



Marcos Kathalian ❖

Graduado em Comunicação Social, mestre em Mídias e professor da FAE Business School.

E-mail: marcosk@swi.com.br



ESTRATÉGIAS DE NICHOS PARA PEQUENAS EMPRESAS

ATENDIMENTO ESPECIALIZADO E INTIMIDADE COM O CLIENTE PODEM SER O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS PEQUENAS EMPRESAS

De um ponto de vista estrutural, a estratégia de nicho é a mais usual para a pequena empresa. As médias e grandes empresas interessam-se até o nível do segmento de mercado, raramente até o nicho, pois entendem que este não é lucrativo. Os altos custos fixos e a envergadura de uma grande corporação exigem uma massa crítica de clientes que, salvo algumas exceções, não justificam uma operação para nichos de mercado. Dessa forma, os mercados de nicho acabam possibilitando a entrada de apenas um ou dois grandes *players* e permitindo a adesão de uma vasta rede de pequenas empresas. Vários exemplos podem ser oferecidos, da indústria de alimentos ao varejo, de softwares a serviços em geral. Eis alguns deles:

- Mercado de alimentação integral e orgânica - No Brasil, o mercado interno de alimentos orgânicos e integrais ainda está restrito a uma pequena parcela da população (problemas de limitação de renda e cultura de consumo). Esse setor tem sido dominado em toda a cadeia por pequenos produtores ou empresas que, no entanto, conseguem auferir margens maiores que as do setor de alimentos processados.
- Mercado de software - Enquanto ocorre a contenda Microsoft X softwares livres, uma ampla gama de pequenas

empresas desenvolve softwares especializados, que atendem desde segmentos de mercado (mercados imobiliário, de automação comercial, etc.) até necessidades específicas de mercados específicos (softwares de segurança para transações bancárias).

- Varejo - Vocação natural do pequeno empreendedor, o varejo (seja de bens, serviços ou alimentação) especializa-se por produto, mercado, público-alvo ou região com uma série de lojas que se tornam referência em sua área, como “Rei das Fechaduras”, “Prata Fina”, “Beto Batata”, todas localizadas em Curitiba, entre tantos outros exemplos.

- Serviços - Outra vocação da pequena empresa, os serviços são fáceis de customizar para o nicho, como serviços de consultorias de mercado para hotelaria ou de agências de propaganda especializadas em atender à indústria farmacêutica.

Para a pequena empresa ser bem-sucedida no nicho escolhido, precisará conquistar intimidade com o seu cliente e conhecer suas especificidades, para satisfazê-lo de forma única



• ESPECIALIZAÇÃO

Está claro que os nichos apresentados anteriormente são pouco atraentes para a grande empresa e por isso mesmo não são atendidos de forma adequada. Para a pequena empresa ser bem-sucedida no nicho escolhido, precisará conquistar intimidade com o seu cliente e conhecer suas especificidades, para satisfazê-lo de forma única. A lógica de atendimento ao nicho pressupõe a capacidade de transformar o conhecimento do nicho em produtos e serviços de valor superior. O cliente do nicho, quando encontra um fornecedor adequado, está disposto a pagar um sobrepreço por essa especialização, justificando a margem e a lucratividade para a pequena empresa. Portanto, a idéia básica que sustenta a estratégia de nicho é a de especialização. Observem-se algumas possibilidades interessantes sugeridas pela especialização em uma estratégia de nicho:

- Especialista em usuário final - Uma boa solução pode ser a segmentação demográfica do mercado pela ocupação profissional e pelas necessidades a ela associadas. Por exemplo, há empresas que se especializam em atender dentistas (Dabi Atalante), vendedores (revista Venda Mais), montanhistas (Loja Mont Blanc, Acampar), executivos em busca de novas oportunidades (empresas de *outplacement*), entre tantos outros. Essa estratégia consiste em projetar produtos e serviços que atribuam um valor superior ao da concorrência setorial.
- Especialista em canal - Algumas empresas se especializam em atender a um determinado canal de distribuição, por exemplo: bancas de jornal (Fernando Chinaglia-RJ), lojas de conveniência ou mesmo canais de marketing direto como a internet (sites de compra setoriais). Esse tipo de especialização funciona quando para o canal é mais conveniente centralizar suas compras em poucos fornecedores (redução de custo de pedidos) e quando a gestão do estoque é mais apropriada. Cada canal possui um mix que deve girar num determinado prazo, sob determinadas condições. Isso é especializar-se no canal.
- Especialista em produto ou linhas de produto - É a mais comum das especializações. Pode ser em uma linha de granolas (Jasmine-PR), em lingerie (Só Lingerie-SP), em distribuição de bebidas de todos os tipos (Adega Brasil-PR), em uniforme escolar (Cleide Uniformes-PR) ou em uma loja de materiais de pesca. O especialista de produto goza de prestígio pela qualidade e variedade, porém sua posição pode se fragilizar em função de oscilações no mercado, ou de mudanças nas orientações de seus consumidores, ou mesmo de mudanças mais gerais no

ambiente tecnológico. Clientes não compram produtos, mas necessidades por eles satisfeitas. Dizendo de outra maneira, clientes não compram exatamente cereais matinais, mas sim alimentação saudável. É o problema que Levitt denominava de “miopia de produto”¹.

- Especialista em mercados - Existem duas redes varejistas cariocas que são especialistas em atender clientes de baixa renda: a Rede Mundial e a Rede Guanabara. Localizadas sempre em regiões periféricas do Rio de Janeiro, trabalham com mix incomum, entre marcas conhecidas e regionais, abusam de promoções, comunicam-se de maneira popular e privilegiam o contato físico com os clientes. Resultado: num mercado concentrado como o varejo de alimentos, continuam crescendo e abrindo novas lojas. A própria Casas Bahia começou assim. Do mesmo modo, mas em outro extremo, a rede Zona Sul, localizada na zona sul carioca, especializou-se em atender clientes sofisticados, com mix de produtos importados e marcas finas. E para terminar, ainda na mesma cidade, a Rede Mundo Verde especializou-se em oferecer a maior variedade possível de alimentos energéticos, naturais, integrais, biodinâmicos, em suma, associados a uma concepção filosófica de cunho naturalista.

- Especialista em ocasião - Em Curitiba, existe um pequeno trecho da Avenida Marechal Deodoro inteiramente especializado em atender a uma ocasião específica: o casamento. São diversas lojas e serviços que oferecem tudo de que uma noiva precisa, do convite de casamento aos serviços de buffet, passando, claro, pelo vestido.

Essas não são as únicas, nem as melhores opções de especialização, apenas as mais praticadas. Na verdade, a especialização decorre da própria crescente complexidade do mercado, do vigor da economia de serviços e das necessidades de diferenciação da oferta. Não é um fato que se restringe às pequenas empresas, pois o diagnóstico que justifica o seu crescimento está presente nas análises das grandes empresas. Estas, contudo, ainda se debatem para conceber o momento •

A especialização decorre da própria crescente complexidade do mercado, do vigor da economia de serviços e das necessidades de diferenciação da oferta



certo, a hora exata, o tamanho apropriado que viabilize a sua operação, já que possuem outros mercados maiores que oferecem retorno mais rápido. Uma exceção interessante de grande empresa que trabalha o nicho está no exemplo da Nike, já que ela costuma atender aos mais diversificados nichos de calçados esportivos. Essa empresa concentra-se em Pesquisa e Desenvolvimento, além de marketing e vendas, terceirizando a produção, o que facilita a operação do nicho.

• INTIMIDADE COM O CLIENTE

Diagnostica-se que o clássico marketing de massa morreu, que atualmente vive-se o micromarketing, o marketing *one to one*, a segmentação de mercado, todos apoiados por

ferramentas de análise sofisticadas, como softwares de banco de dados e CRM². Se isso é verdade (e as grandes empresas sabem disso), então por que é tão difícil para elas atender bem o nicho?

Além das razões estruturais da escala, existem dificuldades organizacionais básicas, como processo decisório hierarquizado, excesso de controles

burocráticos e sobrecarga de tarefas, além de todos os problemas possíveis gerados pela customização de uma linha de produção.

É exatamente nesse ponto que a pequena empresa leva vantagem. Ela pode e deve ser flexível, deve reagir rápido ao mercado e, principalmente, não deve perder o vínculo construído com o nicho. Especialmente do ponto de vista geográfico, ou mesmo do de mercado entre empresas, a facilidade para a construção de vínculos de relacionamento baseados no conhecimento das necessidades particulares dos clientes acaba constituindo barreira de entrada importante para outros competidores. Tome-se como exemplo o caso de uma pequena escola de bairro. Além da conveniência representada pela localização, a única estratégia possível de sobrevivência para ela é a construção de vínculos de relacionamentos que particularizem o atendimento, isto é, façam com que o cliente seja atendido de forma única – já que não existe outra possibilidade de competir.

• NO RASTRO DOS TUBARÕES

Uma outra abordagem interessante para o desenvolvimento de uma estratégia de nicho é a

observação do ciclo de consumo em um mercado-alvo. Quem são os consumidores? Onde eles compram? Quando eles compram? Por que eles compram? Quais são as necessidades atendidas pelo produto ou serviço, de fato? O que os clientes priorizam?

Deve-se notar que o maior valor entregue ao consumidor ocorrerá na redução de custos de procura e uso (o que justifica por exemplo o pequeno varejo periférico) ou no aumento de benefícios percebidos. Do ponto de vista de custos de uso, um importante custo não financeiro que os clientes desejam ver reduzido é o custo temporal, isto é, clientes querem despendar menos tempo na compra e consumo de bens e serviços. Assim, um lava-car instalado num supermercado pode reduzir o custo de tempo do cliente e essa economia gera valor ao cliente.

Na estratégia de nicho, quanto mais específico for o nicho, mais especializado, maior terá que ser a cobertura de mercado, para que o pequeno volume de clientes justifique a existência da empresa. O que não quer dizer que não pode ser um bom negócio.

Algumas empresas de arquitetura especializaram-se em “projetar restaurantes” (Fiúza-SP) ou em “projetar hospitais”, algumas agências de design, em projetar embalagens de vidro para a indústria de bebidas (Hy Design-SP). Muito específico? Tanto melhor, essa é a característica do nicho e é difícil, por exemplo, imaginar um grande conglomerado de publicidade querendo competir ou tendo competência para competir aí. O resultado? A única queixa que elas possuem é de excesso de trabalho.

Uma sugestão final para reduzir a mortalidade das empresas: encontre um nicho, especialize-se e, claro, não descuide das outras competências da gestão. Oportunidade não é o que todos vêem, mas pode ser aquilo que os outros desprezam. Olhe para o lado. O que é que a grande empresa não quer atender? Que tal uma linha de alimentos para dietas especiais? Ou uma loja de chocolates finos pela internet? Ou um software de gerenciamento de academias de ginástica? Ou um serviço de seleção de ponto para clínicas médicas? No rastro dos grandes tubarões podem viver muito comodamente os peixinhos. 

NOTAS

¹ LEVITT, Theodore. Marketing myopia. Harvard Business Review, 1960.

² Customer Relationship Management (CRM): sistema de administração do relacionamento com o cliente que integra informações com o objetivo de conhecer melhor o cliente, atendê-lo melhor, fazê-lo comprar mais e retê-lo.

Oportunidade não é o que todos vêem, mas pode ser aquilo que os outros desprezam. Olhe para o lado. O que a grande empresa não quer atender?