o aumento do número de concorrentes no local, ao estacionamento de veículos e o espaço reduzido. Assim, ele destaca que não possui um poder de negociação de preço tão grande em relação aos demais concorrentes de maior porte, mantendo o preço já estabelecido, pois já possui clientes fidelizados há alguns anos que garantem a sua estabilidade. Também aponta que seu estabelecimento não possui estacionamento de veículos, o que dificulta o acesso dos clientes em dias de chuva. No que se refere à estrutura, por se tratar de um estabelecimento de pequeno porte e fluxo de clientes, o espaço se tornou reduzido, o que impossibilita o acesso dos clientes, formando filas, principalmente em horários de pico, mais ressalta que na maioria das vezes o fluxo é tranquilo. O que não ocorre com seus fornecedores, por se tratar de uma avenida, o fluxo e acesso de seus fornecedores é tranquilo.

Por fim, o proprietário destaca que está satisfeito com a escolha da localização do seu comércio, que suas expectativas em relação ao desenvolvimento de sua empresa vêm sendo superadas a cada dia, garantindo assim a estabilidade da empresa Alpha no mercado, prezando sempre pela satisfação de seus clientes.

5 Discussão

A localização se estabelece como o melhor local geográfico para as instalações de uma empresa. Para tanto, existem diversos fatores que influenciam uma organização a escolher sua localização. Conforme destacado por Machado (2002), nem todos os fatores são igualmente importantes para todas as empresas, pois dependem de suas necessidades específicas e da maneira como esperam competir no mercado. Assim, as decisões quanto à localização das instalações físicas de uma empresa são consideradas estratégicas e relacionadas, conjunto de questões estruturais. Neste caso a Empresa Alpha, atentando para os fatores que atendiam as suas necessidades, optou pela localização em uma avenida de grande circulação na cidade, o que garantiu a visibilidade da empresa no mercado atuante.

Segundo Martins (2006) quando uma organização ou empresa, seja ela grande ou pequena fábrica ou comércio, opta por uma determinada localização devem ser consideradas



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

algumas ponderações, como por exemplo: suas perspectivas de mercado, impor uma média de crescimento e de recuo econômico, características de localização, custos da obra, satisfação de seus funcionários, e principalmente sua logística. Com isso a empresa pode garantir ou não seu espaço no mercado, mantendo uma competitividade com as demais de seu seguimento. Pode-se dizer que a Empresa Alpha, situada neste determinado local, mesmo atraindo concorrentes com maior porte e poder financeiro, consegue garantir seu espaço no mercado, mantendo a sua competitividade, por ser a pioneira no local. A empresa trabalha de forma a buscar o atendimento e a satisfação dos seus clientes, de forma que possui clientes fidelizados já há alguns anos, o que garante a sua estabilidade e sobrepõe às desvantagens observadas.

Desta maneira, existem diversos fatores que podem ser aplicáveis às empresas, cada qual no seu ramo de atuação. As empresas comerciais, por exemplo, levam em consideração alguns fatores específicos para a escolha da localização, como: proximidade dos mercados e clientes, proximidade dos fornecedores e recursos, mão de obra local, serviços públicos, impostos e custos dos imóveis, espaço para expansão, localização dos concorrentes, fatores específicos do local como nível de atividade do varejo, o fluxo de tráfego, a visibilidade do local, espaço para estacionamento dos clientes, arranjo físico etc. (Ritzman; Krajewski, 2004; Reid; Sanders, 2005).

Diante da pesquisa, a decisão da Empresa Alpha em relação à localização, tem como principal fator de influencia a visibilidade da empresa, uma vez que por estar situado em uma avenida de grande circulação de pessoas possibilita não somente atrair os moradores locais, como também de outras localidades, aumentando assim o fluxo de clientes no estabelecimento. Pode-se observar que esse fator facilitou seu estabelecimento no local, por ser umas das primeiras do ramo a se instalar ali, mesmo que atualmente venha sendo afetada pela proximidade de concorrentes.

Corrêa e Corrêa (2004) salientam que decisões erradas de localização são não só caras do ponto de vista das consequências, mas também são difíceis e caras de serem revertidas, sendo seus efeitos bastante duradouros – em outras palavras, uma vez que a decisão de localização tomou efeito, a operação terá de conviver com ela por um longo tempo. Assim, pode-se dizer que o proprietário da Empresa Alpha, considerou um bom desenvolvimento da empresa e optou pela localização, porém, mesmo já estabelecido no local, observa-se um aumento da demanda de mercado, principalmente em horários de pico, o que tem acarretado certa desvantagem para a empresa, em virtude da limitação do espaço físico e, sobretudo da falta de um estacionamento adequado para seus clientes.

Gonçalves (2016) afirma que decidir a melhor localização para uma instalação se torna uma decisão de caráter muito mais financeiro do que pode parecer. E embora seja difícil reverter uma decisão de localização, às vezes é necessário, mesmo que os custos envolvidos para desativar uma operação e reinstalá-la em outro local possam ser elevados. No caso da Empresa Alpha, não vê-se a necessidade de realocação, porém sim melhoras quanto ao seu espaço físico ou até expansão. Observou-se a pretensão do proprietário em implantar algumas melhorias, como por exemplo, a climatização, a fim de proporcionar um maior conforto e atendimento para os clientes, entretanto aumentaria seus custos, e é algo que ele pretende realizar caso haja uma melhora na economia.

Assim, as decisões sobre localização devem ocorrer de forma constante nas



organizações, analisando as vantagens e desvantagens de se ter um negócio situado em determinado lugar (Machado, 2002). Em relação à Empresa Alpha, pode-se dizer que as vantagens observadas sobrepõem às desvantagens. Pois, mesmo com os problemas identificados, estes não interferem nas suas vendas, em razão do preço e da qualidade dos produtos oferecidos, que garantem a fidelização de clientes e a sua estabilidade no mercado em que se encontra.

6 Considerações finais

Planejar a capacidade de produção e a localização de uma empresa são ferramentas estratégicas muito importantes. As decisões de capacidade e localização têm uma influência significativa sobre os custos operacionais, os preços a serem cobrados pelos produtos e serviços e sobre a sua capacidade para concorrer e se estabelecer no mercado. Uma vez que, um planejamento realizado de forma inadequada pode ocasionar à empresa insuficiência no atendimento as demandas dos clientes, ou até mesmo perdê-los devido à falta de proximidade do mercado.

Em relação à capacidade, com base na teoria, pode se concluir que as empresas tem como foco principal se adaptar com a demanda de mercado, exceto alguns casos de empresas que trabalham com altos estoques, que buscarão alternativas que possibilitem o atendimento das necessidades futuras, levando em consideração diminuição do desperdício e dos prejuízos.

Quanto à localização, diversos fatores podem ser considerados para se determinar o melhor local para a instalação de uma empresa, que variam de acordo as necessidades específicas de cada e da maneira como esperam competir no mercado. Diante da pesquisa, pode-se observar que o proprietário da empresa abordada, atuante no comercio de Paranaíba, considerou a visibilidade local em razão do fluxo existente, o que possibilitaria uma alta demanda. Atualmente, mesmo com o aumento do numero de concorrentes e a limitação do espaço físico, pode-se concluir que estes não interferem nas suas vendas, uma vez que possui clientes já fidelizados, por ser uma das pioneiras no local, que garantem a sua estabilidade no mercado em que se encontra. No entanto, poderiam ser realizadas melhorias quanto à expansão e arranjo físico, facilitando assim o fluxo e satisfação de seus clientes, e possibilitariam maior vantagem competitiva para ele.

Diante disso, pode-se dizer que os objetivos quanto à pesquisa foram atendidos, uma vez que foram apresentados os principais fatores que influenciaram a decisão do gestor quanto à melhor localização da empresa em Paranaíba e suas vantagens, Ficando a sugestão de que se realizem novos estudos que contribuam para o compartilhamento de conhecimentos e das práticas que gerem resultados significantes e satisfatórios.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRAGA, A. A. et al. **Determinação da capacidade produtiva em uma industria de farinha de tapioca no nordeste do Pará**: uma aplicação da engenharia de métodos. VI



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa-PR, 30 de Nov. a 02 de Dez. 2016.

CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. **Qualitative methods in organizational research**. London: SagePublications, 1994.

CATAPAN, A.; LUNA, M. M. M. **Localização e concentração de atividades logísticas no Brasil**. Journal of Transport Literature, 10(2), 35-39, Apr. 2016.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, F. A.; ERDMANN, H. R. **Uma nova abordagem para o estudo do planejamento e controle da produção (PCP): a ótica da Teoria da Complexidade**. GEPROS, ano 1, nº 2, abril. 2006.

GRAEML, A. R.; GRAEML, K. S. **Considerações sobre a localização empresarial e sobre relevância na era da internet**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-EGENEP. Curitiba-PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

GONÇALVES, M. F. S. **Estratégia competitiva da indústria de caminhões: Uma abordagem da localização geográfica das concessionárias**. Universidade federal de Ouro Preto, v. 1, n. 1, p. 1-37, João Monlevade, mar. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MARTINS, Petrônio. **Administração da produção: Localização de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO, A. G. C. **Fatores de decisão para a localização das instalações de manufatura**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-EGENEP. Curitiba-PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

REID, R. D.; SANDERS, N. R. **Gestão de operações**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2005.

RIBAS, D. F.; BRAMBILLA, F. R.; FERNANDES JR, F. C. **Sistema de Programação Avançada da Produção com Capacidade Finita: O Caso da TRAFOTransformadores de Força do RS**. Rev. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção. vol. 2, n. 5, Maio/2010.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. São Paulo:

SILVA, L. C. P. da et al. Planejamento da capacidade produtiva de uma confeitaria no Ceará: Aplicação do software de simulação operacional arena. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, 13 a 16 de outubro de 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBREIRA, M. C.; FORTE, S. H. A. C. **Capacidade estratégica organizacional**. Seminários em administração, v.1, n.1, p.1-17, Fortaleza, nov. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WURZIUS, A. W. **Decisão de localização:** estudo de caso de indústrias de máquinas e implementos de Tapera/RS. Universidade de Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 1-43, Passo Fundo, out. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHANG, B.; HU, S.; SONG, J.; CHENG, S. Análise sobre a previsão de demandas de médio-longo prazos e a decisão de capacidade com base nos modelos GM (1,1). **Conferência Internacional de Ciência e Engenharia de Gestão (ICMSE)**. 20 a 22 de Setembro de 2012.