

# DESENVOLVIMENTO DE NICHOS DE MERCADO PARA PEQUENOS NEGÓCIOS: LEITE E LATICÍNIOS DE CABRAS E OVELHAS EM BENTO GONÇALVES, RS

Debora Nayar Hoff\*  
Kelly Lissandra Bruch\*\*  
Eugenio Avila Pedrozo\*\*\*

## RESUMO

*As estratégias de nicho de mercado são consideradas adequadas pela base teórica abordada para atender aos desafios dos pequenos empreendimentos terem sucesso dentro de mercados competitivos. Objetivo é verificar como os produtores de leite e derivados de cabras e ovelhas estão usando a estratégia de nicho para posicionar seu empreendimento e produtos no mercado. O estudo de caso foi feito a partir de visitas técnicas em duas propriedades rurais e uma industrializadora de leite, complementadas por entrevistas com os dirigentes e pesquisa bibliográfica e documental. Estratégias identificadas: a) segmentação de mercado e definição de mercado-alvo; b) desenvolvimento de nichos de mercado; c) pesquisa de mercado sobre comportamento e necessidades do consumidor para desenvolvimento de produtos; d) elaboração de produtos diferenciados e de difícil imitação. Outros resultados: a) diferença significativa do nível de sucesso das empresas; b) empreendimentos ligados ao leite de cabra atendem às exigências organolépticas dos consumidores e facilitam o uso e conservação do produto; c) empreendimento ligado ao leite de ovelha enfrenta a dificuldade inerente a entrada de produtos totalmente novos no mercado; d) o elemento preço é barreira ao desenvolvimento de mercados para os produtos de leite de ovinos; e) o fato do produto não ser conhecido gera uma barreira aos novos entrantes que temem o risco da prospecção de mercados.*

*Palavras-chave: Segmentação. Laticínios de cabra. Laticínios de ovelha.*

\* Doutoranda em Agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN/UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Av. Marechal Floriano, 186/106, Centro, 88.501-100, Lages - SC. Bolsista CNPq-Brasil. E-mail: debora.hoff@ufrgs.br

\*\* Mestre em Agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN/UFRGS. Doutoranda pelo Programa de Pós Graduação em Direito – PPGD/UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Rua Washington Luiz, 855, Centro, 90010-460, Porto Alegre - RS. E-mail: kellybruch@yahoo.com.br

\*\*\* Professor Doutor do PPG-Agronegócios - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN/UFRGS. Professor Doutor do PPGA – Escola de Administração – PPGA/EA/UFRGS. Rua Washington Luiz, 855, Centro, 90010-460, Porto Alegre - RS. E-mail: eapedrozo@ea.ufrgs.br

|                     |             |       |       |            |           |
|---------------------|-------------|-------|-------|------------|-----------|
| Teor. e Evid. Econ. | Passo Fundo | v. 14 | n. 28 | p. 128-154 | maio 2007 |
|---------------------|-------------|-------|-------|------------|-----------|

## 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. Essa situação “privilegiada” de atuação, na visão dos especialistas em *marketing*, pode ser construída à medida que o empreendedor segmenta os mercados até o ponto da definição de nichos para sua atuação.

Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 306) afirmam que a estratégia de nicho de mercado é uma opção interessante para pequenas e médias empresas que enfrentam as grandes na disputa por espaços no mercado. Os autores afirmam que as estratégias de nicho são muito adequadas quando se encontram bolsões definidos no mercado que estejam mal atendidos, mas que sejam rentáveis o suficiente para despertar o interesse pelo seu atendimento, principalmente se a organização apresentar uma vantagem competitiva para atendê-lo.

De acordo com Azevedo (2000, p. 71), a segmentação de mercado é uma estratégia interessante às empresas atuantes nos agronegócios. Segundo o 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.

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

Nesse contexto, chama atenção a potencialidade de mercado existente para leite de cabras e ovelhas e seus derivados. De acordo com informações do Instituto de Economia Agrícola de São Paulo - IEA (2006) a caprinocultura e a ovinocultura estão se consolidando no agronegócio brasileiro, tanto que no ano de 2005 o país já contava com um rebanho de 16,05 milhões de ovinos e 10,31 milhões de cabeças de caprinos. Ambos os rebanhos concentram-se na região Nordeste, a qual detém 56,3% dos ovinos e 93,0% dos caprinos. A região Sul detém 31,6% do rebanho de ovinos e 2,0% dos caprinos, ficando na região Sudeste 3,4% do rebanho de ovinos e 2,4% do rebanho de caprinos.

As informações do IEA (2006) ainda indicam que há uma diferenciação das atividades produtivas ligadas a esse rebanho, de acordo com a região que se observa. No Nordeste a produção é voltada para subsistência das famílias sendo uma importante fonte de carne, leite e derivados para as populações do meio rural, ao passo que no sul do país e no sudeste a atividade caracteriza-se por atividades de maior valor agregado.

Na região Sul o rebanho ovino é destinado para carne e lã e o caprino, para carne, leite e derivados, e na região Sudeste tem se destacado a produção de queijos e cortes especiais de carne de caprinos.

Focando especificamente o mercado de leite de cabras e seus derivados, o IEA destaca que deve apresentar um leque de produtos diferenciados, pois o consumo de leite de cabra ainda é incipiente, sendo demandado principalmente por pessoas que apresentam alguma intolerância ao leite de vaca. Nas referências estudadas não foi observada ênfase no leite de ovelha e respectivos derivados, o que mostra que é ainda mais incipiente do que o segmento de leite de cabras.

Quando observado o mercado existente para esses produtos entre as pessoas que mostram algum tipo de intolerância ao leite de vacas, têm-se números que indicam uma potencialidade de mercado bastante interessante. Sevá-Pereira (1996) aponta em seu estudo que praticamente 26% da população brasileira têm algum tipo de intolerância à lactose. Se tomados apenas os que têm intolerância grave à lactose, este número corresponde a 7% da população brasileira, o que no período do estudo correspondia a algo em torno de dez milhões de pessoas.

Os estudos de Téó (2002) ajudam a entender a gravidade desse tipo de problema. Segundo o autor, “a intolerância à lactose é uma incapacidade para digerir completamente a lactose, o açúcar predominante do leite”. A absorção da lactose requer hidrólise prévia no intestino delgado por meio da lactase, e a deficiência na oferta deste componente pelo organismo conduz à má-digestão da lactose, com a conseqüente intolerância. A conseqüência dessa deficiência é a não-digestão da lactose, com a respectiva produção de ácidos orgânicos e gases, o que resulta em cólicas, flatulência, dor e diarreia osmótica. Casos graves podem levar à desnutrição e até à morte, principalmente em recém-nascidos.

Quando se observam os volumes produzidos do leite de cabras e ovelhas registrados nas estatísticas oficiais, percebe-se a potencialidade desses produtos junto ao mercado brasileiro, pois são volumes insignificantes se comparados à produção nacional de leite de vaca. A Tabela 1 dá uma idéia desses números. Pode-se perceber que, de acordo com os dados da FAO, a produção de leite de cabras representa menos de 1% da produção total de leite do Brasil e a produção de leite de ovelhas é tão pequena que não chega a ser contabilizada nas estatísticas nacionais. Esse é mais um indicativo de que o uso de nichos de mercado neste setor pode ser apropriado, pois a produção é pequena e não atenderia a um grande número de consumidores. Focar a oferta para um mercado específico ajudaria a encontrar ofertantes de demandantes do produto.

Tabela 1 - Produção de leite de vacas, cabras e ovelhas e consumo de leite no Brasil entre 2000 e 2005

|                                                    | 2000      | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      |
|----------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Produção de leite de vacas – 1000 ton.             | 20.379,99 | 21.145,80 | 22.314,70 | 23.315,00 | 23.320,00 | 23.320,00 |
| Produção de leite de cabras – 1000 ton             | 147,00    | 138,00    | 138,00    | 135,00    | 135,00    | 135,00    |
| Produção de leite de ovelhas – 1000 ton            | nd        | nd        | nd        | nd        | nd        | nd        |
| Consumo total de leite – 1000 ton                  | 20.027,21 | 19.746,71 | 21.330,94 | 21.479,57 | 21.578,25 | nd        |
| Produção total de leite – 1000 ton                 | 20.526,99 | 21.283,80 | 22.452,70 | 23.450,00 | 23.455,00 | 23.455,00 |
| Participação do leite de cabras no total produzido | 0,71%     | 0,65%     | 0,61%     | 0,58%     | 0,58%     | 0,58%     |

Fonte: FAOSTAT - FAO Statistics Division. Disponível em: [www.fao.org](http://www.fao.org). Acesso em: 8 out. 2006.

Nota: nd = não disponível na fonte de dados pesquisada.

Silva (1998) indica que grande parte do leite de cabras é comercializada na forma de leite fluido (95% da produção); o restante da produção divide-se entre queijos (3%) e leite em pó (2%). Isso confirma a existência de mercado para produtos e subprodutos do leite dos rebanhos caprinos nacionais (podendo ser incluso o leite de ovelhas também neste mercado). Carvalho (2006) aponta para a necessidade de se adequar os produtos derivados do leite de cabra para que possam ser inseridos nos mercados nacional e internacional. Essa adequação passaria pelo desenvolvimento de marca, formas de acondicionamento, prospecção de mercados (buscando identificar nichos e os produtos mais consumidos), certificação de qualidade, *marketing* e publicidade dos produtos.

Esses olhares permitem perceber uma série de possibilidades de estratégias para o desenvolvimento de pequenos negócios rurais que tenham por base a produção de leite de cabras e ovelhas e seus derivados, a partir da segmentação do mercado, da diferenciação do produto, do conhecimento do cliente e da diversificação do produto diferenciado. O estudo aqui apresentado propõe-se 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 utilizando e as vantagens competitivas que estão buscando desenvolver nesse posicionamento também são parte dos objetivos do trabalho.

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

## 2 COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIA COMPETITIVA, SEGMENTAÇÃO E NICHOS DE MERCADO

O objetivo do referencial teórico é permitir o entendimento das questões relativas à competitividade, estratégia competitiva, 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.

### 2.1 Competitividade e estratégias competitivas

A competitividade é entendida de diversas formas dentro das ciências sociais aplicadas, podendo tratar desde a análise de mercados específicos, em que várias firmas interagem, até o posicionamento de uma firma perante o mercado onde atua. Porém, essa amplitude acaba fazendo com que se tenha um conjunto de conceitos que nem sempre conseguem expressar o que vem a ser um mercado competitivo, uma indústria competitiva, ou uma firma competitiva.

Uma possibilidade conceitual é a apresentada por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 3), que tratam da empresa ou firma competitiva. Para esses autores, competitividade é “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado”. É importante enfatizar que essa sustentabilidade refere-se à sustentabilidade econômico-financeira ao longo do tempo. Entende-se, assim, que a concorrência é a competição das empresas por um espaço privilegiado no mercado que possa lhes proporcionar um maior volume de vendas, um maior preço pelo produto, garantias de vendas no médio e no longo prazo, não necessariamente um desses benefícios por vez; logo, pode-se pensar em estratégias empresariais visando à competitividade.

Nesse sentido, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 7) complementam a sua idéia acerca da competitividade das firmas com a seguinte afirmativa: “As empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias (gastos em aumento de eficiência produtiva, qualidade, inovação, *marketing*, etc.) voltadas para capacitá-las a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos em consonância com o padrão de concorrência vigente no seu mercado”.

Uma das possibilidades de definição de indústria competitiva é apresentada por Guimarães (1982, p. 34), para o qual é possível identificar as indústrias competitivas por um conjunto de características próprias, quais sejam: “1. não existem barreiras à entrada de pequenos produtores; 2. os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais) são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero; 3. as firmas marginais respondem por uma parcela não negligenciável da produção total da indústria.” Para este autor, a competição pode acontecer por preço ou por diferenciação.

Dessa afirmativa se retira uma questão importante: as empresas precisam conhecer os mercados onde concorrem e a forma como os competidores atuam no mercado. Isso significa que as estratégias tendem a ser semelhantes entre as empresas que atuam num determinado mercado. Coutinho e Ferraz (1997, p. 18) corroboram com esta argumentação apontando que “o sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais [...]”.

Começa a ser importante, nesse âmbito, a conjuntura na qual a empresa está inserida, ou seja, é importante saber como estão as questões macroeconômicas, infra-estruturais e internas da empresa, para que a empresa possa definir suas estratégias com alto grau de sucesso.

É interessante observar que as questões relativas à competitividade e a respectiva necessidade de se criar estratégias competitivas capazes de garantir o sucesso da empresa no longo prazo abarcam organizações de todos os tipos e tamanhos. Tanto quanto uma grande empresa, também as organizações de menor porte precisam adequar-se às conjunturas de mercado e criar diferenciais competitivos junto aos seus concorrentes. De acordo com Veloso (2000), os novos contextos competitivos, criados por uma economia cada vez mais aberta à concorrência internacional, afetam empresas de todos os portes, exigindo delas posturas mais agressivas e estratégicas.

Lins (2000), estudando a reestruturação industrial do setor têxtil de Santa Catarina, aborda o comportamento das pequenas e médias empresas perante as mudanças de conjuntura macroeconômica e de competição nos mercados onde atuam. O autor afirma que, mesmo que as empresas tenham de atuar com as mesmas condições macroeconômicas e sob o mesmo tipo de influência de transformações setoriais ou de segmento de mercado, “diferentes firmas poderiam ostentar situações competitivas diversas, fruto dos resultados de iniciativas implementadas em passado recente”. Essas iniciativas estariam ligadas a escolhas estratégicas e a opções tecnológicas das organizações.

Na linha de escolhas estratégicas para o enfrentamento do ambiente competitivo, Casarotto Filho e Pires (1999, p. 23), estudando sobre redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local, defendem que “a não ser que a pequena empresa

tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual”. Para os autores, a formação de alianças e parcerias é um modo de as pequenas empresas diminuir riscos e ganharem sinergia para enfrentar ambientes competitivos. Quando se trabalham as parcerias, há uma mudança de visão acerca do empreendimento que deixa de ser a unidade produtiva ou a fábrica isolada e passa a ser “o negócio”.

Uma das possibilidades que se distingue para orientar as estratégias competitivas é a divisão do mercado total em segmentos menores a fim de se identificarem consumidores com características semelhantes. Essa medida tende a fazer com que as necessidades dos consumidores possam ser atendidas de forma mais específica pelas empresas no mercado, o que 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.

Kotler (1998, p. 227) afirma que 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.

Enfatizando este ponto, Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 306) afirmam 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 ressaltam 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”.

O próximo item trata do entendimento acerca da segmentação de mercado, com o objetivo de identificar como essa medida pode contribuir para a definição de estratégias competitivas pela organização.

## 2.2 Segmentação e mercado alvo

Ferrell et al. (2000, p. 92) afirmam 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, as quais 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.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 261), a correta segmentação do mercado de atuação da empresa é uma decisão fundamental para a empresa, pois irá definir o mercado ou os mercados onde ela irá atuar. De acordo com os autores, muitas empresas acabam entrando em mercados para os quais não estão preparadas, escolhendo-os porque parecem ser atraentes para os seus produtos, não analisando a adequação das características da empresa para o atendimento das características do mercado. Nesse 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 essa segmentação pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. Kotler afirma 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 específicas 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 especificamente às 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 desse 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.

### 2.2.1 Estratégia de nicho

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”.

A idéia é especializar a empresa num produto ou num menor número de produtos, passando a atender um segmento de mercado específico que necessite ou deseje aquele produto. Ferrell et al. (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* num segmento pequeno e bem definido, que possui um conjunto de necessidades específicas e exclusivas.

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 o 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.

Neves et al. (2006) enfatizam que, quando uma organização encontra um conjunto de consumidores-alvo cujas necessidades não são bem atendidas por outros participantes e dedica-se a este segmento, está adotando a estratégia de ser um *nicher* de mercado. Para os autores essas organizações ocupam nichos de mercado nos quais elas têm a capacidade de servir eficientemente, por meio de especialização, e esses espaços são geralmente negligenciados ou ignorados pelos seus concorrentes.

Tentando observar um pouco mais a questão estratégica que está implícita nesse 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 aproxima-se muito das idéias de Porter, 1992, mas voltada para pequenas e médias empresas e não para grandes empresas). Nas palavras de Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 306), “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”. Os autores ainda enfatizam que “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”.

A coerência do uso de estratégia de nicho por empresas de pequeno e médio porte pode ser defendida principalmente por dois motivos: a) elas têm dificuldades de competir em custos com grandes empresas em razão das economias de escala e a oferta de produtos diferenciados permite-lhes sair da competição por preço; b) em razão do menor tamanho, existe uma maior facilidade em criar produtos altamente especializados, atendendo a uma tendência crescente entre os consumidores, que é a

demanda por produtos customizados ou feitos sob encomenda. Com isso, as empresas de menor porte saem de um ambiente competitivo para o qual têm dificuldades de desenvolver as competências necessárias, entrando em espaços nos quais seu maior desafio é atender às necessidades de clientes específicos.

Complementar a essa idéia, Ferrell et al. (2000, p. 93) afirmam que “a chave para *n* 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 de o consumidor estar disposto a pagar um preço maior para ter acesso àquele produto.

Nesse sentido, as idéias de nicho remetem às idéias de diferenciação de produtos trabalhadas por Porter (1992), pois 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 essa idéia ao afirmar 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.

O trabalho de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 232-234), sobre administração estratégica, complementa as afirmativas de Kotler e Porter, uma vez que afirma a possibilidade de combinação da estratégia de nichos com a estratégia de custos, com a estratégia de diferenciação, ou com ambas concomitantemente. Para esses autores, “pequenas empresas que competem com a estratégica de nicho-custos baixos enfatizam investimentos iniciais pequenos em suas fábricas, equipamentos e postos de entrega, no intuito de manter seus custos fixos baixos [...], elas tentam manter seus custos operacionais variáveis tão baixos quanto possível”. Por sua vez, as pequenas unidades de negócio “que competem com a estratégia de nicho-diferenciação enfatizam estratégias de administração de produção/operações que proporcionam uma qualidade superior [...] estas estratégias podem envolver processos artesanais em oposição à produção em massa das empresas muito maiores”. Por fim, aquelas “que competem com a estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação enfatizam estratégias de administração de produção/operações que ao mesmo tempo reduzem os custos e aumentam a diferenciação”, o que pode, inicialmente, incrementar custos, mas, em razão dos ganhos por economias de custos e melhorias de qualidade, é possível a conciliação de ambas as estratégias.

Buscando fechar essas idéias, é interessante trazer as afirmativas de Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 307), os quais 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.” Dessa forma, a empresa tem como otimizar seus recursos e capacidades para construir uma competência essencial que lhe garanta a competitividade.

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2000, p. 206), a estratégia de nicho pode ser vista como uma vantagem para quem a utiliza: “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.” Por outro lado, os mesmos autores afirmam que pode ser um risco usar este tipo de estratégia porque uma baixa demanda num 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”. Esse apontamento é coerente com as afirmativas anteriores, em relação à necessidade de levantar barreiras à entrada de concorrentes nesses 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: a) os consumidores possuem um conjunto distinto e completo de necessidades; b) estão dispostos a pagar um preço maior para as empresas que atenderem a essas necessidades; c) a empresa praticante da estratégia de nicho possui as habilidades exigidas para atender os seus consumidores; d) a empresa obtém alguma economia de escala através da especialização; e) é provável que o nicho não atraia outros concorrentes ou a praticante de nicho tenha de depender de si própria; f) 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. Ao se trabalhar o tipo de especialização que pode ser usada numa estratégia de nicho, identificam-se as alternativas estratégicas que estão sendo usadas pela empresa para criar e manter um nicho de mercado.

### 2.2.2 Tipos de especialização por nicho

Nos itens a seguir, o que se busca é resumir as principais idéias relacionadas a cada tipo de segmentação por nicho apontadas por Kotler (1998) e complementadas

pelas idéias de Neves (2000), Churchill e Peter (2000) e Ferrell, Hartline, Lucas Jr. e Luck (2000).

- 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 especializa-se numa 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 especializa-se 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 especializa-se em atender um ou poucos clientes a fim de suprir suas necessidades de forma diferenciada;
- e) Especialização por área geográfica: a empresa especializa-se em atender determinado local, região, país ou área mundial;
- f) Especialização por produto ou linha de produtos: a empresa especializa-se na fabricação de um produto ou de uma linha única de produtos. Como exemplo, uma empresa que se especialize na produção de lentes para microscópios;
- g) Especialização por característica do produto: a empresa especializa-se 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 a 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 MÉTODO

Para atingir aos objetivos propostos da introdução deste estudo foi utilizada a pesquisa exploratória de caráter qualitativo. No entendimento de Sampieri, Collado e Lucio (2003, p. 12), “os estudos qualitativos não pretendem generalizar de maneira intrínseca os resultados a populações mais amplas, nem necessariamente obter amostras representativas [...], além disso, não buscam que seus estudos sejam replicados. Fundamentam-se em um processo indutivo (exploram e descrevem [...])”.

Optou-se por fazer um estudo de caso, por este permitir o acesso mais detalhado a informações que contribuem para entender o fenômeno estudado. Em alguns momentos do estudo de caso utilizou-se a pesquisa descritiva, que, segundo Lakatos e Marconi (1990, p. 19), abrange: “descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”. Para se chegar aos resultados propostos foram feitas pesquisa bibliográfica e documental, visita técnica às unidades produtivas pesquisadas e entrevistas com os principais gestores destas unidades.

Como objeto de pesquisa foram selecionadas duas propriedades rurais que atuam na produção de leite de cabras e ovelhas e respectivos produtos derivados: Ovinos Lacaune e Cabanha Sepé Tiarajú, ambas situadas na região de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. Em razão de a Cabanha Sepé Tiarajú não atuar na industrialização do leite que produz, foi incluída na pesquisa a Beneficiadora de Leite de Cabras Caprys, para quem a cabanha vende grande parte de sua produção. A escolha das unidades produtivas foi feita em razão de terem sido identificadas como potenciais atuantes no mercado a partir da estratégia de nichos, podendo-se exemplificar que esta pode se aplicar também para os agronegócios. Além disso, o histórico de desenvolvimento das unidades produtivas demonstrou que elas não conseguiram eficiência produtiva ao atuar em mercados mais competitivos, onde os concorrentes eram caracteristicamente empresas de maior porte.

Segundo Volpato e Tatsch (1998), 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”. 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 se caracterizarem como desenvolvedores de estratégia ou *marketing* de nicho de mercado); f) tipo de estratégia de nicho adotada.

Complementar a essas 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 FAO, Embrapa e Ministério da

Agricultura, além das informações disponíveis nos *sites* das unidades produtivas que foram estudadas. A pesquisa bibliográfica e documental sobre as características do setor produtivo também foi utilizada como elemento complementar a esta etapa.

As visitas técnicas à Cabanha Sepé Tiarajú, à Caprys e à Ovinos Laucane ocorreram no dia 18 de junho de 2004. Além de conhecer a estrutura física das unidades e os processos produtivos de cada uma, foi possível realizar entrevistas não estruturadas com os seus proprietários gerentes. No total foram três entrevistas, de aproximadamente três horas de duração cada. O principal objetivo da entrevista era explorar o histórico de desenvolvimento das unidades produtivas e os motivos que levaram à opção pela produção de leites e derivados oriundos de caprinos e ovinos, além de explorar elementos que contribuíssem para entender os elementos de análise.

As entrevistas foram gravadas, com autorização prévia, sendo posteriormente transcritas pelos pesquisadores. Além disso, foram feitas anotações sobre aspectos específicos da estrutura produtiva observados durante a visita técnica. Posteriormente, ao montar a descrição do caso estudado foram feitos contatos complementares com os entrevistados, utilizando-se correio eletrônico (e-mail) a fim de esclarecer aspectos obscuros, aprofundar questões importantes ou obter novas informações necessárias às análises propostas.

Para a análise dos resultados, além da caracterização das unidades produtivas de acordo com os elementos destacados, as duas unidades produtoras de leite (Cabanha Sepé Tiarajú e Ovinos Lacaune) foram comparadas em suas características, visando identificar elementos que possam ter contribuído ou limitado seu desempenho junto aos mercados de inserção.

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

Nesta etapa serão apresentados os resultados da pesquisa, bem como a análise dos elementos selecionados para o estudo. A estrutura do item dá ênfase, inicialmente, ao histórico das unidades produtivas, bem como à caracterização de suas atividades produtivas, seguindo-se a identificação de atividades planejadas para o futuro próximo destas unidades. Após a apresentação das três unidades produtivas abordadas – Cabanha Sepé Tiarajú, Beneficiadora de Leite de Cabra Caprys e Ovinos Lacaune – é feita a comparação dos elementos que caracterizam a Cabanha Sepé Tiarajú e a Ovinos Lacaune perante a abordagem teórica selecionada para este estudo.

### 4.1 A Cabanha Sepé Tiarajú

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. A escolha por esta atividade produtiva deu-se em razão de um antigo sonho da proprietária de trabalhar com cabras e por identificar, de forma intuitiva inicialmente, potencialidade neste mercado. 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 leite.

Em 2002 compraram-se 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, 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 nas regiões 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 desse foco de mercado foi feita pelos gestores de forma planejada, 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, que deve ter, no máximo, 8 kg de carcaça para atender às especificações do mercado. Esse procedimento garante uma carne de qualidade, mas a um custo mais elevado que o da concorrência, que frequentemente trabalha fora dos requisitos legais, pois ainda é muito comum no comércio de carnes de caprinos no Rio Grande do Sul o abate dentro das propriedades rurais, com comércio direto com o consumidor. Atualmente são abatidos cerca de oitocentos animais por ano na propriedade.

Essa 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.

Esse contexto – informalidade, a baixa qualidade e o custo reduzido geram uma concorrência desleal, pois mercados locais tendem a demandar este tipo de carne em razão do preço. Produtores legalizados tendem a ter desvantagem nesses mercados, nos quais são obrigados a vender seus produtos abaixo do preço de custo. As opções que restam a esses produtores são desenvolver mercados que paguem o preço prêmio equivalente ao custo de um produto diferenciado, ou deixar de produzir. Assim, optando por um produto diferenciado e um mercado focado, a cabanha não concorre com os produtores nordestinos nem com os produtores do seu entorno.

Retornando-se à questão da distribuição da carne de caprinos, é feita atualmente por um distribuidor que atende toda região Sul e está sendo negociado com um distribuidor em São Paulo e Rio de Janeiro o atendimento daquela região. Enquanto este segundo distribuidor não é definido, a cabanha tem feito atendimento direto aos seus consumidores.

#### 4.1.1 Beneficiadora de leite de cabra Caprys

Ao 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 Caprys –, que produz leite de cabra em embalagem longa vida e em leite de cabra em pó. A Caprys 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 Caprys, 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 à caseína do leite de vaca, só podendo consumir leite de outros animais. Além disso, Alessandro chegou à conclusão de 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 levaram-no à constatação de que a redução do contato do leite com os pêlos e suor das cabras reduziam significativamente esses 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 mecânica.

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 a 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 do mercado. Utiliza, para isso, um incentivo monetário vinculado à sazonalidade e ao volume. O litro do leite tem mais valor nos períodos de entressafra 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 à entrada de novos concorrentes no mercado regional. Esta afirmativa pode ser feita com base num 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 Caprys. Segundo 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. Esse 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, utilizando-se de ações no ponto de venda, publicidade e a divulgação boca a boca, além de campanhas educativas sobre os benefícios do leite de cabra para as pessoas que possuem intolerância à lactose do leite de vaca.

#### 4.1.2 Novos passos

A Cabanha Sepé-Tiarajú, em razão 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 têm 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. Demonstrando 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 quatrocentas cabras em ordenha, produzindo uma média de 3 litros de leite/dia/cabra. O plantel atual da cabanha conta com mil animais, considerando cabras, bodes e filhotes, dos quais 210 encontraram-se, no período do estudo, em fase de lactação.

A beneficiadora Caprys está começando a desenvolver um projeto ligado à 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 envasadora 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, localizando mercados potenciais, identificando formas de fazer a venda e distribuição, além da identificação dos concorrentes e padrões de concorrência nos mercados sob análise.

## 4.2 Ovinos lacaune

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 iniciou suas atividades em 1998, a intenção era atuar apenas como beneficiador do leite de ovelhas, transformando-o em produto de maior valor agregado. Contudo, chegou-se à conclusão de que no Brasil não se dominava a tecnologia para produzir ovelhas leiteiras. Por esse motivo, foi comprada uma pequena propriedade rural para iniciar a produção de ovelhas leiteiras dentro de um manejo mais adequado às suas necessidades de matéria-prima. Parte da tecnologia de produção foi obtida na Europa, a partir de visitas a produtores de leite, queijos e iogurtes de ovelhas. A escolha pela produção de ovelhas está relacionada ao histórico da família, que ao longo de muitos anos esteve envolvida com a prática do pastoreio desses animais.

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 razão da dificuldade de importação de animais puros. Assim, usa-se sêmen de Lacaune

em ovelhas Texel e a partir de cruzamentos das crias chega-se a animais Lacaune puros. A raça Lacaune foi escolhida pelo 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 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 desse 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 duzentos 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 trezentos litros de leite por dia no ano de 2005. Ressalte-se que a planta instalada tem capacidade para beneficiar mil litros de leite por dia e que com o volume produzindo ainda não havia atingido o ponto de equilíbrio entre receita e despesa, o que se justifica por estar trabalhando com praticamente 80% de capacidade ociosa. Esse aspecto deve ser ressaltado tendo em vista que, na Europa, onde há 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, chega ao varejista ou ao beneficiador custando cerca de R\$ 3,50 o litro. 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, não identificando se esta cooperativa é formal ou não. Porém, nesse sentido, não enfatiza uma relação de parceria ou de coordenação da cadeia que esteja sendo feita pela Ovinos Lacaune a fim de melhorar o seu desempenho, nem 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, essa 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 desses animais em confinamento resultaria num 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.

Nessas 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 por 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 propaganda 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 desenvolver uma bacia leiteira na região, visto que nela a produção de ovinos para carne não está se mostrando viável. Ainda nas atividades intracadeia 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 encarado como um concorrente direto, mas, sim, como um parceiro na atividade produtiva, por enfrentar problemas semelhantes aos do pesquisado.

#### 4.2.1 Novos passos

Além da perspectiva de ampliação do volume de produção para ganhos de escala produtiva, a propriedade está planejando 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, está sendo buscada 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.

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 em razão do 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 cinco mil pessoas por mês na Casa da Ovelha.

#### 4.3 Análise dos elementos observados

Considerando o referencial teórico utilizado e a metodologia de trabalho proposta para este estudo, pode-se afirmar que os empreendimentos estudados e relacionados 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, apresentando um conjunto de características específicas em relação aos pontos-chave de estudo, conforme apresentado no Quadro 1.

| Item                                 | Unidade de Produção de Leite e Derivados de Caprinos                                                                                                                                                                                                                                                          | Unidade de Produção de Leite e Derivados de Ovinos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 têm sensibilidade ou restrição ao leite de vacas.                                                                                        | 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 | 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. | 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       | 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.                                                                                                                          | 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                 | Desenvolvimento de produtos diferenciados e de difícil imitação em função, principalmente, do tipo de matéria prima, desenvolvimento de tecnologias específicas e custos envolvidos.                                                                                                                          | 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. Já contam com mercados desenvolvidos e as estratégias de inserção do produto têm apresentado resultados positivos.                                                                                                                                 | Por cliente específico e por produto ou linha de produtos. Ainda se encontram na fase de desenvolvimento de mercado, encontrando dificuldades de inserção devido à resistência ao produto, que não é conhecido no mercado nacional.                                                                                                                                                                                               |
| Tipo de estratégia de nicho          | Estratégia nicho-diferenciação.                                                                                                                                                                                                                                                                               | Estratégia nicho-diferenciação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fonte: Elaborado pelos autores, novembro, 2006.

#### Quadro 1 - Resumo das principais características das unidades produtivas estudadas

Nas características identificadas fica clara a segmentação de mercado feita pelos dois produtores e o desenvolvimento de nichos de mercado específicos para atuação.

Dentro dos nichos há preocupação com o desenvolvimento de estratégias junto ao consumidor que possam garantir vantagens competitivas quando combinadas com o tipo de especialização usada no nicho escolhido. Essa combinação de características permite identificar a estratégia dos produtores como “nicho-diferenciada”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se uma diferença significativa do nível de sucesso quando se comparam os dois casos. É possível fazer algumas conjecturas a esse respeito, com base nas informações levantadas. A Cabanha Sepé Tiarajú e a Beneficiadora Caprys parecem ter acertado na forma de conhecer seu mercado, atender suas expectativas e desenvolver espaços de consumo. A busca pela técnica adequada para redução do cheiro do leite de cabras, o desenvolvimento de tecnologia para uso de embalagens do tipo longa vida e a inserção de leite de cabras em pó junto ao mercado são demonstrações desse acerto, por um lado, atendendo às exigências organolépticas dos consumidores, por outro, facilitando o uso e conservação do produto.

É possível dizer que a forma adotada pela Cabanha Sepé Tiarajú e pela Beneficiadora Caprys para prospectar e desenvolver o mercado para leite de cabras e seus derivados é coerente com o que preconiza Carvalho (2006), quando estuda as formas de ampliar a demanda por produtos oriundos do rebanho nacional de caprinos. É também coerente com a argumentação levantada por Casarotto Filho e Pires (1999) acerca da relevância das alianças e parcerias para que pequenos negócios possam prosperar em mercados cada vez mais competitivos.

Conta ainda a favor deste caso o conhecimento prévio do mercado acerca das características dos produtos originados no leite de cabra, o que já não acontece com o leite de ovelhas e seus derivados. A Ovinos Lacaune enfrenta a dificuldade inerente aos produtores que entram com produtos totalmente novos no mercado: torná-lo conhecido pelo público consumidor e desenvolver a preferência pelo produto. O elemento preço acaba sendo outra barreira ao desenvolvimento de mercados para os produtos da Ovinos Lacaune. Por outro lado, o fato de o produto não ser conhecido acaba gerando uma barreira aos novos entrantes, que temem o risco da prospecção de um mercado novo. O sucesso na inserção da Ovinos Lacaune no mercado consumidor de leite e laticínios diferenciados tende a gerar um “monopólio temporário” para o produtor, configurando um caso extremo de nicho de mercado.

Cabe fazer uma ressalva acerca da idéia de monopólio temporário, já que a idéia não foi trabalhada nas bases referenciais usadas para este estudo. Segundo Eaton e Eaton (1999), uma atividade é monopólio quando nenhuma outra empresa consegue produzir o mesmo bem ou um substituto próximo. Sandroni (1998) completa a idéia dizendo que a empresa monopolista domina a oferta de um determinado produto. De acordo com Eaton e Eaton (1999), o monopólio pode ocorrer por concessão governamental, em razão de patentes ou outros direitos de propriedade, do domínio sobre recursos

específicos, ou, ainda, de tecnologia que defina escalas produtivas capazes de fazer com que a viabilidade da produção só garanta a permanência de um produtor no mercado.

Pensando-se que o monopólio tem relação com a inexistência de produtos ou serviços substitutos, um monopólio deixará de sê-lo no momento em que entrar no mercado um produto ou serviço capaz de substituir aquele de origem monopolista. É essa situação que permite pensar em monopólios temporários, nos quais o ofertante poderá beneficiar-se da situação monopolista até que o mercado se ajuste e surjam competidores.

A necessidade de se desenvolver o conhecimento acerca das técnicas necessárias para o manejo de um rebanho de ovinos de leite, bem como acerca do processo de produção dos derivados de leite, leva a que a Ovinos Lacaune faça um esforço maior para o seu desenvolvimento. Esse esforço se materializa pela integração vertical de praticamente todas as etapas do processo de produção: do rebanho leiteiro, passando pelo beneficiamento, industrialização, prospecção de mercados e distribuição. Isso já não acontece com a Cabanha Sepé Tiarajú, que se especializou na produção do rebanho de cabras de leite e ordenha e deixou com a Beneficiadora Caprys a especialização no beneficiamento de leite e produção de derivados, bem como prospecção de novos mercados.

Mesmo com as dificuldades ainda enfrentadas pela Ovinos Lacaune, pode-se dizer que a estratégia de nichos muda o cenário competitivo enfrentado pelas duas unidades produtivas, pois, dentro desses nichos específicos de atuação, as unidades conseguem implementar estratégias que as tornam competitivas. Essas estratégias são coerentes com os recursos e competências essenciais já possuídos pelas unidades, ou para os quais elas possuem condições de desenvolvimento.

Além disso, a atuação em nichos possibilita às organizações a criação de barreiras à entrada de novos concorrentes. A Cabanha Sepé Tiarajú e a Beneficiadora Caprys usam a qualidade, desenvolvimento de confiança, inovação tecnológica e fidelidade a aspectos legais como formas de melhorar o relacionamento com seus consumidores, dificultando a entrada de novos produtores nas áreas onde atuam. Já a Ovinos Lacaune tem a seu favor a especificidade do produto, diferenciação do mesmo e domínio sobre o processo de produção, desde a matéria-prima até o produto final.

Foram observadas algumas limitações no trabalho, principalmente relacionadas à 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 os produtores 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.

## 6 REFERÊNCIAS

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

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, R. B. *Potencialidades dos mercados para os produtos derivados de caprinos e ovinos*. EMBRAPA, 2001. Disponível em: [www.capritec.com.br/pdf/CAPRITEC.doc](http://www.capritec.com.br/pdf/CAPRITEC.doc). Acesso em: 8 out. 2006.

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

EATON, B. C.; EATON, D. F. *Microeconomia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

FAOSTAT - *FAO Statistics Division*. Disponível em: [www.fao.org](http://www.fao.org). Acesso em: 8 out. 2006.

FERREL, O. C. et al. *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.

GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

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.

IEA – Instituto de Economia Agrícola. Caprinos e ovinos em São Paulo atraem argentinos. *Análise e Indicadores do Agronegócio*. v. 1, n. 1, jan. 2006.

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.

LINS, Hoyêdo Nunes. *Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90*. Florianópolis: UFSC, 2000.

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.

NEVES, M. F. Marketing no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org.). *Economia & gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

NEVES, M. F. et al. Processo estratégico de marketing e plano de marketing para o agronegócio. In: VII SEMEAD – *Seminários em Administração FEA-USP*. São Paulo: USP, 10 e 11 de agosto de 2004. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/AGRO\\_completo.html](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/AGRO_completo.html). Acesso em: 8 out. 2006.

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

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. *Metodología de la investigación*. 3. ed. México: McGraw Hill, 2003.

SANDRONI, P. *Dicionário de economia*. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SEVÁ-PEREIRA, Adriana. Milhões de brasileiros adultos não toleram um copo de leite. *GED Gastroenterologia Endosc*, v. 15, n. 6, p. 196-200, nov./dez. 1996.

SILVA, R. R. *Agribusiness da caprinocultura de leite no Brasil*. Salvador: Bureau, 1998, 74p.

TÉO, Carla Rosane Paz Arruda. Intolerância à lactose: uma breve revisão para o cuidado nutricional. *Arquivo Ciências Saúde – UNIPAR*, v. 6, n. 3, p. 135-140, set./dez. 2002.

VELOSO, Paulo Roberto. A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada. In: GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. 2. ed. Passo Fundo: UPF, 2000.

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.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

## SYNOPSIS

**DEVELOPMENT OF MARKET NICHE FOR SMALL PRODUCERS: SHEEP AND GOAT MILK AND DAIRY PRODUCTS IN BENTO GONÇALVES-RS**

*One the challenges for the success of small enterprises in competitive markets is to find spaces that offer good financial return and the possibility of building barriers for the entry of competitors, the market niche strategies can be considered adequate to serve such situations, according to the theoretical approach used. The study proposes to verify how producers of goat and sheep milk and derivates are using niche strategy as a way of positioning their businesses and products in the market. The case study proceeded with technical visits to two rural properties and one milk industry, accompanied by their directors and was complemented by bibliographical and documental research. Strategies: a) market segmentation and definition of target market; b) development of market niches; c) using market research to understand the behavior and needs of the consumers and to develop products; d) elaborating differentiated products that are hard to imitat. Other results: a) a significant difference of the success level when both cases are compared; b) the producers of goat milk serving the organoleptic demands of consumers and facilitating the use and conservation of the product; c) the producer of sheep milk faces the inherent difficulties of enter the market with completely new products: to make the products known to the consumers and to develop product preference; d) the price is another barrier for the development of sheep milk's markets; e) the fact that the product is unknown generates a barrier for new producers which are afraid of the prospection risks of a market.*

*Key-words: Segmentation. Goat dairy products. Sheep dairy products.*

## SYNOPSIS

**DESARROLLO DE NICHOS DE MERCADO PARA LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS: LECHE Y SUS DERIVADOS DE CABRA Y OVEJAS EN LA LOCALIDAD DE BENTO GONÇALVES, RS**

*Las estrategias de nicho en el mercado son las consideradas adecuadas, por la base de la teoría abordada, para que atienda a los desafíos de los pequeños emprendimientos para que tengan suceso en los mercados con gran competitividad. El objetivo es verificar como los productores de la leche y sus derivados de cabras y ovejas utilizan la estrategia de nicho para posicionar su emprendimiento y sus productos en el mercado. El estudio del caso fue hecho a partir de visitas técnicas en dos propiedades rurales y una industrializadora de leche, y fue complementada con entrevistas con dirigentes, investigación bibliografica y documental. Las estrategias identificadas son: a) la segmentación del mercado y definición del los posibles mercados consumidores; b) desarrollo de nichos de mercado; c) encuesta de mercado sobre el comportamiento y las necesidades del consumidor para el desarrollo de productos; d) elaboración de productos diferenciados y que sean difíciles de copiar. Otros resultados: a) diferencia significativa del nivel de suceso de las empresas; b) emprendimientos conectados a la leche de cabra que atienden a las exigencias organolépticas de los consumidores y hacen más fácil el uso y la conservación del producto; c) emprendimiento conectado a la leche de oveja enfrenta la dificultad inherente a la entrada de productos totalmente nuevos en el mercado; d) el elemento precio es una barrera al desarrollo de mercados nuevos para los productos de leche de ovinos; e) el facto del producto no ser conocido genera una barrera a los nuevos productores que tienen miedo del riesgo de la prospección del mercado.*

*Palabras-llave: Segmentación. Derivados de la leche de cabra. Derivados de la leche de oveja.*