AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

NICHOS DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: O CASO DA PRODUÇÃO DE LEITE DE CABRAS E OVELHAS NA REGIÃO DE BENTO GONÇALVES, RS

DEBORA NAYAR HOFF; KELLY LISSANDRA BRUCH; LUCIANE ALVES FERNANDES; FLÁVIO JOSÉ SIMIONI;

CEPAN/UFRGS

PORTO ALEGRE - RS - BRASIL

debora.hoff@ufrgs.br

APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR

ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

Nichos de Mercado como Estratégia Competitiva: o Caso da Produção de Leite de Cabras e Ovelhas na Região de Bento Gonçalves, RS

Grupo de Pesquisa:
2 – ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios para os pequenos empreendimentos é encontrar um mercado que possa oferecer grandes retornos financeiros e no qual se tenha pequena concorrência, o que amplia as possibilidades de sobrevivência deste tipo de empreendimento. Esta situação "privilegiada" de atuação, na visão dos especialistas em marketing, pode ser construída à medida que o empreendedor busca segmentar os mercados até o ponto da definição de nichos para sua atuação.

Corroboram com esse enfoque Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 306) afirmando que "as estratégias de nicho de mercado, ou a concentração em um setor limitado do mercado

total, fazem muito sentido para empresas de pequeno e médio porte que operam em mercados dominados por grandes empresas." Mais do que isso, esses autores afirmam que as estratégias de nicho "são bastante adequadas para situações nas quais existam, dentro do mercado total, bolsões definidos e rentáveis mas mal-atendidos e onde a empresa dispõe de uma vantagem diferencial real para atender a esse bolsão, ou pode criar essa vantagem".

De acordo com Azevedo (2000, p. 71) a segmentação de mercado é uma estratégia interessante às empresas atuantes nos agronegócios. Segundo este autor, seriam três os principais motivos para que uma empresa recorra à estratégia de segmentação de mercado: a) ampliação do consumo dos produtos em função do atendimento de necessidades específicas do consumidor; b) atendimento do padrão de concorrência de determinado mercado, o que acaba empurrando a empresa para a segmentação; c) eliminação do problema de informação incompleta acerca do consumidor, permitindo uma apropriação maior da renda deste.

Ainda sob o olhar de Azevedo (2000, p. 74-75), dois outros pontos são fundamentais quando se pensa em mercado e competitividade: diferenciação e diversificação. Enquanto a diferenciação "é um processo que busca elementos que distingam o produto de uma empresa das demais marcas concorrentes", a diversificação é "a expansão do leque de bens ou serviços oferecidos pela empresa".

Estes olhares permitem perceber uma série de possibilidades de estratégias para o desenvolvimento de pequenos negócios a partir da segmentação do mercado, diferenciação do produto, conhecimento do cliente e diversificação do produto diferenciado. O estudo aqui apresentado se propõe a verificar como os produtores de leite e derivados de cabras e ovelhas e produtos estão usando a estratégia de nicho como uma forma de posicionar seu empreendimento e produto no mercado, a partir de um estudo de casos situados na região de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul. A identificação do tipo de especialização que as empresas foco do estudo estão utilizado e quais vantagens competitivas estão buscando desenvolver neste posicionamento também é envolvida nos objetivos do trabalho.

2. METODOLOGIA

Para atingir aos objetivos propostos da introdução deste estudo foi utilizada a pesquisa descritiva. Segundo Lakatos e Marconi (1990, p. 19) a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos específicos: "descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente". Assim, as propriedades objeto de estudo foram observadas em visita específica para este fim, a partir do que se fez o registro das informações importantes para análise.

A fim de substanciar a análise e permitir a interpretação dos fenômenos estudados, foi construído o referencial teórico, para o que se utilizou a pesquisa bibliográfica. Volpato e Tatsch (1998) ajudam a justificar a escolha quando afirmam que a "pesquisa bibliográfica pode contribuir para melhor delimitação do tema, apontando as possíveis variáveis, períodos e regiões a serem consideradas para a análise e a melhor metodologia a ser empregada na pesquisa".

Neste sentido, o aprofundamento do entendimento acerca dos nichos de mercado e dos outros conceitos necessários ao alcance dos objetivos, permitiu definir como elementos de análise a verificação de como os empreendimentos estavam se comportando perante os seguintes pontos: a) segmentação de mercado e definição de mercado-alvo; b)

desenvolvimento de nichos de mercado; c) estratégia junto ao consumidor; d) vantagem competitiva desenvolvida ou em desenvolvimento; e) tipo de especialização que está sendo usada para o nicho (se os empreendimentos caracterizarem-se como desenvolvedores de estratégia ou marketing de nicho de mercado).

Complementar a estas informações e visando entender melhor o mercado que se estava estudando foram utilizadas outras fontes de informações secundárias fornecidas pelos bancos de dados disponibilizados pela EMBRAPA e pelo Ministério da Agricultura. As visitas às unidades produtivas e as entrevistas obtidas junto aos produtores rurais, donos e gerentes destas unidades produtivas, compuseram as informações mais importantes do trabalho, sendo a fonte de maior parte das análises e conclusões a que se chega.

A escolha das unidades produtivas Cabanha Sepé Tiarajú, Beneficiadora de Leite Capris e Ovinos Lacaune deu-se em função de usarem a estratégia de nichos de mercado como uma alternativa para seu sustento perante o mercado. Mais que isso, pelo histórico de desenvolvimento das unidades produtivas demonstrarem que não conseguiram eficiência produtiva ao atuarem em mercados mais competitivos, onde os concorrentes eram caracteristicamente empresas de maior porte (seja no mercado de carnes, seja no mercado de leites e derivados)

O estudo está dividido em quatro secções nas quais são apresentados os elementos introdutórios ao tema de estudo proposto e a metodologia, o referencial teórico escolhido para servir de luz à análise, a descrição dos elementos observados durante a visita de estudos, e por fim as análises e interpretações que estas informações permitiram realizar.

3. SEGMENTAÇÃO, NICHOS DE MERCADO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O objetivo do referencial teórico é permitir o entendimento das questões relativas à segmentação de mercado e desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento, dando uma ênfase maior para a segmentação reconhecida pelas teorias de marketing como estratégia de nicho ou marketing de nicho.

3.1 Segmentação e Mercado Alvo

Os autores da área de marketing enfatizam a necessidade de se dividir o mercado total em segmentos menores a fim de se identificar consumidores com características semelhantes. Esta identificação faz com que as necessidades dos consumidores possam ser atendidas de forma mais específica pelas empresas no mercado. Isso possibilita a definição de estratégias de competição com base em diferenciação e posicionamento, que possam distinguir a empresa das demais, pautada na segmentação do mercado.

Se tomadas as idéias de Ferrell, Hartline, Lucas Jr. e Luck (2000, p. 92) sobre a segmentação de mercado, estes autores irão afirmar que "a maioria das empresas usa alguma forma de segmentação de mercado ao dividir o mercado total em grupos de consumidores com necessidades relativamente comuns ou homogêneas, tentando desenvolver um composto de marketing que atraia um ou mais desses grupos". Para eles, essa necessidade decorre do fato de consumidores apresentarem necessidades específicas congruentes quando observados em grupos menores que podem diferir das necessidades do grupo tomado como um todo.

Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 205) segmentar o mercado é simplesmente "dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamento de compra". No entendimento destes autores esses consumidores tendem a responder de forma semelhante a uma determinada estratégia de marketing, tornando-a mais eficiente.

Quando tomadas as idéias de Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 261) percebe-se a importância de uma correta segmentação do mercado de atuação da empresa. Segundo os autores, esta é uma decisão fundamental para a empresa: definir o mercado ou os mercados onde ela irá atuar. De acordo com as afirmativas destes autores, muitas empresas acabam entrando em mercados para os quais não estão preparadas, porque os escolhem porque parecem ser atraentes para os produtos da empresa, não analisando a adequação das características da empresa para o atendimento das características do mercado. Neste sentido, Kotabe e Helsen (2000, p. 190) afirmam que a partir da segmentação do mercado "a empresa pode desenvolver um composto de marketing para cada segmento e, daí, realizar um melhor trabalho de satisfação das necessidades dos segmentos-alvos".

Por fim, segundo Kotler (1998, p. 225) "a segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa". O autor aponta que esta segmentação pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. Kotler aponta que um segmento de mercado é "formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado". Já um nicho é um grupo mais restrito de compradores com necessidades mais especificas e que não estão sendo atendidas. Áreas locais tendem a focar o atendimento de consumidores localizados em áreas específicas. Por fim o nível individual está correlacionado ao atendimento de necessidades individualizadas, com o atendimento sendo feito para um cliente em especial atendendo suas necessidades.

Apesar de não ser objeto deste estudo verificar se as empresas estudadas fizeram um processo de segmentação de mercado antes de iniciar a sua atuação, Kotler (1998, p. 227) aponta resumidamente que seriam seis os passos deste processo: a) identificação das variáveis que podem ser utilizadas para segmentação e segmentação do mercado; b) desenvolvimento de perfis dos segmentos resultantes; c) avaliação da atratividade de cada segmento; d) seleção do segmento-alvo ou dos segmentos-alvo; e) identificação dos conceitos de posicionamento possíveis para cada segmento-alvo; f) seleção, desenvolvimento e comunicação dos conceitos de posicionamento escolhidos.

Uma vez entendido o que é a segmentação de um mercado, a idéia é aprofundar o entendimento de um nível de segmentação passível de ser utilizado pelas empresas, qual seja a estratégia de nicho ou o marketing de nicho.

3.1.1 Estratégia de nicho

Ao buscar na teoria de marketing o que vem a ser a Estratégia de Nicho ou o Marketing de Nicho, são encontradas várias definições bastante congruentes. Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 206) marketing de nicho é a "estratégia de concentrar-se num único mercado alvo e adaptar o composto de marketing a ele". Simplificando esta explicação a idéia é especializar a empresa em um produto ou em um menor número de produtos, passando a atender um segmento de mercado específico que necessite ou deseje aquele produto. Ferrell, Hartline, Lucas Jr e Luck (2000, p. 93), trabalham a idéia de marketing de nicho como sendo

a estratégia de adotar a abordagem de concentração de mercado e focar os esforços de marketing em um segmento pequeno e bem definido que possui um conjunto de necessidades específicas e exclusivas.

Já Kotler (1998, p. 226) simplifica o conceito quando trabalha apenas a idéia de nicho e a identifica como "um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas". Para este autor as empresas geralmente encontram um nicho de mercado quando dividem um segmento em subsegmentos ou quando traços distintos das características de grupos são alinhados buscando uma combinação especial de benefícios.

Tentando observar um pouco mais a questão estratégica que está implícita neste tipo de segmentação, dos autores estudados, talvez Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 306) sejam os que melhor trabalham a idéia de estratégia de nicho de mercado como uma possibilidade para pequenas e médias empresas colocarem-se no mercado explorando áreas nas quais haja demanda, mas que não esteja bem suprida, mais do que isso áreas nas quais as empresas tenham condições de oferecer algum tipo de diferencial ou criar uma vantagem competitiva (neste aspecto a análise estratégica se aproxima muito das idéias de Porter, 1992, mas voltada para pequenas e médias empresas e não para grandes empresas). Nas palavras dos autores:

> As estratégias de nicho de mercado, ou a concentração em um setor limitado do mercado total, fazem muito sentido para empresas de pequeno e médio portes que operam em mercados dominados por grandes empresas. Estas estratégias são bastante adequadas para situações nas quais existem, dentro do mercado total, bolsões definidos e rentáveis mas mal-atendidos e onde a empresa dispõe de uma vantagem diferencial real para atender a esse bolsão, ou pode criar essa vantagem.

Complementar a esta idéia, Ferrell, Hartline, Lucas Jr e Luck (2000, p. 93) afirmam que "a chave para marketing de nicho é conhecer e entender as necessidades dos consumidores-alvos tão completamente que, apesar do pequeno tamanho do nicho, a fatia substancial da empresa torna o segmento altamente rentável". Ou seja, a limitação em quantidade potencial demandada acaba sendo compensada pela especialização do produto e pelo fato do consumidor estar disposto a pagar um preço maior para ter acesso àquele produto.

Neste sentido, as idéias de nicho remetem às idéias de diferenciação de produtos trabalhadas por Porter (1992), dentre as quais o autor afirma que o cliente estará disposto a pagar um preço-prêmio mais elevado para ter acesso à diferenciação do produto que está sendo colocado no mercado, o que é uma vantagem para a empresa que implementa este tipo de estratégia. Kotler (1998, p. 227) reforça esta idéia quando afirma que "presumivelmente, as empresas de nichos conhecem as necessidades de seus consumidores tão bem que estes estão dispostos a pagar um preço maior". Assim, pode-se dizer que quem opta por uma estratégia de nicho, precisa ter domínio sobre o mercado onde estará atuando e sobre o produto que irá oferecer, mais do que isso, precisa de alguma forma levantar as barreiras à entrada de outros concorrentes, como previsto por Porter (1992), dificultando a imitação de seu produto.

As idéias de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 105), contribuem para entender como a empresa pode criar esta diferenciação, ou esta estratégia de nicho, quando correlacionam a combinação de recursos e capacidades da organização e a forma como são geridos com a

criação de competências essenciais por parte da organização. Essas competências essenciais seriam a base da criação de uma vantagem competitiva para uma organização concorrer no mercado.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 105) vão mais longe quando dizem que "os recursos por si só são incapazes de gerar uma vantagem competitiva (...), na verdade, a vantagem competitiva é gerada pela combinação ímpar de vários recursos". Ou seja, não basta a organização ter um conjunto de recursos interessantes, ela precisa saber como organizá-los de forma a criar um diferencial no mercado, que crie uma vantagem competitiva na concorrência com outras organizações. Mais do que isso para que os recursos internos da empresa criem este diferencial, é necessário que eles estejam combinados com as capacidades da organização, gerando competências essenciais. Estas competências essenciais precisam ser valiosas, raras, de imitação dispendiosa e não substituíveis para que garantam a competitividade da empresa por um tempo mais prolongado.

Buscando fechar estas idéias, é interessante trazer as afirmativas de Hooley, Saunders e Piercy, (2001, p. 307). Estes autores apontam que "a essência da estratégia do operador de nichos consiste em focar sua atividade nos alvos selecionados e não permitir que a empresa corra às cegas apenas atrás de mais um cliente. Desenvolver uma estratégia de nicho exige disciplina para concentrar o esforço nos alvos escolhidos." Desta forma a empresa tem como otimizar seus recursos e capacidades para construir uma competência essencial que lhe garanta a competitividade.

Quanto à questão da concorrência, na visão de Kotler (1998, p. 227), normalmente os nichos atraem um ou alguns competidores por serem espaços menores de demanda quando comparados com outras segmentações mais amplas de mercado que atraem vários e grandes competidores. Assim, os nichos geralmente atraem empresas menores. O tamanho do mercado consumidor dentro do nicho e o número de concorrentes dentro deste mercado é que irá determinar o tamanho do esforço da empresa para garantir seu sucesso no desenvolvimento do nicho.

A estratégia de nicho pode ser vista como uma vantagem para quem a utiliza, como pode ser observado nas palavras de Churchill Jr. e Peter (2000, p. 206): "como nem sempre exige grandes investimentos, o marketing de nicho constitui uma estratégia atraente para pequenas organizações. Também permite que uma empresa utilize marketing de relacionamentos, especializando-se em servir uma categoria de necessidades ou desejos." Mas por outro lado estes mesmos autores afirmam que pode ser um risco usar este tipo de estratégia porque uma baixa demanda em um único mercado alvo pode ameaçar a sobrevivência da empresa.

Mesmo assim, outros autores enfatizam o aspecto positivo deste tipo de estratégia e identificam características que podem ajudar a empresa a ter sucesso com ela. Para Hooley, Saunders e Piercy, (2001, p. 306) "uma característica do explorador bem-sucedido de nichos é sua capacidade de segmentar o mercado de forma criativa, buscando identificar nichos novos e potenciais, porém, não detectados pelos concorrentes principais". Este apontamento é coerente com as afirmativas anteriores, em relação à necessidade de levantar barreiras à entrada de concorrentes nestes mercados a partir da criação de competências essenciais valiosas, raras e de difícil imitação, reduzindo o número de competidores no mercado e ampliando a possibilidade de garantir que este nicho tenha capacidade de demanda que contribua com o crescimento da empresa.

Para Kotler (1998, p. 227), um nicho que se mostre atraente para ocupação possui um conjunto de características que pode ser resumido nos seguintes pontos por ele mesmo descritos:

> [...] seus consumidores possuem um conjunto distinto e completo de necessidades; estão dispostos apagar um preço maior para a empresa que satisfazer a essas necessidades; a empresa praticante de nicho possui as habilidades exigidas para atender a seus consumidores de maneira superior; ela obtém alguma economia de escala através da especialização; é provável que o nicho não atraia outros concorrentes ou a praticante de nicho tenha que depender de si própria; e o nicho tem potencial de tamanho, lucro e crescimento suficientes.

Entendido o conceito de nicho, a forma como se estabelece enquanto estratégia e as principais características que um nicho deve apresentar para que se torne atraente para ocupação, é interessante trabalhar os tipos possíveis de especialização por nicho, o que será feito no item a seguir apresentado.

3.1.2 Tipos de especialização por nicho

Entre os autores abordados, o único que aborda a questão dos tipos de especialização por nicho é Kotler (1998, p. 354). Nos itens a seguir, o que se busca é resumir as principais idéias correlacionadas a cada tipo de segmentação por nicho apontada por Kotler (1998).

a) Especialização por usuário final: a empresa irá se especializar no atendimento de um tipo de cliente final, como é o exemplo de escritórios de advocacia que atendem apenas problemas jurídicos correlacionados com a área de direito penal tributário.
b) Especialização por nível vertical: a empresa se especializa em uma determinada etapa do processo de produção, ou seja, em "algum nível vertical da cadeia de valor produção-distribuição".
c) **Especialização por tamanho de cliente:** a empresa foca em clientes pequenos, médios ou grandes e se especializa neste atendimento. Geralmente empresas que adotam a estratégia de nichos especializam-se no atendimento de clientes pequenos ou médios.
d) **Especialização por cliente específico:** a empresa se especializa em atender um ou poucos clientes a fim de suprir suas necessidades de forma diferenciada.
e) **Especialização por área geográfica:** a empresa se especializa em atender determinado local, região, país ou área mundial.
f) **Especialização por produto ou linha de produtos:** a empresa se especializa na fabricação de um produto ou de uma linha única de produtos. Como, por exemplo, uma empresa que se especialize na produção de lentes para microscópios.
g) **Especialização por característica do produto:** a empresa se especializa na produção de determinado tipo de produtos ou de produtos com uma característica específica. Kotler (1998, p. 354) utiliza o exemplo de uma locadora de carros que aluga apenas carros avariados.

h) **Especialização por tipo de tarefa:** a empresa ajusta seus produtos para atender especificidades nas tarefas de seus clientes. Serve como exemplo uma produtora de aditivos químicos para a indústria de papel e celulose que desenvolve produtos específicos para a necessidade dos seus clientes, adaptando sua linha de produtos básicos.

i) **Especialização por qualidade ou preço:** a empresa escolhe o segmento onde quer atuar – por exemplo, pode atuar com alta qualidade e alto preço, qualidade e preço médio, ou concorrer em preços baixos com certa qualidade.

j) **Especialização por serviço:** a empresa oferece um serviço que não é oferecido pelos seus concorrentes.

k) **Especialização por canal:** a empresa especializa-se em atender apenas um canal de distribuição.

3.2 Desenvolvimento de uma Estratégia de Posicionamento

A segmentação de mercado irá exigir da empresa uma estratégia de posicionamento para ocupar os mercados que foram selecionados a partir da segmentação. Para Kotabe e Hansen (2000, p. 191) as próprias decisões de segmentação servem como instrumento para definição da estratégia de posicionamento que será utilizada. De forma simplificada, os autores afirmam que na decisão do posicionamento "a empresa deve decidir como deseja posicionar seus produtos ou serviços na mente dos consumidores-alvo potenciais".

Quando se busca a abordagem de Hooley, Saunders e Piercy, (2001, p. 382) acerca das estratégias de posicionamento competitivo, estes trazem a tona a idéia de correlação entre os mercados-alvo e as competências essenciais que a empresa possui, a fim de garantir sucesso na disputa com a concorrência. Assim, nas palavras dos autores, "o posicionamento competitivo tem a ver com fazer escolhas que assegurem um encaixe entre os mercados-alvo escolhidos e as competências e ativos que a empresa pode lançar para servir aqueles alvos escolhidos de maneira mais efetiva que a concorrência".

Os autores Churchill Jr. e Peter (2000, p. 222) trabalham a idéia de posicionamento do produto como a forma com que a empresa quer que seu consumidor perceba seu produto em relação à concorrência. Sob esse entendimento, o resultado da estratégia de posicionamento do produto "[...] é a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação com outras alternativas". Neste mesmo sentido é que trabalham Ferrell, Hartline, Lucas Jr e Luck (2000, p. 103). Estes autores afirmar que para criar uma imagem positiva de um produto o gerente de marketing pode optar por fortalecer a posição atual do produto junto ao mercado, por mudar para uma nova posição ou tentar reposicionar a concorrência, ou seja, obrigar a concorrência a mudar de estratégia.

Por fim, Kotler (1998, p. 265) dá um conceito bem objetivo do que vem a ser o posicionamento. Em suas palavras "posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo". Ainda na obra de Kotler (1998) quando menciona os tipos de posicionamento que as empresas podem adotar junto ao mercado, estes se aproximam dos tipos de especialização que se pode adotar na estratégia de nichos e que foram citadas no subitem anterior.

4. A PRODUÇÃO DE LEITE DE CABRAS E OVELHAS NA REGIÃO DE BENTO GONÇALVES, RS

4.1 A Cabanha Sepé Tiarajú e a Beneficiadora de Leite de Cabra Capris

A Cabanha Sepé Tiarajú existe há 13 anos e está localizada no município de Farroupilha, Rio Grande do Sul. Começou suas atividades com produção de gado confinado, o que não apresentou a produtividade e os lucros esperados. Esta opção foi sendo substituída, ao longo do tempo, por outros tipos de produção animal que também não apresentaram resultados satisfatórios, exigindo novas tentativas. Em 1994 a administração da Cabanha decidiu iniciar a atividade de produção de caprinos, com cinco cabras e um bode, inicialmente com a finalidade de produzir carne. À medida que o plantel foi se desenvolvendo, foi possível avaliar custos e rentabilidade e concluiu-se que somente a produção de carne não sustentaria o empreendimento. Isso fez com que a propriedade passasse a investir em animais de característica leiteira.

Em 2002 compraram matrizes da raça Saanen e Toggenburg, ambas de origem suíça e de característica leiteira. Além dessas raças, trabalham com a Parda Alpina, Anglo Nubiana e Bôer. O trabalho com biotecnologia é uma constante na Cabanha, buscando sempre melhorar o plantel e os resultados da produção leiteira. Por outro lado, o desenvolvimento de tecnologias ligadas ao manejo, também tem proporcionado resultados interessantes e uma melhor articulação entre volumes de produção e volumes de demanda. Exemplo disso é o controle do cio dos animais. Este é feito para que a maior produção de leite acompanhe os períodos de maior demanda de mercado. A adoção deste tipo de procedimento tem melhorado o resultado e o rendimento da produção leiteira da propriedade.

A carne produzida pela Cabanha tem seu destino voltado para *boutiques* de carne situadas na região sul e sudeste e para redes de hotéis de luxo situados nas mesmas regiões. A escolha desta clientela se dá por terem um nível de exigência compatível com os níveis do produto ofertado, pagando o preço prêmio resultante da especificidade e legalidade da carne de caprinos. A escolha deste foco de mercado foi feita pelos gestores de forma consciente, pensando no resultado econômico financeiro possível e adaptando o processo de produção, matérias-primas e insumos para gerar um produto compatível com o esperado pelos consumidores.

Os proprietários afirmam que a opção por se trabalhar de forma legal impacta nos custos de produção em função do custo abate sanitário especializado em animais de pequeno porte e dos impostos que incidem sobre a carne. O animal criado confinado consome 120 litros de leite antes do desmame e depois recebe uma ração especial, com leite na composição, mais feno e silagem. O abate é feito aos quatro meses de idade do animal e este deve ter, no máximo 8 kg de carcaça para atender às especificações do mercado. Este procedimento garante uma carne de qualidade, mas a um custo mais elevado que o da concorrência. Atualmente são abatidos cerca de 800 animais por ano na propriedade.

Esta sistemática é bem diferente da criação feita na região nordeste do país que é extensiva, o que reduz o custo de produção, aumenta o tempo para o abate e resulta em uma carne de qualidade inferior, atendendo diferentes segmentos de mercado. Ressalte-se que os concorrentes que atuam no mercado informal conseguem colocar no mercado um produto que custa a metade do preço do produto da Cabanha. Este contexto: informalidade, a baixa

qualidade, e o custo reduzido, geram uma concorrência desleal, pois mercados locais tende a demandar este tipo de carne em função do preço. Produtores legalizados tendem a ter desvantagem nestes mercados, nos quais são obrigados a vender seus produtos abaixo do preço de custo. As opções que restam a estes produtores são ou desenvolver mercados que paguem o preço prêmio equivalente ao custo de um produto diferenciado, ou deixar de produzir.

Retornando-se a questão da distribuição da carne de caprinos, esta é feita atualmente por um distribuidor que atende toda região sul e estão negociando com um distribuidor em São Paulo e Rio de Janeiro para o atendimento daquela região. Enquanto este segundo distribuidor não é definido, a Cabanha têm feito atendimento direto aos seus consumidores.

Ao se analisar o outro produto da Cabanha Sepé Tiarajú, observa-se que parte da produção de leite é destinada a uma beneficiadora instalada na mesma região - a empresa Capris - que produz leite de cabra em embalagem longa vida e em leite de cabra em pó. A Capris está atuando nesta etapa da cadeia de produção há cerca de dois anos. Existe uma forte relação de parceria entre a propriedade rural e a beneficiadora, tanto no desenvolvimento do produto quanto na distribuição deste no mercado, relação esta que a beneficiadora estende aos seus outros fornecedores de leite.

O princípio de atuação da propriedade rural e da beneficiadora pode ser resumido como a definição de um segmento restrito de mercado para atuação (nicho) a partir do atendimento de especificidades definidas pelo cliente, ou mercado alvo do produto. As palavras dos proprietários ajudam a entender a importância desta definição para suas empresas. Segundo a senhora Regiane, proprietária da Cabanha Sepé Tiarajú, "na tentativa de conquistar novos mercados, cada vez mais os produtores procuram alternativas, buscando atividades diferenciadas e procurando produzir novos tipos de produtos. A conquista de novos nichos de mercado é o principal desafio enfrentado por estes produtores." (Entrevista em 17 de junho de 2004) Já para o senhor Alessandro, proprietário da Capris, beneficiadora do leite de cabra, "fiquei dois anos no Zaffari (supermercado) pesquisando consumidor, fiz degustação, fiz durante um tempo mídia na televisão, fiz folders, usei a clínica (pediátrica) da minha esposa como forma de divulgação do produto".

O proprietário da beneficiadora indica que escolheu o mercado de produção de leite de cabra depois de oito anos de pesquisa sobre o setor. Esta pesquisa levou-o a constatar possibilidades interessantes de mercado para o produto, principalmente correlacionadas ao fato de que cerca de 10% da população brasileira é alérgica a caseína do leite de vaca, só podendo consumir leite de outros animais. Além disso, o senhor Alessandro chegou à conclusão que o segmento de mercado para leite de cabra estava em expansão e que o único problema encontrado para a inserção neste mercado era a resistência dos consumidores com relação ao odor forte e ao sabor do leite. Novas pesquisas o levaram a constatação que a redução do contato do leite com os pêlos e suor das cabras reduziam significativamente estes problemas, desencadeando a adoção do processo de ordenha mecânica como forma de gerar um insumo diferenciado, capaz de eliminar as barreiras ao consumo do leite de cabra. Hoje a totalidade dos produtores de leite que fornecem este insumo para a beneficiadora usam a ordenha mecênica.

Outro aspecto apresentado foi a necessidade de desenvolver uma tecnologia que possibilitasse o uso de embalagem tipo longa vida para este tipo de leite. Isso também foi feito visando atender uma especificidade da demanda, que considerava mais prático o uso

deste tipo de embalagem, mesmo significando restrição nas propriedades nutrientes do alimento.

A beneficiadora de leite tem atuado como coordenadora dos produtores, buscando o melhor atendimento do mercado consumidor. Para tanto busca coordenar os fluxos de produção para que coincidam com os períodos de maior ou menor demanda. Utiliza para isso, um incentivo monetário vinculado a sazonalidade e volume. O litro do leite tem mais valor nos períodos de entre safra do leite, bem como para maiores quantidades entregues. Este segundo aspecto tem impacto sobre a redução de custo na coleta.

Todo este trabalho tem criado barreiras a entrada de novos concorrentes no mercado regional. Esta afirmativa pode ser feita a partir de um fato concreto. Uma beneficiadora sediada no Rio de Janeiro e que trabalhava com produtores do Rio Grande do Sul a partir de uma planta instalada nos arredores de Porto Alegre, desistiu do mercado local por não ter conseguido competir em preço final com a Capris. Segundo o senhor Alessandro a opção por investir forte em marketing e propaganda, por parte deste concorrente, influenciou muito seu preço final, sem o retorno esperado em vendas[1].

4.1.1 Novos Passos

A Cabanha Sepé-Tiarajú, em função do desenvolvimento das raças de porte leiteiro, está se especializando para produção e venda de matrizes no mercado de cabras de leite nacional e externo, principalmente para o Paraguai. As cabras que não servem para produção de leite, tem apresentado boa aptidão materna, tendo bom mercado no país, principalmente para o desenvolvimento de plantéis para produção de carne. Com isso devem abrir um novo nicho de mercado para a atuação da propriedade. Demostrando o potencial deste mercado, no ano de 2003 por exemplo, foram comercializadas cerca de 460 matrizes para criadores de carne.

Em relação à produção de leite, o projeto da Cabanha é chegar a 1200 litros/dia até maio de 2005. Segundo a proprietária é um grande projeto em se tratando de cabras de leite. Para atingir a meta querem ter 400 cabras em ordenha, produzindo uma média de 3 litros de leite/dia/cabra. O plantel atual da cabanha conta com 1000 animais considerando cabras, bodes e filhotes, sendo que destes, 210 encontram-se, no período do estudo, em fase de lactação.

A beneficiadora Capris está começando a desenvolver um projeto ligado a produção de leite condensado, tendo por base o leite de cabra. Outro projeto é a produção de iogurte de cabra que já tem uma planta própria instalada. Todavia falta uma evasadora para dar início a esta produção, e os estudos de mercado ainda não apresentam dados que indiquem que a compra desde equipamento é aconselhável no presente momento. Ou seja, a empresa apresenta uma interessante cautela, e realiza um aprofundado estudo de mercado antes de entrar em novos nichos. Por fim, a empresa vem desenvolvendo competências para a exportação dos seus produtos.

4.2 Ovinos Lacaune

[1] Este seria um dos motivos pelos quais a empresa ainda não tem procurado investir forte na propaganda do seu produto, escolhendo os canais de distribuição de forma seletiva e ponderada.

A Ovinos Lacaune, ou Casa da Ovelha está no mercado de leite de ovinos e seus derivados desde 1998. Situada em Bento Gonçalves, na região que chamam de caminho das pedras, atua em dois pontos da cadeia de produção: produzindo ovelhas leiteiras e beneficiando o leite próprio e de outros fornecedores também regionais.

Quando iniciaram suas atividades em 1998 a intenção era atuar apenas como beneficiador do leite de ovelhas, transformando-o em produto de maior valor agregado. Contudo, chegaram à conclusão de que no Brasil não se dominava a tecnologia para se produzir ovelhas leiteiras. Por este motivo, compraram uma pequena propriedade rural para iniciar a produção de ovelhas leiteiras dentro de um manejo mais adequado às suas necessidades de matéria-prima. Parte tecnologia de produção foi obtida na Europa, a partir de visitas a produtores de leite, queijos e iogurtes de ovelhas.

A propriedade trabalha hoje com animais da raça Lacaune, de origem francesa e com animais da raça Texel. Na propriedade é comum o cruzamento entre essas raças em função da dificuldade de importação de animais puros. Assim, usam sêmen de Lacaune em ovelhas Texel e a partir de cruzamentos das crias chegam a animais Lacaune puros. A raça Lacaune foi escolhida devido ao seu desempenho na produção de leite – alguns animais na propriedade chegam a produzir 3,5 litros de leite por dia.

Os animais são produzidos em confinamento e a propriedade não tem área suficiente de pastagem para criar as ovelhas de outra forma. Mesmo assim, fazem liberações de lotes para o pasto (azevém) em rodízio periódico. O rodízio faz com que cada lote de ovelha vá ao pasto uma vez a cada 15 dias. No confinamento as ovelhas são tratadas com ração especialmente desenvolvida para elas tendo por base a silagem de milho.

Para se obter o sincronismo entre os períodos de maior produção e maior demanda de leite e derivados a propriedade utiliza a inseminação artificial, com cio induzido e terapia hormonal. O objetivo deste processo é ter quatro lotes de parição por ano, um a cada três meses. Assim a propriedade teria sempre dois lotes em lactação, mantendo a produção mais estável e facilitando o ajuste dos volumes de produção com os de demanda.

A Casa da Ovelha beneficiou no ano de 2004 cerca de 200 litros de leite de ovelha por dia, dos quais produziu 135 litros, recebendo de três outros produtores o restante da matéria-prima. Tinha por meta chegar a um beneficiamento de 300 litros de leite por dia no ano de 2005. Ressalte-se que a planta instalada tem capacidade para beneficiar 1000 litros de leite por dia e que com o volume produzindo ainda não haviam atingido o ponto de equilíbrio entre receita e despesa, o que se justifica por estarem trabalhando com praticamente 80% de capacidade ociosa. Este aspecto deve ser ressaltado tendo em vista que, na Europa, onde se tem ganhos de escala de produção, o litro do leite de ovelha custa quase o mesmo que o litro do leite de vaca e no Brasil o leite de ovelha chega ao varejista ou ao beneficiador custando cerca de R$ 3,50. Atingir uma escala maior de produção, e por conseqüência, de beneficiamento, é uma das metas da empresa.

Na entrevista, o senhor Tarso Dalloner Michellon – proprietário da Casa da Ovelha – informou que os três fornecedores de quem recebe leite formam um tipo de cooperativa de produção. Porém, neste sentido, não enfatiza uma relação de parceria ou de coordenação da cadeia que esteja sendo feita pela Ovinos Lacaune, a fim de melhorar o desempenho da mesma, também não enfatiza se existe definição de padrões de qualidade ou de sanidade a serem atendidos pelos seus fornecedores.

Considerando o escopo de produção, a planta industrial instalada na propriedade permite hoje a produção de leite, queijos tipo toscano e pecore, iogurtes firmes e para beber, além de doce de leite light e integral. Além disso, esta é uma das únicas indústrias de laticínios do país que tem autorização do Ministério da Agricultura para beneficiar mais de um tipo de leite (ovinos, caprinos e bovinos).

Um outro produto que vem sendo comercializado pela propriedade são os filhotes machos não puros, que têm atendido bem aos produtores de carne de ovelha. A manutenção destes animais em confinamento resultaria em um animal carne com um certo valor agregado, mas com um custo de produção que inviabilizaria o processo. A venda dos filhotes tem ajudado a cobrir os custos de inseminação e de manutenção da mãe no período de cria.

Quanto à distribuição, o laticínio tem conseguido colocar seu produto diretamente no setor varejista, buscando geralmente grandes redes de supermercado, casas de especialidades e restaurantes. No Rio Grande do Sul o maior cliente é a rede Zaffari de Supermercados e em Santa Catarina a rede de Supermercados Angeloni. No estado de São Paulo atendem ao Carrefour e ao restaurante Fasano e estão em negociação para atender à rede Pão de Açúcar. No Rio de Janeiro são fornecedores da rede de supermercados Zona Sul.

Nestas negociações não utilizam intermediários e aproveitam a especificidade do produto para obter ganhos na negociação, principalmente em relação ao preço recebido e ao espaço de gôndola reservado para o produto. Correlacionada à comercialização, uma das questões chave levantadas pelo senhor Michellon é a necessidade de desenvolver o mercado consumidor, que não conhece o produto e por isso tem resistência a ele.

Uma forma utilizada para ampliar o mercado consumidor é a colocação de promotores de venda com produtos para degustação junto aos pontos de venda. Além disso, a participação em eventos de gastronomia e o uso de espaços de propaganda gratuita junto aos meios de comunicação têm se mostrado eficientes para a ampliação dos negócios. Gastos diretos em publicidade feitos em períodos anteriores não se mostraram eficientes.

Conforme mencionado anteriormente, o proprietário da beneficiadora não demonstra ênfase na relação com seus fornecedores, indicando algum tipo de parceria ou desenvolvimento tecnológico conjunto. Porém cita o desejo de desenvolverem uma bacia leiteira na região, visto que nela a produção de ovinos para carne não está se mostrando viável. Ainda nas atividades intra cadeia produtiva, as relações com os varejistas apresentam características bastante limitadas às questões comerciais. Por outro lado, quanto à concorrência, há no mercado mais um beneficiador de leite de ovelhas, o qual está enfatizando o desenvolvimento de um espaço diferenciado no mercado de forma conjunta com a Casa da Ovelha, não sendo encarando como um concorrente direto.

4.2.1 Novos Passos

Além da perspectiva de ampliação do volume de produção para ganhos de escala produtiva, a propriedade está pensando em trabalhar com outras alternativas de produtos. Uma das possibilidades seria o desenvolvimento de produtos com matéria-prima combinada (leite de ovinos e de bovinos), para tanto estão buscando junto ao Ministério da Agricultura a autorização para o desenvolvimento do produto. Este procedimento ajudaria a alcançar a escala produtiva, além de reduzir o custo de fabricação de laticínios.

Uma outra perspectiva é o enriquecimento do produto com fibras, lactobacilos e vitaminas para acompanhar uma tendência de mercado. A diferenciação da embalagem, adotando o sistema "longa vida" é uma possibilidade que ainda não foi adotada devido ao alto custo que teria, impactando severamente no preço final do produto. Além dessas, existe espaço para o desenvolvimento de leite de ovelha em pó, o que não existe no país.

Entrando em possibilidades não correlacionadas diretamente com a produção de leite, mas aproveitando a estrutura da Casa da Ovelha e a tendência turística da região, passa a ser uma constante o recebimento de turistas que vêm conhecer a propriedade e seus produtos. Esta atividade tem gerado uma circulação de 5000 pessoas mês na Casa da Ovelha.

5. CONCLUSÕES

Considerando-se o referencial teórico utilizado, e a metodologia de trabalho proposta para este estudo, pode-se afirmar que os empreendimentos estudados e correlacionados com a produção de leite de cabras estão claramente usando a estratégia de nichos para a inserção de seu produto de forma competitiva no mercado. Além disso, as unidades produtivas apresentam as seguintes características em relação aos pontos chave de estudo:

Unidade de Produção de Carne e Leite de Caprinos:

- **Segmentos e mercado-alvo:** estão claramente definidos focando carne para *boutiques* especializadas e redes de hotéis que buscam produto certificado e de alta qualidade e leite para pessoas que tem sensibilidade ou restrição ao leite de vacas;
- **Desenvolvimento de nichos de mercado:** trabalham no desenvolvimento de nichos de mercado, servindo como exemplo a produção de carne de cabras confinadas, matrizes, leite e derivados, tipo de embalagem desenvolvida para o leite de cabra e as perspectivas futuras de desenvolvimento de leite condensado e iogurtes com base no leite de cabras;
- **Estratégia junto ao consumidor:** estudam o comportamento e as necessidades do consumidor, o que faz com que o conheçam e usam esse conhecimento para o desenvolvimento de produtos, estratégias de venda e embalagem;
- **Vantagem competitiva:** desenvolvimento de produtos diferenciados e de difícil imitação em função, principalmente, do tipo de matéria prima, desenvolvimento de tecnologias específicas e custos envolvidos;
- **Tipo de especialização por nicho:** por cliente específico e por produto ou linha de produtos.

Unidade de Produção de Leite e Derivados de Ovinos:

- **Segmentos e mercado-alvo:** tem segmentos e mercado-alvo definidos, quais sejam, produtos para casas especializadas, restaurantes e grandes redes de varejo, que buscam um diferencial para seus clientes;
- **Desenvolvimento de nichos de mercado:** trabalha no desenvolvimento de nichos de mercado, servindo de exemplo o desenvolvimento de leite de ovelha e derivados, com o qual atuam com pouca concorrência no mercado. O desenvolvimento de novos produtos também demonstra esta característica de desenvolvimento de nicho: novos produtos com matéria-prima combinada, enriquecimento do produto e análise das possibilidades de desenvolvimento de leite de ovelha em pó;
- **Estratégia junto ao consumidor:** ao invés da adoção da estratégia de conhecê-lo para atendê-lo, estão trabalhando no foco de desenvolver o mercado a partir do conhecimento do produto pelo consumidor. Corrobora com esta iniciativa a busca por redução dos custos de produção que deve resultar no incremento do consumo do produto;

- **Vantagem competitiva:** produto diferenciado, difícil imitação em função dos custos envolvidos. Buscam melhorar a vantagem competitiva através da redução de preço, o que vem sendo visado com o aumento de escala de produção e desenvolvimento de novos produtos com matérias-primas mais baratas.
- **Tipo de especialização por nicho:** por cliente específico e por produto ou linha de produtos.

As limitações do trabalho relacionam-se a falta de dados quantitativos relacionados aos volumes de produção e históricos de inserção no mercado, bem como a falta de identificação de potenciais concorrentes dos produtores nos mercados de inserção. De acordo com as entrevistas, no ano de 2004 não estavam enfrentando concorrência direta nos mercados e a dificuldade de inserção dos produtos estava mais correlacionada com problemas internos no processo de produção, embalagem e distribuição do que com problemas gerados pela concorrência real ou potencial. Fica como um indicativo de pesquisa futura o acompanhamento do desempenho dos produtores visando identificar se as vantagens competitivas que estão gerando pela diferenciação do produto e geração de nichos de mercado está pautada realmente em competência essenciais. Ou seja, verificar se a vantagem competitiva é duradoura e gera permanência das unidades no mercado ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALESSANDRO. Bento Gonçalves, RS, Cabanha Sepé Tiajarú, 18 jun. 2004. **Produção, beneficiamento, industrialização e comercialização de leite de ovelha no Brasil.** Entrevista concedida aos alunos da Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

AZEVEDO, Paulo Furquim. Concorrência no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (orgs). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR., G. H.; LUCK, D. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLORES, Regina. Farroupilha, RS, Cabanha Sepé Tiarajú, 18 jun. 2004. **Produção e comercialização de leite de cabra no Brasil.** Entrevista concedida aos alunos da Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MICHELLON, Tarso Dalloner. Bento Gonçalves, RS, Casa da Ovelha, 18 jun. 2004. **Produção, beneficiamento, industrialização e comercialização de leite de ovelha no Brasil.** Entrevista concedida aos alunos da Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

VOLPATO, Silvia Maria Berté; TATSCH, Ana Lúcia. Como fazer pesquisa bibliográfica e organizar sua documentação. In: BERNI, Duílio de Ávila. **Técnica de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento.** Florianópolis: Ganges, 1998.