Definindo territórios de redes de franquia
Marco Aurélio Militelli

A premissa fundamental para uma expansão de qualquer negócio diz respeito à facilitação do acesso dos clientes aos produtos e serviços da empresa. Quanto mais clientes comprando, mais vendas a empresa terá, é bem óbvio, mas para se atingir isso é necessário, entre outras coisas, avaliar como disponibilizar os produtos para os clientes da maneira mais adequada para eles e compensadora para a empresa.

Uma empresa pode fazer seus produtos e serviços chegarem a mais clientes desenvolvendo várias ações ao mesmo tempo, como nomeação de distribuidores, representantes, vendas por internet, lojas de atacado, de varejo, franquias etc... Cada alternativa dessa é um canal de vendas ou distribuição. Para criar diferenciação competitiva o plano de expansão empresarial deve contemplar o desenvolvimento de canais não convencionais ao do segmento.

Todo plano de expansão empresarial tem como fundamento a definição adequada do potencial de consumo de produtos ou serviços da empresa, após análises sobre dados e informações como população de determinada região e respectivas características, como perfil e hábitos dos consumidores. Essas informações são obtidas de diversas fontes, desde censos demográficos até pesquisas direcionadas.

Uma loja de varejo, por exemplo, está instalada em um determinado local que influencia pessoas a visitarem aquele estabelecimento em particular. Geralmente é preferível comprar em lojas que são próximas da residência e trabalho ou ficam em algum caminho rotineiro. Sabe-se que, entre duas opções equivalentes, os consumidores preferirão comprar naquela que lhes for mais cômoda e um dos fatores importantes de comodidade é o tempo de deslocamento para visitar a loja.

Dessa maneira, toda loja possui uma área geográfica de influência. Por isso a escolha do local de instalação de uma loja, ponto comercial, é muito importante.

A área de influência de uma loja determinará seu respectivo potencial de vendas, pois quanto mais consumidores potenciais tomarem conhecimento dela, mais potencial de vendas haverá. Mas é possível ampliar a área de influência: quanto maiores as distâncias a serem percorridas pelo consumidor para comprar, maiores deverão ser o apelo e atratividade comercial da loja e mais amplos e intensos os esforços de comunicação. Há, portanto, para cada loja e ponto comercial, um valor ideal de investimentos para atrair consumidores de fora de sua área de influência.

Esse valor nunca poderá superar o resultado de novas vendas porque, nesse caso, é melhor atingir novos consumidores com a abertura de outra loja, desenvolvendo assim mais uma área de influência geográfica.

Uma prática comum entre empresas franqueadoras é a de definir territórios para suas franquias. O território é a delimitação, por parte do franqueador, da área de influência geográfica estimada de determinada loja. No entanto, apesar de haver formas bastante eficientes de prever a área de influência de cada ponto, a verificação do seu potencial requer, antes de mais nada, experiência no ramo, pois não é uma ciência precisa e justamente por isso está sujeita a erros.

Podemos classificar os erros de estimação em dois tipos: quando o potencial do território é super-estimado e quando há uma sub-estimação. Em casos de super-estimação, muitas vezes uma loja, ou no caso desse exemplo uma franquia, poderá não alcançar as metas de vendas, o que resultaria em baixa rentabilidade ou até inviabilidade do negócio.

Por outro lado, quando o potencial de um território é sub-estimado, a rede de franquias deixa de atender da melhor forma possível à conveniência de seus consumidores, abrindo dessa maneira uma lacuna mercadológica que, se não for ocupada por outra unidade da mesma marca, certamente o será por um concorrente.

Adicionada à necessidade de mensuração adequada do potencial de mercado, há que se considerar que a população e as cidades crescem e mudam continuamente. Neste cenário, as áreas de influências dos pontos comerciais também mudam e devem ser redimensionadas de tempos em tempos. Isso quer dizer que a gestão de áreas de influências de uma rede de lojas, ou territórios de franquias, é complexa, exigindo conhecimento e estruturação que permita flexibilização futura.

Marcas de varejo consolidadas aprenderam a gerir os territórios de suas unidades adequadamente e esse conhecimento, não formalizado em nenhum documento, está ao alcance de candidatos a franqueados e é um dos fatores de sucesso do sistema de franchising.

O candidato a franqueado, no entanto, ao analisar uma oportunidade de franquia deverá estar atento neste particular a duas dicas: proximidades físicas de duas unidades da mesma rede pode ser um sintoma de super-estimação do potencial do território; e territórios muito grandes não são garantias de reserva de mercado para sua unidade, pois se o território não estiver adequadamente ocupado por uma marca, há espaços para concorrentes.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 6 e 7 set. 2005, Administração & Serviços, p. C-3