
1 ANÁLISE DE MERCADO DAS HAMBURGUERIAS ARTESANAIS DO BAIRRO DA PITUBA EM SALVADOR - BAHIA, NO ANO DE 2022

Diego Souza Silva

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT - Instituto Federal da Bahia.

E-mail: diegosouzajc8@hotmail.com

Ricardo Nascimento Santos

Graduando em Administração pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Estado da Bahia.

E-mail: ricardonasc Santos20@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como tema a análise mercadológica através das cinco forças de Porter em empresas de hamburguerias artesanais do bairro da Pituba, na cidade de Salvador, no período de 2022. Dentro deste viés, questiona-se: de que modo uma análise mercadológica realizada através das cinco forças de Porter e da análise PFOA (Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças) pode contribuir estrategicamente para o diagnóstico da implementação de um negócio? O Objetivo geral desta pesquisa foi o de analisar o mercado de hamburguerias artesanais no bairro da Pituba dentro das perspectivas mercadológicas das cinco forças de Porter, através de uma abordagem dedutiva qualitativa de cunho exploratório, com o uso de mapas para avaliar as estratégias de Porter no bairro da Pituba sobre as hamburguerias. No resultado da pesquisa foi elaborada uma análise PFOA. Conclui-se que esta análise mercadológica pode contribuir significativamente para implementação de um negócio, porém são necessários mais estudos para tal.

Palavras-chave: Análise de Mercado. Cinco Forças de Porter. Análise PFOA. Hamburguerias Artesanais.

ABSTRACT

This study focuses on marketing analysis using Porter's five forces in artisanal hamburger companies in the neighborhood of Pituba, in the city of Salvador, in the period 2022. Within this bias, the question is: in what way can a marketing analysis carried out through Porter's five forces and the SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) contribute strategically to the diagnosis of a business implementation? The general objective of this research was to analyze the artisanal hamburger market in the Pituba neighborhood within the marketing perspectives of Porter's five forces, through a deductive qualitative approach of exploratory nature, using maps to evaluate Porter's strategies for hamburger restaurants in the Pituba neighborhood. The result of the research was a SWOT analysis. The conclusion is that this marketing analysis can contribute significantly to the implementation of a business, but that further studies are necessary for this purpose.

Keyword: Market Analysis. Porter's Five Forces. SWOT Analysis. Artisanal Hamburger Companies.

1.1 INTRODUÇÃO

O mercado de alimentação fora do lar é um dos principais segmentos no setor de alimentos no Brasil. O *Food Service*, como também é intitulado este mercado, consiste em atividades que englobam desde a produção até a comercialização dos alimentos prontos para o consumo, e abrange estabelecimentos como restaurantes, lanchonetes, cafeterias, entre outros (SEBRAE, 2019). Conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) no ano de 2021, dos R\$ 669,5 bilhões que o mercado interno de alimentação movimentou, a alimentação fora do lar foi responsável por R\$ 176,3 bilhões, correspondendo a 26,33%.

Dentro deste universo de negócios voltados para alimentação, estão as hamburguerias, estabelecimentos que de modo geral podem ser definidos como um

[...] local especializado no preparo e comércio de sanduíches do tipo hambúrguer, porções de acompanhamento, bebidas alcoólicas e não alcoólicas. De um modo geral, possui um salão e uma cozinha, havendo diferenciações na forma de servir, preparar a comida e atender (SEBRAE, 2022).

Além destas especificidades, algumas agregam também a venda de doces, molhos, outros tipos de alimentos e até mesmo produtos como brinquedos ou *souvenirs*.

Ao se falar de hambúrguer, é lembrado de como surgiu como opção de prato para a sociedade. Existem diferentes estudos e interpretações sobre a sua origem, por meio de diferentes teorias, publicações, documentários e etc. Uma das linhas a respeito da origem, é apresentada na revista Super Interessante (2019):

O hambúrguer descobriu a América na segunda metade do século 19, trazido pelas levas de imigrantes alemães embarcados no porto de Hamburgo, razão pela qual seu primeiro nome no Novo Mundo foi *hamburg steak* - “bife de Hamburgo”.

A reportagem completa ainda:

A ideia de colocar carne moída cozida entre dois pedaços de pão também não é assim uma Teoria da Relatividade. Inventado o pão (há mais ou menos 13 mil anos), inventado estava o hambúrguer. A origem da versão atual, de qualquer forma, está ligada ao Império Mongol, fundado por Genghis Khan no século 12. [...] Eles tinham a tradição de moer carnes duras de roer (de cavalo e de camelo, por exemplo) para tornar a coisa mastigável, e a de adicionar leite ou ovo para liga.

De acordo com o SEBRAE (2020), uma hamburgueria pode ser configurada de três modelos diferentes: serviço apenas de entrega, modelo que dispensa espaço e menor quantidade

de funcionários, e durante a pandemia da COVID-19 entre os anos de 2020 a 2022, foi notável o crescimento deste tipo de empreendimento, devido às medidas impostas para conter a pandemia e o estímulo para comer em casa; serviço apenas no local, focado somente no serviço e preparo no estabelecimento; e serviço no local e para entrega, que combina os dois citados anteriormente, como forma de ampliar a clientela.

Nesse cenário, o SEBRAE (2020) expõe:

A atividade de hamburgueria mostra-se vantajosa por não haver necessidade de determinação de público-alvo específico e de conseqüentes ações diferenciadas para tais, já que se trata de um negócio bem aceito pela população de todas as regiões do país e de todas as classes sociais, dependendo do padrão do estabelecimento. Outra questão é a comodidade e praticidade que envolve o consumo nestes estabelecimentos, fatores que sustentam a demanda e fortificam as empresas do ramo.

Partindo destes conceitos, foi observado que neste modelo de negócio existem dois grandes grupos: as hamburguerias de “larga escala”, que consistem nas grandes cadeias de *fast-food*, que trabalham em escala industrial e padronizada, e possuem um grande número de franquias, a exemplo do McDonald's, Burger King e Bob's; e as hamburguerias artesanais que, como a nomenclatura já pressupõe, trabalham com o preparo dos hambúrgueres de forma artesanal, geralmente com ingredientes frescos, focada em gerar diferenciais seja através das receitas, modo de preparo ou da experiência proporcionada. Estas normalmente possuem menor escala, algumas chegam a abrir franquias, porém o modo de operação se mantém artesanal.

O ramo específico de hamburguerias artesanais tem ganhado destaque no mercado nacional. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising, este um mercado que está em ascensão no Brasil, e que em 2017, movimentou quase R\$ 700 milhões (TERRA, 2018). Este dado se refere somente ao mercado de franqueados, ao se acrescentar as hamburguerias artesanais independentes, este número pode ser maior.

Já em Salvador, apesar de não haver uma apuração quantitativa referente ao mercado de hamburguerias artesanais, é percebido pelo público e por alguns veículos de comunicação que há um crescimento também nesta região, como informam Mendonça e Rezende (2017) em um artigo elaborado para o jornal A Tarde, entre os anos de 2015 e 2017 novos empreendimentos surgiram neste ramo, e os já existentes expandiram as suas atividades na capital baiana. E com esta onda crescente de hamburguerias em Salvador, Conceição (2017) afirma que é necessário apresentar diferenciais no negócio como estratégia para obter um maior lucro, seja no atendimento, preparo ou no ambiente.

Diante deste cenário que se torna cada vez mais competitivo, se faz necessário que as empresas que já atuam ou quem pretenda ingressar neste ramo utilizem a gestão mercadológica como base, de modo a conhecer os concorrentes, elaborar estratégias de vendas e diferenciações, visando o retorno financeiro, bem como a sua continuidade neste mercado.

Segundo Porter (2004) o essencial para a formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao ambiente onde ela está inserida, sendo este amplo, abrangendo forças sociais e econômicas, porém o principal ambiente a ser analisado é o ramo no qual ela compete. Baseado nisto, o autor criou uma análise de mercado com base em cinco forças competitivas básicas (entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes) as quais determinarão o grau de concorrência e o potencial de retorno financeiro da empresa no mercado que ela faz parte.

Este estudo tem como tema a análise mercadológica através das cinco forças de Porter em empresas de hamburguerias artesanais do bairro da Pituba, na cidade de Salvador, no período de 2022. Dentro deste viés, questiona-se: de que modo uma análise mercadológica realizada através das cinco forças de Porter e da análise PFOA (Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças) pode contribuir estrategicamente para o diagnóstico da implementação de um negócio?

Esta pesquisa se deve ao interesse do autor em estudar sobre a temática de hamburguerias artesanais, e conhecer sobre o mercado deste tipo de negócio, em destaque na cidade baiana de Salvador, local de sua residência, focando no bairro da Pituba, que de acordo com Mendonça e Rezende (2017) é a localidade onde há a maior concentração destes estabelecimentos em Salvador. Além disso, o autor pretende montar um empreendimento neste ramo de atuação, sendo para ele um estudo de grande relevância, pois fornecerá informações importantes para estruturação do plano de negócio e do planejamento estratégico da sua futura hamburgueria.

Outro fato que justifica é a escassez de informações e de estudos que relatem sobre o mercado de hamburguerias artesanais na capital baiana, seja relacionado com as cinco forças de Porter ou sob outras perspectivas, o que foi percebido pelo autor através das buscas por referências de trabalhos publicados. Assim, esta pesquisa traz a possibilidade do desenvolvimento de trabalhos acadêmicos os quais busquem contribuir para o conhecimento sobre o assunto.

Esta pesquisa se constitui também como um material relevante para a sociedade, pois outras pessoas que pretendam empreender através de hamburgueria ou outros negócios

similares podem tê-lo como fonte de conhecimento, como base ou inspiração para realização de análises de mercado, visando a implementação ou reestruturação das suas empresas.

O objetivo desta produção é de analisar o mercado de hamburguerias artesanais no bairro da Pituba dentro das perspectivas mercadológicas das cinco forças de Porter. E para que o mesmo seja alcançado, serão seguidos especificamente os seguintes passos: identificar quais forças de Porter e os seus fatores podem reger a competitividade entre as hamburguerias da Pituba, em Salvador; e elaborar um diagnóstico PFOA como ferramenta para o planejamento estratégico do mercado de hamburguerias artesanais da Pituba, após os resultados.

Assim, o artigo é dividido em seis partes. A primeira é a Introdução, onde consta o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra de forma detalhada as cinco forças de Porter e o diagnóstico PFOA. Logo após tem a metodologia utilizada para esta pesquisa, seguido da análise das hamburguerias artesanais relacionadas com as Forças de Porter. No fim, os resultados seguidos das considerações finais.

1.2 ANÁLISE MERCADOLÓGICA: AS CINCO FORÇAS DE PORTER E ANÁLISE PFOA

Quando se pretende implementar um negócio, é importante que sejam feitos estudos para conhecer o mercado onde pretende atuar e até mesmo verificar se é viável ou não a implementação do mesmo. Para isso é necessário que seja feita uma análise de mercado, que segundo Pereira (2017) é o processo de obtenção de informações do mercado em que a empresa pretende atuar, englobando consumidores, concorrentes e fornecedores. Estas informações são relevantes para a definição de diversos fatores como potencial de mercado do produto ou serviço, identificação de público-alvo, elaboração de diferenciação e assim por diante.

Uma das formas de realizar uma análise mercadológica é fazendo um estudo baseado nas cinco forças competitivas de Porter, as quais nortearão este trabalho. De acordo com Porter (2004) o conhecimento das fontes de cada força auxilia na elaboração de estratégias que auxiliie a empresa a se posicionar dentro do ramo de atuação, a se defender delas ou utilizá-las ao seu favor.

Então, quais são essas forças e o que elas representam? De modo geral, elas são apresentadas no seguinte conceito:

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos (PORTER, 2004, p. 5).

Essas forças são consideradas concorrentes de uma organização, e podem variar a sua intensidade de acordo com o mercado em que ela esteja inserida. Deste modo, elas podem ter maior ou menor relevância para a empresa, o que depende das circunstâncias. Todo este conjunto é definido pelo Porter como rivalidade ampliada.

A primeira força a ser entendida é a ameaça de entrada. Porter (2004) afirma que novas empresas quando adentram em um determinado mercado, desejam angariar espaço e recursos substanciais, porém, como impacto disto, pode haver queda de preços ou aumento dos custos de quem já está inserido e conseqüentemente a redução da rentabilidade dos mesmos. Sendo assim, a ameaça de entrada de novas empresas em um ramo depende muito das barreiras de entrada existentes, ou seja, quanto maiores forem as barreiras, menor será a ameaça.

Sobre as barreiras de entrada, Porter (2004) descreve as seis fontes principais, conforme Quadro 1, que são: a economia de escala, a Diferenciação do produto, a Necessidade de capital, o Custo de mudança, a Acesso aos canais de distribuição e a Desvantagens de custo.

Quadro 1 - As seis fontes principais de barreiras de entrada

(continua)

Fonte	Descrição
Economia de escala	Referente à vantagem que as empresas já integrantes do mercado possuem em relação a redução do custo unitário de um produto à medida que o seu volume de produção aumenta, de forma que obriga a empresa entrante ingresse já em larga escala e arriscar uma forte reação das empresas existentes, ou ingressar em menor escala, porém com custos maiores.
Diferenciação do produto	As empresas já estabelecidas no mercado possuem marca identificada e a lealdade dos seus clientes, os quais foram impactados através dos investimentos feitos em publicidade, pós-venda, diferenciação de produtos ou até mesmo por ter sido a pioneira do ramo. Isto força ao entrante a efetuar despesas pesadas para superar esse vínculo já estabelecido, o que pode acarretar em prejuízos iniciais, além do risco de não haver retorno, caso a tentativa falhe.
Necessidade de capital	A necessidade de um alto investimento financeiro também pode ser uma barreira, não somente em equipamentos para operação ou estoques (os quais possuem liquidez), mas caso o investimento seja necessário em atividades mais arriscadas e irrecuperáveis, como publicidade ou pesquisa e desenvolvimento, o que representa um alto risco.

Quadro 1 - As seis fontes principais de barreiras de entrada

(conclusão)

Fonte	Descrição
Custo de mudança	São custos que o comprador se depara quando há a necessidade de mudança de um fornecedor para outro. Nesta seara, também são entendidos como custos de mudança o custo com novo treinamento para empregados, aquisição de equipamento auxiliar, mudança de layout, entre outros. Caso estes custos sejam altos, a empresa entrante precisa ter um grande aperfeiçoamento em custos ou desempenho para recuperar o valor empregado.
Acesso aos canais de distribuição	É uma barreira que pode ser criada mediante a necessidade do entrante de distribuir o seu produto, considerando que os principais canais de distribuição já são atendidos pelas empresas que já estão estabelecidas, há a necessidade de persuadir esses canais, através de descontos no preço, verbas para publicidade, entre outros meios, o que acaba por reduzir os lucros. Além disso, quanto mais limitados forem os canais e maior for a influência dos concorrentes sobre eles, mais difícil será a entrada.
Desvantagens de custo	Independente da escala: as empresas estabelecidas podem possuir vantagens que são impossíveis de serem igualadas, como tecnologia patenteada, acesso favorável a determinada matéria prima, localizações favoráveis, subsídios governamentais e até mesmo a vasta experiência na produção.

Fonte: Porter (2004).

Além dessas seis fontes (Quadro 1), Porter (2004) também afirma que a política governamental também pode se constituir como uma fonte de barreiras a entrada, partindo do ponto que o governo pode limitar a entrada de novas empresas através de controles como licenças de funcionamento e limites de acesso a matérias-primas específica. Também há controles sutis como padrões de poluição, índices de segurança e eficiência, e consequentemente podem aumentar a necessidade de capital para a entrada, visando a adequação a esses padrões. Além do aumento de custo, acaba noticiando às empresas já estabelecidas o entrante iminente e às vezes até conhecimento amplo sobre o novo produto do mesmo, o que dá a elas informações para formular estratégias de retaliação.

A segunda força é a ameaça de produtos substitutos, os quais são produtos ou serviços que desempenham a mesma função ou similar ao que a empresa fornece, e que apesar de serem produtos diferentes, competem pela mesma gama de clientes. Porter (2004) explica que quanto mais atraentes sejam os substitutos no quesito preço-desempenho, maior será a redução dos retornos potenciais da empresa, diminuindo assim a sua lucratividade.

A terceira força é o poder de negociação dos compradores (Quadro 2), que segundo Porter (2004) competem no sentido de forçar os preços para baixo, exigir melhor qualidade ou mais serviços agregados e por jogar concorrentes uns contra os outros, o que acaba por reduzir a rentabilidade das empresas. Porém, o poder de influência de cada grupo de compradores depende de oito fatores, os quais estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores que influenciam o poder de negociação dos compradores

(continua)

Fatores	Descrição
Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor	Se uma grande parte das vendas é condicionada a um comprador, isso dá um alto poder de negociação para ele, principalmente se a empresa possui custos fixos altos, pois este possui grande relevância nos resultados.
Os produtos que ele adquire da empresa representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras	Nesta situação, os compradores tendem a utilizar os meios necessários para comprar ao menor valor possível e de forma seletiva.
Os produtos que ele adquire da empresa são padronizados ou não diferenciados	Certos de que podem encontrar fornecedores alternativos, os compradores podem jogar uma companhia contra a outra, afim de adquirir os melhores preços.
Ele enfrenta poucos custos de mudança	Custos de mudanças altos geralmente prendem o comprador a determinados fornecedores. O inverso fortalece o poder do comprador sobre a empresa, sob ameaça da facilidade de troca de fornecedor.
Ele consegue lucros baixos	Lucros reduzidos incentivam a redução de custos com compras, pressionando assim a empresa a fornecer condições de venda mais favoráveis.
Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás	Quando o comprador tem o poder parcial ou total de autofabricação, ou seja, da produção de um bem ou alguns componentes que são adquiridos com fornecedores, que além da ameaça de corte de compras, fornece conhecimento detalhado dos custos daquela produção, o que é de grande auxílio na negociação para adquirir com preços menores.
O produto da empresa não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador	Quando a qualidade dos produtos do comprador pode ser afetada pelo produto da empresa fornecedora, geralmente eles tendem a ser menos sensíveis ao preço, devido a relevância do mesmo.

Quadro 2 - Fatores que influenciam o poder de negociação dos compradores

(conclusão)

Fatores	Descrição
O comprador tem total informação	Quando o comprador possui total informação sobre demanda, preços reais de mercado e custos de produção, isso lhe fornece maior poder de negociação, deixando-o em melhor posição para assegurar preços mais favoráveis oferecidos a outros e contestar possíveis ameaças de inviabilidade de venda por parte dos fornecedores.

Fonte: Porter (2004).

Segundo Porter (2004) a maior parte destas forças podem ser atribuídas a consumidores e também a compradores comerciais e industriais, mudando algumas referências, como por exemplo:

Consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos não diferenciados, que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas rendas, ou do tipo que a qualidade não é particularmente importante para eles (PORTER, 2004, p. 27-28).

Além disso, há o poder de influência nas decisões de compra dos consumidores intermediários e finais, como exemplificado por Porter (2004) pelos atacadistas e varejistas, os quais podem ganhar poder de negociação com fornecedores por poderem influenciar as decisões de compra de varejistas, outras empresas para os quais forneçam ou para o consumidor final.

A quarta força é o poder de negociação dos fornecedores, que Porter (2004) explica que os fornecedores podem exercer poder de negociação através do aumento de preço ou redução da qualidade dos produtos ou serviços fornecidos, e deste modo, pode reduzir a rentabilidade de uma empresa que não tenha como repassar o aumento de custos em seus próprios preços.

Assim como o poder dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores depende de determinadas condições, as quais Porter (2004) elencou como as seis principais circunstâncias, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Condições que influenciam o poder de negociação dos fornecedores

Condições	Descrição
É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que as empresas para qual vende	Quando o fornecedor vende para compradores mais fragmentados, ele terá maior capacidade de influenciar no preço, qualidade e condições.
Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos	Quando há concorrência com substitutos o poder é reduzido, até mesmo para fornecedores muito fortes, mesmo se eles forem maiores que os compradores.
A empresa não é um cliente importante para o fornecedor	Quando o fornecedor atende a diversas empresas, porém uma não possui representatividade significativa nas vendas, ele tende a exercer o seu poder sobre ela, sob a premissa que caso perca este cliente, o impacto na sua rentabilidade será pequeno. Porém, quando a empresa é um cliente importante, tendem a ser protegidas com preços razoáveis e assistência em atividades.
O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador	Se um insumo é importante para o sucesso do processo de fabricação ou para a qualidade do produto do comprador, isso aumenta o poder do fornecedor, principalmente se o insumo não for armazenável, o que anula a capacidade do comprador de formar estoques.
O produto do fornecedor é diferenciado ou desenvolveu custo de mudança	Diferenciação e custos de mudança quando enfrentados pelo comprador geralmente evitam que fornecedores sejam jogados uns contra os outros. Porém, quando o fornecedor se depara com custos de mudança, ele perde poder sobre o comprador.
O fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente	Neste caso, se o fornecedor tem capacidade para produzir o mesmo que o seu comprador, o que pode ser usado pelo fornecedor para pressionar a empresa a melhorar condições de compra.

Fonte: Porter (2004).

Além do que foi retratado no Quadro 3, Porter (2004) também reconhece que a mão-de-obra de uma organização também deve ser vista como um fornecedor, e que ela pode exercer um grande poder sob a mesma, podendo absorver parte dos lucros potenciais de uma empresa. Isso pode ocorrer quando se trata de funcionários altamente qualificados e escassos e/ou fortemente sindicalizados.

A quinta e última força é a rivalidade entre os concorrentes existentes (Quadro 4), aqueles que competem diretamente com a empresa, e esta, de acordo com Porter (2004) se configura com a disputa corriqueira por posição entre as organizações, que geralmente utilizam de táticas como concorrência de preços, publicidade, lançamento de novos produtos ou oferecimento de mais serviços ou garantias ao cliente. Isto ocorre pois uma ou mais empresas concorrentes se sentem pressionadas ou percebem uma oportunidade de ganhar mercado e

melhorar a sua posição, e como consequência, podem incitar a retaliação ou demandar esforços por parte dos demais concorrentes, afim de conter esta movimentação.

Porter (2004) mostra como as empresas concorrentes são mutuamente dependentes, e como esse padrão de ação e reação durante a concorrência pode permitir em que todos os envolvidos se aprimorem, ou não. Como exemplos da concorrência de preços, em que as reduções podem ser facilmente igualadas pelos rivais, isto pode reduzir a rentabilidade do mercado onde estas empresas estão inseridas, ou das batalhas de publicidade, as quais podem gerar um aumento de demanda ou diferenciação de produto, forçando os rivais a se aprimorarem, beneficiando o mercado como um todo.

São diversos fatores que culminam na rivalidade entre as empresas, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Descrição dos fatores que definem a rivalidade entre as empresas

(continua)

Fatores	Descrição
Concorrentes numerosos ou bem equilibrados	Quanto maior o número de empresas concorrentes, maior a probabilidade de disputa, e mesmo quando há poucas empresas, se estas estiverem equiparadas em tamanho e recursos, há uma instabilidade, por estarem inclinadas a lutarem entre si. Por outro lado, quando o mercado é altamente concentrado ou dominado por uma ou poucas empresas, elas coordenam e impõem disciplina, exercendo papel de liderança.
Crescimento lento de mercado	Se o mercado onde a empresa está inserida estiver em lento crescimento, a concorrência se transforma em uma disputa por parcelas de mercado, o que torna o cenário mais instável.
Custos fixos ou de armazenamento altos	Custos fixos altos de modo geral pressionam as empresas a satisfazerem a sua capacidade produtiva, o que geralmente culmina na redução de preços quando há excedente desta capacidade. Um exemplo, são empresas em que o produto produzido é de difícil estocagem, ou o armazenamento seja muito dispendioso, o que as deixa vulneráveis a redução de preços de modo a assegurar as vendas e evitar perdas.
Ausência de diferenciação ou custos de mudança	Quando se tratam de produtos ou serviços de primeira necessidade, de modo geral a escolha do comprador é baseada no preço e no serviço agregado, o que resulta em uma concorrência intensa entre as empresas envolvidas. Já a diferenciação no produto ou serviço fornecem um isolamento na luta competitiva, por despertar a preferência e lealdade por parte dos seus consumidores, assim como quando há custos de mudanças.

Quadro 4 - Descrição dos fatores que definem a rivalidade entre as empresas

(conclusão)

Fatores	Descrição
Capacidade aumentada em grandes incrementos	Quando empresas concorrentes decidem aumentar em grande quantidade sua produção em grandes incrementos, devido a um aumento de demanda por parte do mercado, há o risco dos acréscimos serem excessivos e as empresas estarem sujeitas a reduções de preços, e conseqüentemente na redução da sua rentabilidade.
Concorrentes divergentes	Concorrentes que possuem estratégias divergentes em relação a sua matriz podem ter embates constantes no processo por adotar medidas e metas conflitantes em relação ao ramo de atuação, por ir de encontro às “regras do jogo”.
Grandes interesses estratégicos	A rivalidade em um mercado pode se tornar mais instável se algumas empresas possuírem muitos interesses em jogo, principalmente expansionistas, a ponto de potencialmente sacrificarem a lucratividade, o que pode desestabilizar o mercado onde atuam.
Barreiras de saída elevadas	São fatores econômicos, estratégicos e emocionais que podem manter as empresas competindo em um mercado, mesmo obtendo retornos baixos ou até mesmo negativos. As principais fontes são: ativos especializados, que geralmente possuem baixo valor de liquidação ou altos custos de transferência; custos fixos de saída, como acordos trabalhistas e custos de restabelecimento; inter-relações estratégicas, quando a empresa possui grande importância em termos de imagem, marketing e acesso a mercados financeiros; barreiras emocionais, as quais podem ser diversas, como orgulho, lealdade com os empregados, identificação com a atividade; e restrições de ordem governamental e social, que o governo desencoraja a saída da empresa em virtude do desemprego causado e efeitos econômicos regionais.

Fonte: Porter (2004).

De forma a complementar a análise mercadológica, outra ferramenta que pode ser utilizada é a análise PFOA (Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças), também conhecida como SWOT (do inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) que de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000) consiste em uma análise interna da empresa através dos pontos fortes e fracos, e das ameaças e oportunidades que são impostas pelo ambiente externo.

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar os impactos dos seus pontos fracos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 86).

Além disso, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) a análise PFOA também pode ser útil para revelar potencialidades que ainda não foram plenamente aproveitadas e fragilidades que podem ser corrigidas. Deste modo, a contraposição das informações relacionadas ao ambiente externo com o conhecimento das capacidades da empresa possibilita a formulação de uma estratégia realista, afim de atingir os objetivos.

1.3 METODOLOGIA

Este é um estudo de caso realizado através de uma abordagem dedutiva qualitativa de caráter exploratório. Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográfica e de internet.

A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras-chaves: análise de mercado (Pereira (2017); 5 forças competitivas (Porter (2004)); análise PFOA (Wright, Kroll e Parnell (2000)); Hamburgueria (SEBRAE (2022)).

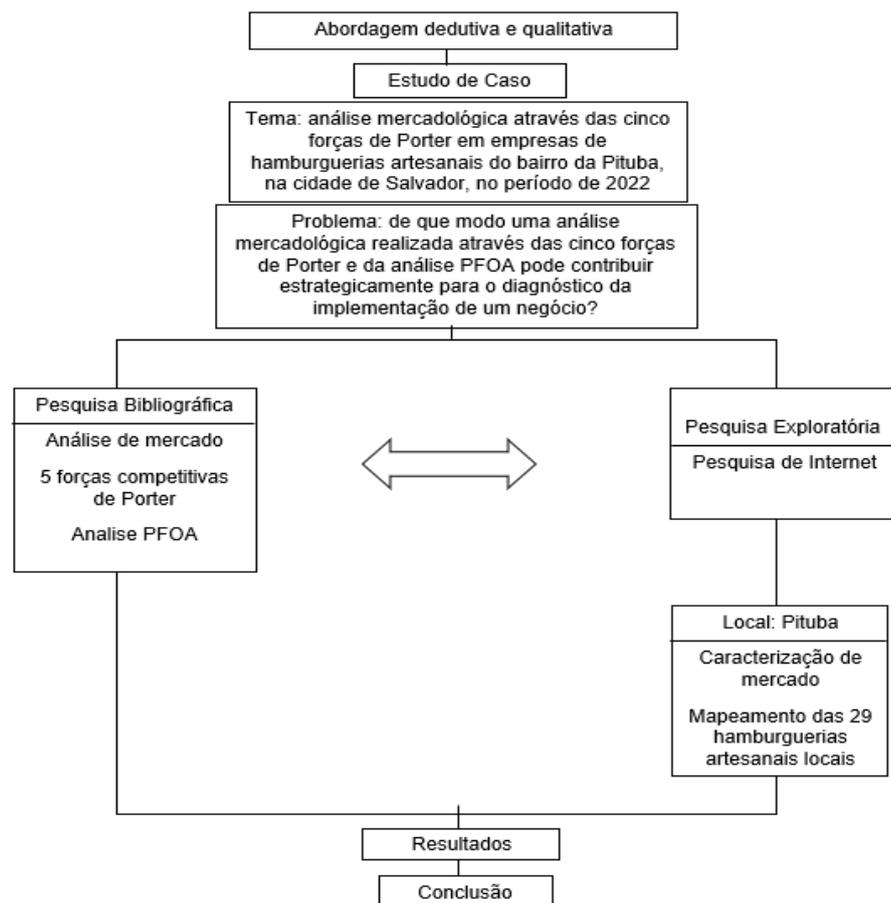
Já a pesquisa através de Internet, foi utilizado o *Google Maps* para identificar através da geolocalização os estabelecimentos do tipo hamburgueria artesanal no bairro da Pituba, em Salvador, localidade para qual a pesquisa foi direcionada por possuir uma maior concentração destes negócios, permitindo assim uma análise mais concentrada da concorrência pela proximidade dos mesmos. Conforme o TOTVS (2022): “A geolocalização, ou georreferenciação, é um recurso que permite identificar a posição geográfica de objetos e pessoas com base em coordenadas via satélite emitidas por sinais de internet (WiFi), radiofrequência, GPS e AGPS.”

A geolocalização do trabalho foi realizada utilizando as ferramentas do *Google Maps*, no ano de 2022. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa simples através deste recurso, onde é possível visualizar informações sobre os estabelecimentos que são registrados na plataforma da *Google*, porém não mostrou resultados precisos, pois incluíam as grandes cadeias de fast-food, estabelecimentos que não se enquadram como hamburguerias artesanais e servem hambúrgueres apenas como um item agregado ao cardápio, e hamburguerias artesanais que estão localizadas em bairros adjacentes. Para obter um resultado preciso, foi necessário verificar uma a uma se estavam enquadradas de fato no perfil de hamburgueria artesanal, e através dos números das coordenadas de cada estabelecimento, foram adicionados marcadores para identifica-las. Deste modo, foram identificadas 29 hamburguerias artesanais no bairro da Pituba.

Mapeadas as hamburguerias, também através da internet foram pesquisados os websites e redes sociais de cada hamburgueria artesanal mapeada, para verificar as características e o que era oferecida por cada uma.

A pesquisa bibliográfica foi confrontada coma a Pesquisa de Internet, para chegar aos resultados e conclusões. A Figura 1 mostra de forma sintética a metodologia da pesquisa.

Figura 1 - Esquema sobre a Metodologia do Projeto de Pesquisa de TCC



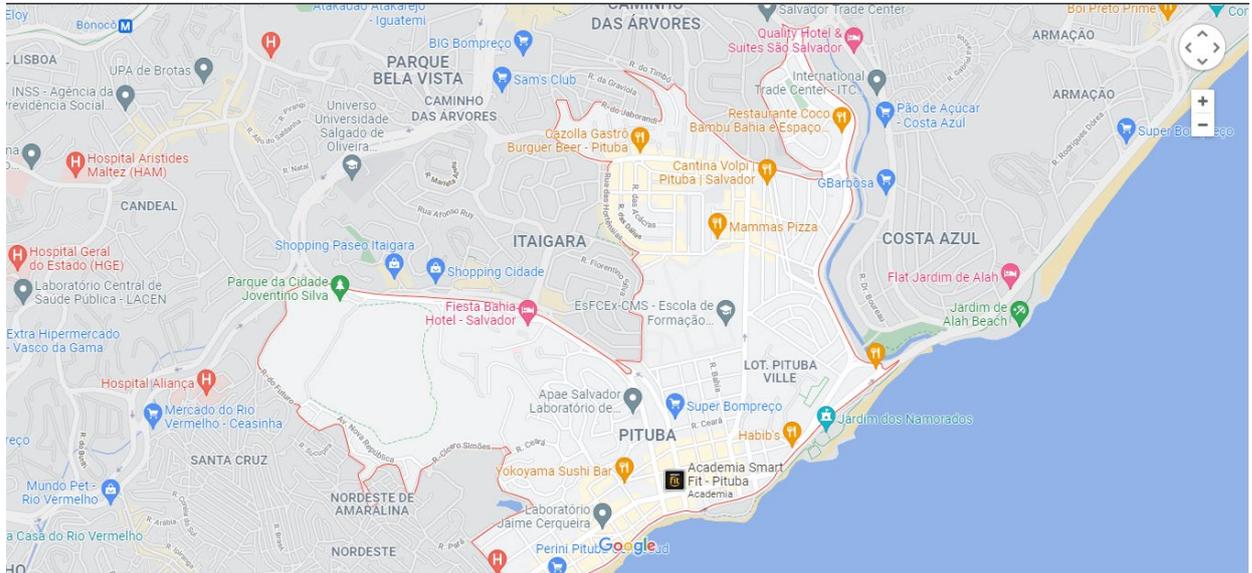
Fonte: Elaboração própria (2023).

1.4 ANÁLISE DAS HAMBURGUERIAS ARTESANAIS DA PITUBA ATRAVÉS DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

O bairro da Pituba é uma das áreas nobres da cidade de Salvador, do estado da Bahia. De acordo com Almeida (2018), é uma localidade onde mantém uma população de alto poder aquisitivo e é consolidada como uma área residencial e por concentrar diversas atividades de comércio e serviços, como centros médicos, colégios, supermercados, bancos, dentre outros. Como é mostrado através da Figura 2, está situado na orla da cidade, o que favorece tanto para

esta concentração de diversos tipos de empreendimentos e residências, quanto para o grande fluxo de pessoas.

Figura 2 - Delimitação do bairro da Pituba no ano de 2022

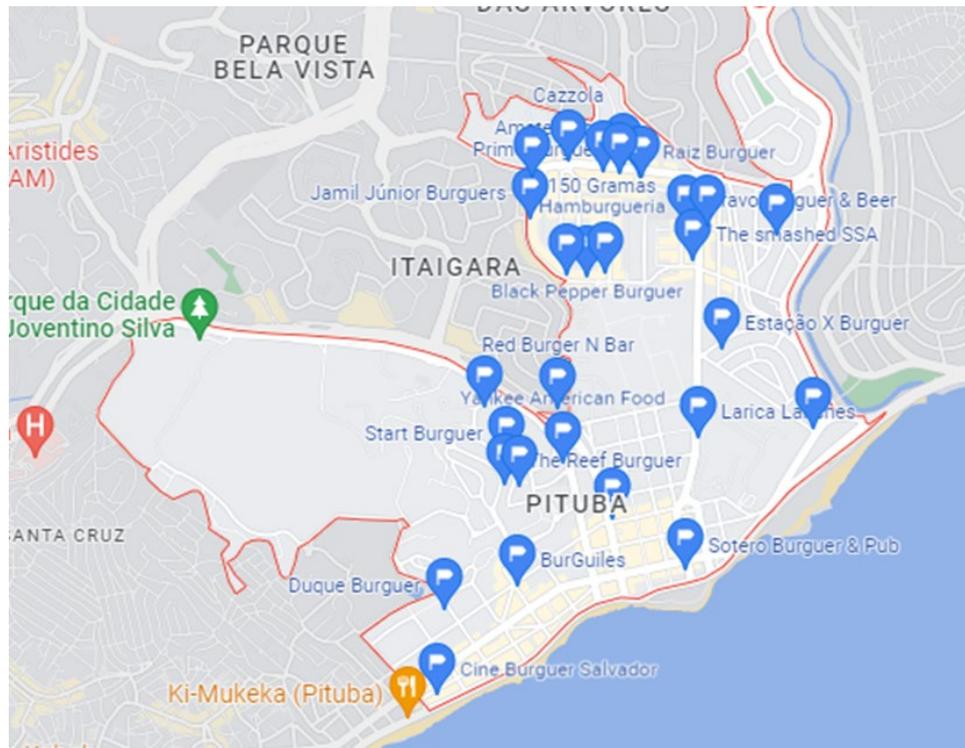


Fonte: Google Maps (2022).

Considerando estes fatores, o bairro da Pituba se tornou um local propício para muitos negócios na área de alimentação fora do lar, tanto para atender a demanda de pessoas que vão para trabalhar ou usufruir dos empreendimentos, quanto dos residentes que buscam praticidade e diferenciação. E dentro deste universo, estão as hamburguerias artesanais, que são o foco deste trabalho.

Dentro do bairro da Pituba, foram identificadas 29 hamburguerias artesanais, como é mostrado através da Figura 3, elaborada através do Google Maps.

Figura 3 - Hamburguerias na região da Pituba



Fonte: Elaboração própria através do Google Maps (2022).

Além da concentração de hamburguerias artesanais na mesma localidade, também foi observado uma diversidade do que é oferecido como serviço agregado, experiência, modo de preparo, entre outros diferenciais que cada uma apresenta para atrair os seus clientes.

Começando pelas hamburguerias artesanais que possuem franquias ou filiais, e que são bem conhecidas e consolidadas na cidade de Salvador, como a Bravo Burger & Beer, a Red Burger N Bar e a Cazolla, ou até mesmo estão presentes em outros estados brasileiros, como é o caso da The BBurguers. Estas contam com o respaldo criado pelas suas marcas seja através do tempo de atuação no mercado, investimento em publicidade, na identidade do negócio e no produto de excelência. A exemplo da Bravo, a qual possui diversos reconhecimentos como Melhor Hambúrguer do Brasil no ano de 2017 pela revista Prazeres na Mesa, Melhor Hambúrguer de Salvador nos anos de 2017/18 e 2018/19 pela revista Veja Comer & Beber, e o certificado de excelência no ano de 2017 pelo Trip Advisor.

Porém, há estabelecimentos que utilizam como estratégia de diferenciação além das receitas exclusivas no seu menu, apresentam também uma ambientação temática, afim de proporcionar para o cliente uma experiência além da gastronômica. Como exemplos: a Sotero Burger & Pub, que traz desde os sanduíches que levam nomes de bairros da cidade de Salvador, até a sua decoração, que traz alguns dos principais cartões postais da cidade; e a Cine Burger,

que adotou uma temática voltada para o cinema na sua decoração, e no seu cardápio, os sanduíches e demais acompanhamentos levam nomes de filmes.

Através destas observações, foi possível perceber as cinco forças de Porter e os seus detalhes dentro desta realidade.

A primeira força aborda sobre as barreiras de entrada, que para fins de análise de mercado se faz necessário para quem já está estabelecido identificar se a ameaça de entrantes é alta ou baixa, e quais as barreiras existentes ou até mesmo que podem ser criadas, e usá-las ao seu favor. E para quem pretende ingressar, verificar quais são as barreiras e elaborar soluções para eliminá-las.

Baseado nisso, as barreiras de entrada no mercado de hamburguerias artesanais da Pituba se mostraram sob duas óticas: a primeira, que pela versatilidade dos modelos de negócios que podem ser adotados por uma hamburgueria, não há grandes barreiras, sendo possível iniciar com investimento apenas em equipamentos e em uma estrutura reduzida, como exemplo da Jamil Junior, que adotou um modelo de negócio que consiste somente na produção e entrega em domicílio, sem o atendimento presencial, o que faz esta empresa ter custos menores com aluguel de espaço e número de funcionários, por exemplo; e a segunda, considerando a maioria das hamburguerias artesanais da Pituba, que possuem seus estabelecimentos tanto para atendimento presencial quanto para atendimento em domicílio, mostrou barreiras de entradas mais elevadas, que é explicado através do Quadro 5, através das suas fontes.

Quadro 5 - As seis fontes principais de barreiras de entrada das hamburguerias artesanais da Pituba, em 2022

(continua)

Fontes	Descrição
Economia de escala	Se aplica parcialmente, pois as empresas em questão não trabalham com largas escalas de produção, porém tentam trabalhar com o máximo que a sua capacidade produtiva pode proporcionar.
Diferenciação do produto	Existe muita diferenciação, sendo desde receitas oferecidas por cada hamburgueria, ambientação e/ou serviços agregados. Além disso, há empresas já consolidadas e com grande respaldo neste mercado.
Necessidade de capital	Devido a localização ser em uma área nobre, alguns custos podem ser elevados, como o aluguel do estabelecimento. Além disso, é percebido também investimento em ambientação e publicidade.

Quadro 5 - As seis fontes principais de barreiras de entrada das hamburguerias artesanais da Pituba, em 2022

(conclusão)

Fontes	Descrição
Custo de mudança	O custo de mudança vai depender das parcerias firmadas pela hamburgueria (como contratos de exclusividade com algum fornecedor por exemplo) ou em casos de modernização ou ampliação, que pode ocorrer custos com aquisições de novos equipamentos e utensílios, nova ambientação e etc.
Acesso aos canais de distribuição	O acesso a canais de distribuição deste mercado é fácil, sendo predominante o uso da plataforma de entregas <i>Ifood</i> , ou através de meios individuais e com a sua própria equipe de entregas.
Desvantagens de custo	Algumas das empresas possuem grande experiência de produção e reconhecimentos importantes em veículos de comunicação, como revistas e sites especializados em gastronomia

Fonte: Elaboração própria (2023).

Para a análise estratégica da segunda força, é necessário identificar quais são os possíveis produtos ou serviços substitutos, suas características e as vantagens que ele possui em relação ao que é oferecido pela empresa: seja preço, valor agregado ou performance e planejar estratégias para se proteger, ou dependendo do nível de interferência, considerando-o como força-chave.

Com isso, foi observado que existe tanto a possibilidade de substituição do produto (hambúrguer artesanal), quanto da substituição do estabelecimento (hamburgueria). E considerando estes fatores, foram identificados substitutos diretos e indiretos.

De forma direta, os principais produtos substitutos são os hambúrgueres não artesanais produzidos pelas grandes cadeias de *fast food*, como o McDonalds e o Burger King. Além das propostas dos produtos serem semelhantes, estas grandes cadeias possuem vantagens competitivas consideráveis em relação as hamburguerias artesanais, como a produção em larga escala (que permite atender uma quantidade maior de clientes, em menor tempo e com menor custo), além de grandes investimentos em marketing e publicidade, aplicados em propagandas televisivas, outdoors, mídias na internet, entre outros. Estas grandes cadeias possuem unidades no bairro da Pituba e que também utilizam o *Ifood* como canal de distribuição.

De forma indireta, os hambúrgueres artesanais podem ser substituídos por outras refeições que apresentem uma praticidade de consumo semelhante, como outros tipos de sanduíches, pizzas, pastéis, salgados, entre outros. Neste caso, o bairro da Pituba apresenta variados estabelecimentos como lanchonetes, pizzarias, *delicatessens*, bares e restaurantes, que

podem competir com as hamburguerias artesanais em duas vertentes: tanto pela produção dos substitutos indiretos, quanto por alguns destes estabelecimentos também produzirem hambúrgueres artesanais, porém como produto agregado aos seus cardápios, e não como produto foco, como é o caso das hamburguerias artesanais.

A terceira força, a qual trata sobre o poder de negociação dos compradores, foram observadas as seguintes possibilidades, considerando os fatores de influência descritos no Quadro 6.

Quadro 6 - Fatores que influenciam o poder de negociação dos compradores nas hamburguerias artesanais da Pituba, em 2022

(continua)

Fatores	Descrição
Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor	Não se aplica, pois os compradores não são concentrados e dificilmente adquirem o produto em grandes volumes.
Os produtos que ele adquire da empresa representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras	Hambúrgueres artesanais podem ter um valor mais elevado, os compradores tendem a buscar o menor valor e/ou não comprar com alta frequência.
Os produtos que ele adquire da empresa são padronizados ou não diferenciados	Apesar de não se tratar de um produto padronizado e que pode agregar diferenciais, a proposta do hambúrguer artesanal é a mesma, o que pode levar os compradores a compararem preços entre as hamburguerias e estimularem ainda mais a concorrência.
Ele enfrenta poucos custos de mudança	O comprador não possui custos de mudanças, podendo assim escolher qualquer hamburgueria conforme a sua vontade.
Ele consegue lucros baixos	Apesar de ser um alimento, os hambúrgueres artesanais não são considerados essenciais, pois estão mais voltados para o prazer e experiência. Deste modo, quando o comprador enfrenta cenários de escassez financeira por exemplo, tende a buscar substitutos ou até mesmo evitar o consumo.
Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás	O comprador pode facilmente adquirir os insumos necessários e produzir hambúrgueres artesanais em sua própria residência, seja para consumo próprio, deixando assim de adquirir através de uma hamburgueria ou até mesmo para comercialização, tornando-se um concorrente direto.

Quadro 6 - Fatores que influenciam o poder de negociação dos compradores nas hamburguerias artesanais da Pituba, em 2022

(conclusão)

Fatores	Descrição
O produto da empresa não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador	Por se tratar de um produto não essencial, os compradores são mais sensíveis aos preços e ao que é agregado ao produto, como ingredientes mais nobres, ambientação do local, entre outros.
O comprador tem total informação	Não se aplica.

Fonte: Elaboração própria (2023).

A quarta força aborda sobre o poder de negociação exercido pelos fornecedores. Por se tratar de uma informação restrita às hamburguerias artesanais, e que dificilmente revelam seus principais fornecedores por uma questão de protecionismo (evitar que mais concorrentes tenham acesso aos mesmos insumos, preços e condições que lhe conferem vantagem), e além disso, podem possuir muitos fornecedores diferentes envolvidos, desde a compra das carnes, dos pães já prontos ou insumos para fabricação dos próprios pães, bebidas, dentre outros itens utilizados conforme a dinâmica do funcionamento de cada hamburgueria.

Sendo assim, para viabilizar a análise deste item, foram considerados possíveis fornecedores do principal insumo e que é comum em todas as hamburguerias artesanais pesquisadas, que é a carne utilizada para a elaboração dos hambúrgueres. Dentre os possíveis fornecedores, eles podem ser os atacadistas de carnes, açougues ou frigoríficos. As condições que podem influenciar no seu poder de negociação, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Condições que influenciam o poder de negociação dos fornecedores das hamburguerias artesanais da Pituba, em 2022

(continua)

Fatores	Descrição
É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que as empresas para qual vende	Não se aplica, pois a diversidade de possíveis fornecedores é grande.
Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos	Estes fornecedores não são obrigados a lidar com substitutos neste caso, o que lhes dá vantagem. E esta vantagem é aumentada caso a hamburgueria necessite de algum corte ou qualidade específica para a carne utilizada.

Quadro 7 - Condições que influenciam o poder de negociação dos fornecedores das hamburguerias artesanais da Pituba, em 2022

(conclusão)

Fatores	Descrição
A empresa não é um cliente importante para o fornecedor	Esta condição dependerá do porte do fornecedor e da frequência de compra da hamburgueria. Para fornecedores maiores como atacadistas de carne pode não representar tanto, considerando que atendem a outros estabelecimentos como restaurantes, mercados e até mesmo açougues menores. Porém para um açougue, que possui um porte menor, pode significar uma fração considerável da sua receita.
O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador	É o insumo de maior importância para as hamburguerias artesanais, por tratar diretamente do produto fornecido por elas. Além disso, muitas delas por preferirem trabalhar com insumos frescos e por serem estabelecimentos que em sua maioria possuem estruturas reduzidas, impossibilita que mantenham grandes estoques armazenados.
O produto do fornecedor é diferenciado ou desenvolveu custo de mudança	Neste caso, pode acontecer caso a hamburgueria trabalhe com algum corte de carne muito específico (muitas vezes importado ou com tratamento diferenciado) e que não seja fácil de encontrar em qualquer fornecedor, ficando limitada apenas a um exclusivo. Isso pode acontecer também via contrato de exclusividade de fornecimento, que pode garantir vantagens de preço e fornecimento para a hamburgueria e a fidelização da mesma com o fornecedor.
O fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente	Grandes fornecedores de carne, por terem fácil acesso ao insumo, respaldo de mercado e pela hamburgueria ser uma estrutura relativamente fácil de ser montada, eles podem representar uma ameaça de se tornar um concorrente direto do comprador.

Fonte: Elaboração própria (2023).

A quinta força trata sobre a relação de concorrência direta entre as empresas que atuam no mesmo ramo, que neste estudo está focado especificamente nas hamburguerias artesanais localizadas no bairro da Pituba, em Salvador. Os fatores que podem reger a concorrência entre elas estão descritos no Quadro 8.

Quadro 8 - Descrição dos fatores que definem a rivalidade entre as hamburguerias artesanais do bairro da Pituba, em 2022

Fatores	Descrição
Concorrentes numerosos ou bem equilibrados	O bairro da Pituba possui a maior concentração de hamburguerias artesanais na cidade de Salvador, e além disso, há estabelecimentos do mesmo ramo em bairros adjacentes, como Itaigara, Caminho das Árvores e Costa Azul, o que torna este mercado bem disputado nesta localidade.
Crescimento lento de mercado	Considerando a quantidade de hamburguerias já estabelecidas, atualmente este mercado está em lento crescimento.
Custos fixos ou de armazenamento altos	Devido a localização dessas hamburguerias artesanais ser em um bairro de elevado padrão, alguns custos fixos podem ser altos, como o aluguel do ponto de venda por exemplo. Além disso, há também a proposta destes estabelecimentos que, ao trabalharem com hambúrgueres artesanais, utilizam-se ingredientes frescos e de alta perecibilidade, como carnes refrigeradas e vegetais, o que leva estes estabelecimentos a trabalharem com o máximo da sua capacidade produtiva para manter seus custos e evitar prejuízos com a perda de insumos ou redução do seu padrão de qualidade.
Ausência de diferenciação ou custos de mudança	Existe diferenciação tanto no produto fornecido, onde cada hamburgueria artesanal se diferencia através da composição e ingredientes utilizados para a produção dos seus hambúrgueres, quanto no ambiente que a hamburgueria pode fornecer, através da decoração ou tema adotado, gerando diferentes experiências para os seus consumidores.
Capacidade aumentada em grandes incrementos	Por se tratar de um produto artesanal e não essencial, este é um cenário pouco provável de ocorrer com este mercado. Porém, caso alguns dos concorrentes de maior renome optem por fazer grandes incrementos podem impactar na rentabilidade das hamburguerias de menor porte.
Concorrentes divergentes	Não se aplica
Grandes interesses estratégicos	Caso as hamburguerias de maior renome adotem uma estratégia expansionista e de preços menores neste mercado, podem impactar concorrentes de menor porte e que apresentam menor diferenciação.
Barreiras de saída elevadas	Devido ao fato de não serem negócios de grande porte e não ser um serviço essencial, não existem barreiras de saídas elevadas para este mercado.

Fonte: Elaboração própria (2023).

1.5 RESULTADOS E USO DA ANÁLISE PFOA

Após observar as informações coletadas sobre cada uma das cinco forças competitivas de Porter, foi possível analisar o mercado de hamburguerias artesanais da Pituba, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Análise das cinco forças de Porter no mercado de hamburguerias artesanais do bairro da Pituba, em 2022

Força	Análise
Barreiras de entrada	As barreiras para ingressar neste mercado são relativamente baixas, porém, considerando a quantidade de empresas já estabelecidas, para fazer frente às mesmas, serão necessários altos investimentos em localização, ambientação e divulgação, fatores que de certo modo elevam o nível da barreira.
Produtos substitutos	Possui como substituto direto os hambúrgueres e estabelecimentos das grandes cadeias de <i>fast food</i> , e indiretamente podem ser substituídos por outros estabelecimentos de alimentação como lanchonetes, pizzarias e restaurantes, seja com o fornecimento de outros tipos de refeições ou produzindo também hambúrgueres artesanais como produto agregado.
Poder de negociação dos compradores	Por lidarem com o consumidor final, os compradores possuem livre escolha, e apesar de não ser algo concentrado, lhes conferem um relevante poder de negociação, o que leva as hamburguerias artesanais investirem em diferenciais, facilidades e qualidade do produto.
Poder de negociação dos fornecedores	Considerando os possíveis fornecedores de carne para este mercado, o poder de negociação depende de algumas variáveis, como exemplos o porte da hamburgueria artesanal, do tipo de corte de carne utilizado pela mesma, do porte do fornecedor e quanto o que a hamburgueria pode representar para o mesmo.
Rivalidade entre os concorrentes	Existe uma grande quantidade de concorrentes e onde cada um apresenta diferenciais em diversos aspectos: preço, ambientação, temática, modo de atendimento, entre outros. Deste modo, torna a concorrência mais acirrada e equilibrada entre hamburguerias artesanais de maior e menor porte.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Considerando todas estas informações e de modo a complementar a análise deste mercado específico, foi realizada uma análise PFOA, onde foi observado tanto as potencialidades e fraquezas (fatores internos deste mercado) quanto as possíveis oportunidades e ameaças (fatores externos a este mercado) que podem influenciá-lo, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Análise PFOA do mercado de hamburguerias artesanais do bairro da Pituba, em 2022

PFOA	Análise
Potencialidades	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de atender uma gama diversificada de clientes; • Proporcionar experiências que vão além da gastronomia; • Atendimento em loja física e/ou via entrega em domicílio; • Possibilidade de iniciar um negócio com baixo investimento inicial; • Possui uma grande concentração de estabelecimentos no mesmo ramo, o que torna um ponto de referência para quem busca este tipo de produto.
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Por não ser um alimento essencial, pode ser facilmente substituído por outros de menor custo e de proposta semelhante, como hambúrgueres industrializados, outros sanduíches, pizzas e etc.; • Por trabalharem com estruturas pequenas, a capacidade produtiva e de armazenamento de insumos é relativamente baixa; • Por possuir uma concentração alta de hamburguerias artesanais, e algumas delas de renome na capital baiana, para novos entrantes que desejam destaque serão necessários maiores investimentos para montagem do negócio.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Está situado em uma localidade de alto padrão e que também possui diversos pontos comerciais, o que promove um alto e diversificado fluxo de potenciais clientes; • Com a tendência pela busca de alimentos mais saudáveis e menos industrializados, o hambúrguer artesanal tem sido uma das alternativas a serem procuradas; • O aumento do uso de plataformas de entrega em domicílio como o <i>Ifood</i>, dando maior capilaridade a esses empreendimentos.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Por não se tratar de um produto essencial, crises financeiras podem acabar reduzindo a procura pelo mesmo; • Aumento do preço do seu principal insumo, que são as carnes vermelhas, podem afetar todo este mercado, devido à baixa capacidade de armazenamento das hamburguerias artesanais e no custo de produção das mesmas, podendo levar a o aumento de preço e/ou redução dos seus lucros; • Grandes redes de <i>fast food</i> que, devido ao respaldo de mercado que elas possuem e grandes investimentos em publicidade podem reduzir a clientela dessas hamburguerias artesanais, fornecendo um produto substituto que é quase similar por um menor custo.

Fonte: Elaboração própria (2023).

1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização deste estudo, foi possível perceber a importância que um prévio estudo de mercado possui para implementação de um negócio. Pois foi realizada a coleta de informações de modo metódico em um mercado específico, e assim possibilitando a elaboração de estratégias para aproveitar as vantagens e minimizar as desvantagens que ocorrem nele.

O objetivo deste trabalho foi de analisar o mercado de hamburguerias artesanais do bairro da Pituba, utilizando como principal ferramenta as cinco forças competitivas de Michael Porter, e para isso foram identificadas quais eram essas forças e os detalhes que norteiam cada uma delas dentro deste mercado.

Com isso, foi observado que as barreiras existentes para ingressar neste mercado são baixas, considerando somente a versatilidade do modelo de negócio hamburgueria, mas por ser um mercado consolidado e diversificado, para novos ingressantes torna-se mais interessante maiores investimentos para adquirir destaque; que há uma gama de possíveis substitutos, tanto relacionando ao produto final (hambúrguer artesanal) quanto ao estabelecimento (hamburgueria artesanal); em quais pontos os compradores podem influenciar neste mercado; que possíveis fornecedores de carne podem obter vantagens ou desvantagens a depender de alguns fatores da sua relação com a hamburgueria; e a rivalidade entre as empresas do mesmo ramo, que em um mercado em que elas são numerosas, buscam oferecer diferenciais para se manterem nele .

A análise de Porter traz pontos relevantes a serem conhecidos, pois avalia o que há relacionado às forças concorrentes envolvidas, mas pensando em implementação de um negócio, não pode ser o único ponto de vista a ser considerado, e devido a isso, após os resultados obtidos com a primeira análise, foi utilizada uma segunda ferramenta, que é a análise PFOA, que observou dentro destas forças concorrentes e em outras informações além delas. E assim, foi possível obter detalhes dos pontos fortes e fracos que podem se confrontados ao se implementar uma hamburgueria artesanal no bairro da Pituba.

Os pontos fortes, ao observar as potencialidades e oportunidades, o bairro da Pituba atrai uma gama diversificada de pessoas (diferentes gêneros, idades, classes sociais, entre outras possibilidades) devido as suas configurações de residencial e comercial, e por ser um bairro nobre, pode fornecer potenciais clientes de maior poder aquisitivo e que estão mais propensos a adquirir produtos de maior valor agregado, como é o caso dos hambúrgueres artesanais, tanto no estabelecimento que pode estar próximo as suas residências e fornecer experiências diferenciadas, quanto na entrega em domicílio de forma prática e sem muito tempo de espera.

Já os pontos fracos, observados através das fraquezas e ameaças, mostram que pelo fato de o hambúrguer artesanal ser um produto considerado supérfluo, ele pode ser facilmente substituído por outros alimentos da mesma categoria e com menor custo, e pela versatilidade que ele apresenta, ele pode ser produzido por outros estabelecimentos, que podem acabar concorrendo indiretamente com as hamburguerias, como já acontece no bairro da Pituba. E além disso, cenários de instabilidade financeira como uma recessão econômica ou inflação de preços do insumo principal que é a carne vermelha, pode impactar negativamente nestes negócios, gerando quedas nas vendas e/ou elevação de preços.

Diante dessas informações, foi percebido que a análise mercadológica realizada através das cinco forças competitivas de Porter e da análise PFOA pode contribuir para a elaboração de uma estratégia para implementação de um negócio, pois mostrou de uma forma metodológica os detalhes da concorrência, e levantou as possíveis limitações e pontos favoráveis de um mercado específico. Estes dados podem auxiliar para elaboração de estratégias para se proteger ou lidar com as forças concorrentes, na tomada de decisão sobre o que pode ser investido, como aproveitar as oportunidades e potencialidades e minimizar ou anular as desvantagens que foram levantadas.

Porém, apesar desta análise contribuir significativamente, são necessárias mais análises e pesquisas para definir se é viável ou não a implementação de um negócio, pois há outros detalhes que envolvem o mercado e que não foram contemplados, como preços, financeiro, oferta e demanda, entre outros.

Por fim, este estudo mostrou através das visões das cinco forças de Porter e da análise PFOA como mercado de hamburguerias artesanais do bairro da Pituba é estabelecido e concorrido, e que existe a possibilidade de abertura de novos negócios, mas são necessários mais estudos para verificar o quanto ele é consolidado e a real viabilidade para novos empreendimentos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS - ABIA. **Canais de distribuição da indústria de alimentos no mercado interno**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/downloads/numeros-mercado-interno-ABIA2021.pdf>. Acesso em: 25 set. 2022.

ALMEIDA, Marta Alves de. **O Processo de Produção do Espaço Urbano do Bairro da Pituba, na Cidade do Salvador - BA**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional

e Urbano) Universidade de Salvador - UNIFACS, Salvador, 2018. Disponível em: <http://tede.unifacs.br/tede/handle/tede/744>. Acesso em: 25 set. 2022.

CONCEIÇÃO, Thiago. Hamburguerias inovam e caem no gosto do soteropolitano. **Jornal A Tarde**, jun. 2017. Disponível em: <http://atarde.uol.com.br/empregos/noticias/1870231-hamburguerias-inovam-e-caem-no-gosto-dos-soteropolitanos>. Acesso em: 20 out. 2022.

GOOGLE. **Delimitação do bairro da Pituba. 2022**. Google Maps. Disponível em: https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?ie=UTF8&oe=UTF8&msa=0&mid=1QPOjObYHoBj9tIjNpSL3Rg_SzkY&ll=-13.002325885171%2C-38.477210999999998&z=14. Acesso em: 03 ago. 2022.

MENDONÇA, Tatiana; REZENDE, Eron. MUITO traz guia com melhores hamburguerias artesanais de Salvador. **Jornal A Tarde**, abr. 2017. Disponível em: <https://atarde.uol.com.br/muito/noticias/1854294-muito-traz-guia-com-melhores-hamburguerias-artesanais-de-salvador>. Acesso em: 06 out. 2022.

PEREIRA, Marcus Daniel Augusto. **Análise de Mercado: o que é e para que serve?**. Disponível em: <https://comunidadesbrae.com.br/blog/analise-de-mercado-o-que-e-e-para-que-serve>. Acesso em: 03 ago. 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

SEBRAE. **Hamburgueria**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-hamburgueria,7a302f959f799510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 04 ago. 2022.

_____. **O sucesso das hamburguerias no mercado brasileiro**. maio 2020. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/relatorio-de-inteligencia/o-sucesso-das-hamburguerias-no-mercado-brasileiro>. Acesso em: 04 mar 2023.

_____. **Alimentação fora do lar: o mercado de food service**. fev. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/relatorio-de-inteligencia/alimentacao-fora-do-lar-o-mercado-de-food-service>. Acesso em: 04 mar. 2023.

_____. **Potencial de mercado de Food Service: um negócio de R\$ 400 milhões**. jul. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/potencial-de-mercado/potencial-de-mercado-de-food-service-um-negocio-de-r-400-milhoes>. Acesso em: 04 mar. 2023.

SUPER INTERESSANTE. **Uma breve história do hambúrguer**. maio 2019 Disponível em: <https://super.abril.com.br/comportamento/o-hamburguer>. Acesso em: 24 set. 2022.

TERRA. **Hambúrgueres artesanais estão em alta no mercado de gastronomia**. ago. 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/hamburgueres-artesanais-estao-em-alta-no-mercado-degastronomia,51474b3ddb4f82bcd1a5cc9f51256bd73yfmzj6t.html>. Acesso em: 24 set. 2022.

TOTVS. **Geolocalização:** veja as principais funcionalidades para as empresas. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-rotas/geolocalizacao/>. Acesso em: 24 set. 2022.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	ANÁLISE DE MERCADO DAS HAMBURGUERIAS ARTESANAIS DO BAIRRO DA PITUBA EM SALVADOR – BAHIA, NO ANO DE 2022
RECEBIDO	31/10/2023
AVALIADO	05/11/2023
ACEITO	18/11/2023

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Diego Souza Silva
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Instituto Federal da Bahia - IFBA
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Mestrando Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT - Instituto Federal da Bahia.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Ricardo Nascimento Santos
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduando em Administração pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB, 8º Semestre - Noturno. Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: diegosouzajc8@hotmail.com Autor 2: ricardonascasantos20@gmail.com
---	--