

Fatores políticos

A estabilidade política do país em consideração desempenha um papel significativo na escolha da localização. As empresas preferem localizar instalações em países politicamente estáveis, onde as regras de comércio e propriedade são bem definidas. Países com sistemas legais independentes e claros permitem que as empresas sintam que possam recorrer a tribunais caso seja necessário. Isso torna mais fácil para as empresas investirem em instalações nesses países. Assim como qualquer fator difícil de quantificar, a empresa faz uma avaliação subjetiva desse fator ao projetar sua rede de cadeia de suprimentos.

Fatores de infraestrutura

A disponibilidade de boa infraestrutura é um pré-requisito importante para a localização de uma instalação em determinada área. Uma infraestrutura fraca aumenta o custo de fazer negócios em um dado local. Na década de 1990, empresas globais localizavam suas fábricas na China, perto de Xangai, Tianjin e Guan- gzhou — embora esses locais não tivessem os menores custos de mão de obra ou de terreno —, pois havia boa infraestrutura nesses locais. Os principais elementos de infraestrutura a serem considerados durante o projeto de rede incluem disponibilidade de locais e de mão de obra, proximidade a terminais de transporte, serviço ferroviário, proximidade a aeroportos e a portos marítimos, acesso a rodovias, gerenciamento e serviços públicos locais.

Fatores competitivos

As empresas precisam considerar a estratégia, o tamanho e a localização dos concorrentes ao projetar suas redes de cadeia de suprimentos. Uma decisão fundamental que as empresas tomam é se localizarão suas instalações próximas aos concorrentes ou longe deles. A forma de competição e fatores como matéria-prima ou disponibilidade de mão de obra influencia essa decisão.

EXTERNALIDADES POSITIVAS ENTRE EMPRESAS

Externalidades positivas são casos em que a vizinhança de múltiplas empresas beneficia a todas elas. As externalidades positivas fazem com que os concorrentes se localizem próximos uns dos outros. Por exemplo, postos de combustíveis e lojas de varejo costumam se aproximar porque, agindo dessa forma, a demanda geral aumenta, beneficiando, assim, todas as partes. Por estarem juntas em um shopping, lojas concorrentes geram mais conveniência para os clientes, que precisam se dirigir a apenas um local para encontrar tudo o que estão procurando. Isso eleva o número total de clientes que visitam o shopping, aumentando a demanda para todas as lojas que lá se encontram.

Outro exemplo de externalidade positiva é quando a presença de um concorrente leva ao desenvolvimento de infraestrutura apropriada em uma área em desenvolvimento. Na Índia, por exemplo, a Suzuki foi o primeiro fabricante estrangeiro de automóveis a montar uma instalação de manufatura. A empresa fez um esforço considerável para desenvolver uma rede de fornecedores locais. Com a base de fornecedores bem estabelecida na Índia, os concorrentes da Suzuki também instalaram fábricas por lá, pois eles passaram a achar mais eficiente montar carros na Índia do que importá-los para o país.

LOCALIZAÇÃO PARA DIVIDIR O MERCADO

Quando não existem externalidades positivas, as empresas se localizam para se apropriar da maior fatia do mercado possível. Um modelo simples, proposto inicialmente por Hotelling, explica as questões por trás dessa decisão.¹

Quando as empresas não controlam o preço, mas competem em termos de distância do cliente, elas podem maximizar a fatia de mercado, localizando-se próximas umas das outras e dividindo o mercado.

¹ TIROLE, Jean, *The theory of industrial organization*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1997, p. 279.

Tempo de resposta de cliente e presença local

Empresas voltadas para clientes que valorizam um tempo de resposta curto precisam estar próximas a eles. Por exemplo, os clientes provavelmente não irão a uma loja de conveniência se tiverem de fazer uma longa viagem para chegar lá. Assim, é melhor que uma rede de lojas de conveniência tenha muitas lojas distribuídas em uma área, de modo que a maioria das pessoas tenha uma loja perto delas. Difere de clientes que compram maiores quantidades de produtos em supermercados e estão dispostos a viajar por distâncias maiores para chegar até um deles. Assim, redes de supermercados costumam ter lojas maiores que as de conveniência e não tão densamente distribuídas. Muitas cidades têm menos supermercados do que lojas de conveniência. Lojas de descontos, como Sam's Club, buscam clientes que são ainda menos sensíveis ao tempo. Essas lojas são ainda maiores que supermercados e há poucas delas em uma região. A W.W. Grainger usa cerca de 400 instalações em todos os Estados Unidos para oferecer, no mesmo dia, entrega de suprimentos de manutenção e reparos a muitos de seus clientes. A concorrente McMaster-Carr visa a clientes que estão dispostos a esperar pela entrega no dia seguinte. A McMaster-Carr tem apenas cinco instalações nos Estados Unidos, e é capaz de oferecer entrega no dia seguinte para um grande número de clientes.

Se uma empresa estiver entregando seus produtos aos clientes, o uso de um meio de transporte rápido permite que ela construa menos instalações e ainda ofereça um tempo de resposta curto. Essa opção, porém, aumenta o custo do transporte. Além do mais, há muitas situações nas quais é importante a presença de uma instalação próxima a um cliente. Por exemplo, um café provavelmente atrairá clientes que moram ou trabalham na vizinhança. Nenhum modo de transporte mais rápido pode servir como substituto e ser usado para atrair clientes que estão longe do café.

Custos de logística e instalação

Custos de logística e instalação contraídos dentro de uma cadeia de suprimentos mudam à medida que são alterados o número de instalações, seu local e a alocação de capacidade. As empresas precisam considerar custos de estoque, transporte e instalação ao projetar suas redes de cadeia de suprimentos.

Custos de estoque e instalação aumentam à medida que aumenta o número de instalações em uma cadeia de suprimentos. Custos de transporte diminuem à medida que o número de instalações aumenta. Se o número de instalações aumentar a um ponto em que sejam perdidas economias de escala na chegada, então o custo do transporte aumenta. Por exemplo, com poucas instalações, a Amazon.com tem menores custos de estoque e instalação do que a Borders, que tem cerca de 450 lojas. A Borders, porém, tem menores custos de transporte.

O projeto de rede da cadeia de suprimentos também é influenciado pela transformação que ocorre em cada instalação. Quando existe uma redução significativa no peso ou no volume do material como resultado do processamento, pode ser melhor localizar instalações mais próximo das fontes de suprimentos do que do cliente. Por exemplo, quando o minério de ferro é processado para se transformar em aço, a quantidade de saída é uma fração pequena da quantidade de minério utilizado. Localizar a usina de aço perto da fonte de suprimentos é preferível porque reduz a distância que a grande quantidade de minério precisa viajar.

Custos totais de logística são uma soma dos custos de estoque, transporte e instalação. As instalações em uma rede de cadeia de suprimentos devem pelo menos igualar-se ao número que minimiza o custo total de logística. Uma empresa pode aumentar o número de instalações além desse ponto para melhorar o tempo de resposta a seus clientes. Essa decisão se justifica se o aumento de receita em razão da resposta melhorada for superior ao aumento de custo de instalações adicionais.