

**( X ) Graduação ( ) Pós-Graduação**

**AMBEV: uma análise estratégica sob a ótica da SWOT e das Cinco Forças de Porter**

**Karine Letícia Francisquette**  
**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)**  
**karine.leticiaf@hotmail.com**

**Alessandro Silva de Oliveira**  
**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)**  
**alessandro.oliveira@ufms.br**

**Richardson Coimbra Borges**  
**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)**  
**richardson.borges@ufms.br**

**Georgiana Luna Batinga**  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
**georgiana.luna@gmail.com**

**Matheus Alberto Rodrigues Silva**  
**Instituto Federal de São Paulo - IFSP**  
**matheus.rodrigues@ifsp.edu.br**

**RESUMO**

O mercado atual está cada vez mais globalizado, com isso as empresas estão buscando vantagens competitivas para permanecerem atuantes e eficientes. Competir com estratégia bem definida se torna cada vez mais exigido pelos acionistas, já que as relações da empresa com seus stakeholders assumem um papel importante na gestão da empresa. A indústria cervejeira enfrenta intensa concorrência, impulsionando empresas a buscar estratégias para diferenciar-se e manter vantagem competitiva. Compreender potencialidades e fragilidades, identificar oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no mercado, é de extrema importância no cenário em constante transformação. Dessa forma, o objetivo desse trabalho é descrever algumas das estratégias competitivas utilizadas pela empresa Ambev aplicando duas técnicas consolidadas na literatura de estratégia, sendo elas a Análise SWOT e as Cinco Forças de Porter. Essa é uma pesquisa exploratória e descritiva, fundamentada nos moldes de uma pesquisa qualitativa. Os dados coletados são de característica secundária, foram abstraídos do site institucional da empresa estudada e sites correlatos. Diante de tal análise do mercado cervejeiro é possível identificar que a Ambev se destaca no seu setor de atuação, por possuir vantagem competitiva em alguns dos indicadores de Porter e também por se mostrar empenhada em inovação e liderança em custos.

**Palavras-chave:** Ambev; Análise interna e externa; Estratégia; Vantagem competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o mercado atual cada vez mais globalizado, as empresas estão buscando vantagens competitivas para permanecerem atuantes no mercado. Estas estão inseridas em um meio altamente dinâmico, suas decisões devem buscar interação com este ambiente. Dessa forma, torna-se muito importante uma estratégia empresarial bem definida, que possa entender o mercado e que consiga contemplar fatores relevantes inerentes ao funcionamento eficiente de uma empresa (Mendonça et al., 2017; Gontijo; Gessner, 2015).

Assim, as constantes transformações do mercado provocam mudanças organizacionais, forçando a empresa adaptar-se ao novo ambiente. Neste sentido, a estratégia é fundamental para posicionar e fortalecer a empresa no mercado (Mendonça et al., 2017). Competir com uma estratégia bem definida se torna cada vez mais exigido pelos acionistas, já que as relações da empresa com seus stakeholders assumem um papel importante na gestão de uma empresa (Cavalcante et al., 2019). É traçando uma estratégia, que a empresa se adaptará ao ambiente, respondendo com agilidade aos processos e peculiaridades do seu setor de atuação, ganhando competitividade e fortalecendo assim, sua permanência no mercado (Cavalcante et al., 2019; Mendonça et al., 2017).

Um desses setores é o da bebida, mais especificamente a indústria cervejeira, que é caracterizado por uma intensa concorrência, levando os principais e mais tradicionais concorrentes a se esforçarem constantemente na produção do melhor produto para atender às expectativas do consumidor final. Este consumidor, por sua vez, demonstra crescente exigência em relação à qualidade, impulsionando as cervejarias a aprimorar e diversificar seu portfólio de produtos. Nesse contexto, as empresas do ramo priorizam a busca pela máxima qualidade, visando satisfazer tanto o novo consumidor, quanto aqueles que já são clientes fiéis (Alcântara, 2021).

Nesse mercado em constante transformação, devido à abertura econômica global e sua voraz competitividade, novas empresas foram criadas ou incorporadas por meio de fusões e aquisições (Farias; Costa; Figueiredo, 2015). Assim, a união da Antártica com a Brahma (Ambev) ocorreu num momento em que o mercado brasileiro de cerveja começava a dar sinais de estagnação e o de refrigerantes apresentava um quadro de contínua perda de mercado das marcas líderes para marcas independentes. O mercado de cerveja vivia uma guerra entre empresas rivais, que eram obrigadas a fazer elevados investimentos em marketing para manter

a participação de mercado (Gadelha, 2013; Camargos; Barbosa, 2005).

Para se manter nesse mercado de cervejaria a Ambev buscou estratégias que lhe proporcionavam vantagem competitiva como forma de se diferenciar dos concorrentes, oferecendo serviços e produtos distintos para seus consumidores (Gadelha, 2013). Portanto, a estratégia competitiva deve ser compreendida através de uma análise de regras da concorrência, buscando negociar e modificar estas regras em favor da empresa, para garantir um nível de serviço satisfatório aos clientes, que estão cada vez mais exigentes (Camargos; Barbosa, 2005).

Assim, a estratégia se torna o fator primordial na busca de metas e alternativas futuras, sobretudo aquelas que envolvem inovação e são relevantes para o processo de tomada de decisão nas empresas. Nessa perspectiva, as empresas que almejam manter sua competitividade devem adotar estratégias em relação ao ambiente em que operam. O cenário empresarial apresenta tanto oportunidades quanto ameaças, e as organizações bem-sucedidas reconhecem a importância da observação contínua e da adaptação às mudanças ambientais (Ferreira et al., 2019).

Compreender as potencialidades e fragilidades, bem como identificar oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no mercado, é de extrema importância no cenário em constante transformação dos dias atuais (Barboza; Rojo, 2015). Com isso, a análise SWOT é uma ferramenta empregada para avaliar uma empresa e os fatores que influenciam seu desempenho (Luca, 2015; Pereira; Ramos; Lima, 2016). Esse tipo de análise apoia decisões estratégicas, como fusões, aquisições de empresas menores ou a expansão no mercado (Alcântara, 2021).

Porter (1992), ainda, recomenda que se faça uma análise dos elementos que impactam a empresa onde ela esteja inserida. Assim, tal autor recomenda a implementação do Modelo das Cinco Forças de Porter, que trata de uma análise competitiva envolvendo as seguintes variáveis: i) Poder de Negociação dos Fornecedores; ii) Ameaça entre os Concorrentes; iii) Ameaça de Novos Entrantes; iv) Produtos Substitutos e; v) Poder de Negociação dos Compradores (Porter, 1986).

Neste sentido, é importante que a organização tenha conhecimento sobre si próprio, do mercado em que está atuando, bem como dos seus concorrentes, dos seus consumidores, fornecedores e das relações envolvendo todos esses elementos. Dessa forma, o objetivo desse trabalho é descrever algumas das estratégias competitivas utilizadas pela empresa Ambev aplicando duas técnicas consolidadas na literatura de estratégia, sendo elas a Análise SWOT e as Cinco Forças de Porter.

Este estudo se mostra relevante ao aplicar essas duas técnicas para identificar 3 estratégias robustas que fortalecem a posição da Ambev no mercado, promovendo crescimento econômico e adaptação às dinâmicas do setor de bebidas. Além disso, existem poucos estudos que investiguem as inovações estratégicas organizacionais e de marketing aplicadas em grandes cervejarias do mundo e do Brasil.

Para a realização deste trabalho, foi realizada primeiramente essa introdução onde é proposto o objetivo a ser alcançado bem com a temática a ser abordada. Num segundo momento é apresentada uma revisão de literatura, descrita como referencial teórico, sobre os Princípios da Análise SWOT, Vantagens Competitivas e as Cinco Forças de Porter e uma breve Descrição da Organização Ambev. Em seguida, destaca-se a metodologia utilizada, esse artigo classifica-se como sendo uma pesquisa exploratória e descritiva, fundamentada nos moldes de uma pesquisa qualitativa. Na próxima etapa é realizado a apresentação e análise dos resultados. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Princípios da análise SWOT**

O termo SWOT é uma sigla que corresponde às iniciais em inglês de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). As forças e fraquezas referem-se a fatores internos da empresa, enquanto oportunidades e ameaças são relacionadas a fatores externos e são avaliados com base em possibilidades e suposições (Luca, 2015).

A análise SWOT é uma ferramenta empregada para avaliar uma empresa e os fatores que influenciam seu desempenho. Este processo representa a etapa inicial no planejamento estratégico, e devido à sua simplicidade, pode ser aplicado em diversos tipos de análises de cenário. Essa análise nos auxilia a avaliar a posição da empresa em um contexto específico (Luca, 2015; Pereira; Ramos; Lima, 2016).

Essa é uma das ferramentas estratégicas mais amplamente utilizadas em todo o mundo e pode ser aplicada em diversas situações e tipos de organizações. Abrangendo elementos-chave em diferentes áreas de atuação e diversos níveis de interesse, como liderança, estratégia, processos de produção, *marketing* externo e interno, valor da marca, desenvolvimento de

produtos, distribuição, modelo de negócios e gestão operacional (Costa Junior, et al., 2021).

A Análise SWOT (Figura 1) é construída a partir da diferenciação de dois ambientes: o ambiente interno, que envolve fatores controláveis dentro da organização e que podem ser benéficos ou prejudiciais, como o sistema operacional e os funcionários; e o ambiente externo, constituído por fatores não controláveis que podem impactar a organização, como a economia e a concorrência (Pereira; Ramos; Lima, 2016).

**Figura 1** – Modelo da Análise SWOT.



**Fonte:** Santos; Mariano e Ferreira (2021).

As Forças e Fraquezas abordam tudo o que a organização possui em termos de capacidade e controle para modificar (Eberspacher, 2020). Os pontos fortes englobam as capacidades ou competências internas que têm relevância para o alcance dos objetivos estratégicos e a habilidade de proporcionar valor aos clientes (Costa Junior, et al., 2021). As forças estão ligadas às vantagens que a empresa apresenta em comparação a seus concorrentes, como preço, qualidade, atendimento e outros fatores (Pereira; Ramos; Lima, 2016).

As fraquezas são elementos internos que correspondem a limitações, que têm o potencial de impossibilitar ou atrapalhar o desempenho de uma organização, levando a não realização de seus objetivos estratégicos e a diminuição de vantagem competitiva (Costa Junior, et al., 2021). Estão ligadas a fatores que influenciam e afetam o desenvolvimento do negócio, como a escassez de mão de obra e falta de treinamento (Pereira; Ramos; Lima, 2016).

Oportunidades e Ameaças estão relacionadas a impactos externos que atingem a empresa de forma positiva e ou negativa. Esses fatores não podem ser controlados, pois são decorrentes de mudanças políticas, econômicas, sociais, demográficas, dos concorrentes,

fornecedores, tributos governamentais, variações climáticas, greves de trabalhadores, entre outros (Pereira; Ramos; Lima, 2016; Eberspacher, 2020).

## 2.2 Vantagens competitivas e as cinco forças de Porter

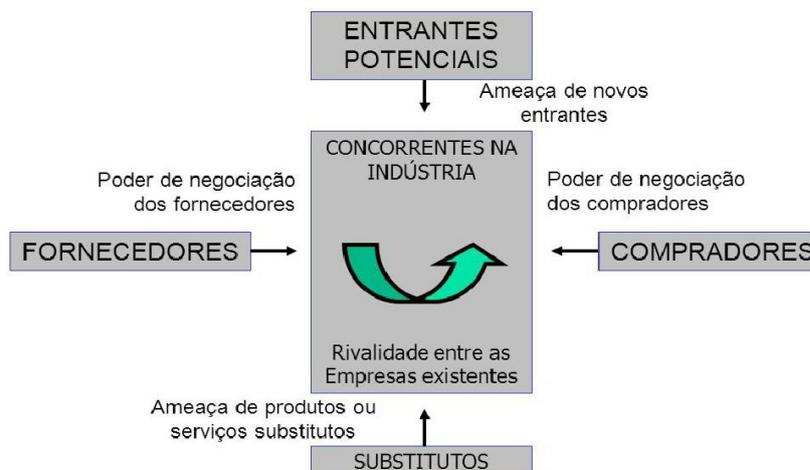
Muitas empresas passam por transformações, seja com a entrada em novos segmentos, o surgimento de novos concorrentes, a adoção de novos padrões de trabalho ou a incorporação de novas tecnologias. Como resultado, essas mudanças impactam a maneira como as organizações conduzem seu planejamento. É fundamental estabelecer uma conexão entre a organização e o ambiente em que está inserida, com o objetivo de desenvolver uma estratégia competitiva adequada (Barboza; Rojo, 2015).

A busca pela vantagem competitiva visa identificar características específicas e combinações únicas de produtos e mercados que conferem à empresa uma posição competitiva sólida (Gadelha, 2013). As vantagens competitivas mostram para as empresas os motivos pelos quais os clientes optam por produtos ou serviços específicos. Além disso, permitem que as organizações conquistem uma posição distintiva em relação aos concorrentes, sejam através da excelência na qualidade do produto ou serviço, preços competitivos, ou pela disponibilidade e desempenho eficaz do suporte técnico (Silva, 2018).

De acordo com Porter (1986), a definição das estratégias competitivas está vinculada à maneira como uma empresa planeja operar no mercado e inclui a formulação de metas, táticas e políticas operacionais direcionadas para alcançar seus objetivos. Um dos elementos fundamentais na formulação de estratégias competitivas consiste em estabelecer uma conexão entre a empresa e o ambiente em que está inserida.

Avaliando a estratégia dentro do cenário industrial, é crucial que empresas com produtos idênticos ou semelhantes busquem métodos de diferenciação para sustentar suas abordagens estratégicas. Ao buscar essa distinção, as empresas devem avaliar sistematicamente seu posicionamento, a fim de determinar as ações estratégicas que devem ser adotadas (Oliveira Junior, 2022).

Assim, o modelo de Porter (Figura 2) emprega uma estrutura rigorosa e validada para compreender a dinâmica competitiva por meio de cinco forças: a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes, o poder dos compradores, o poder dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos (Barboza E Rojo, 2015; Ferreira et al., 2019). De forma mais detalhada, o Quadro 1 apresenta as cinco variáveis do modelo de Porter.

**Figura 2** – Modelo das 5 Forças de Porter.

**Fonte:** Oliveira Junior (2022).

**Quadro 1** – As cinco variáveis do modelo de Porter.

<b>Rivalidade entre os concorrentes:</b>	Decorre de uma competição no mercado, na qual empresas buscam superar-se e conquistar resultados superiores, almejando alcançar uma fatia maior do mercado em comparação com seus concorrentes. A concorrência entre os competidores torna-se aparente na batalha por posições estratégicas que abrangem elementos como preço, propaganda, lançamento de novos produtos, expansão de serviços ao consumidor e aprimoramento nos programas de distribuição.
<b>Ameaça de novos entrantes:</b>	Refere-se a empresas emergentes que procuram conquistar sua fatia de mercado por meio de suas habilidades e metas claramente estabelecidas, embora ainda não sejam amplamente reconhecidas pelos consumidores.
<b>Poder dos compradores:</b>	Os consumidores exercem influência no mercado ao pressionar por redução de preços, exigir maior qualidade ou serviços adicionais, conferindo-lhes a capacidade de intensificar a competição em um determinado setor. A magnitude do poder de cada grupo de compradores é determinada pelas características, volume e significância de suas aquisições em relação ao mercado total.
<b>Poder dos fornecedores:</b>	Relaciona-se com o poder que os fornecedores têm sobre as empresas. Se existirem poucos fornecedores de matérias-primas essenciais, por exemplo, eles podem impor condições desfavoráveis.
<b>Ameaça de produtos substitutos:</b>	Os produtos substitutos são aqueles capazes de desempenhar uma função igual ou semelhante à de outro produto dentro de uma indústria. A constante ameaça de substituição dos produtos ou serviços por soluções alternativas que atendam às demandas dos clientes é um fator crucial a ser considerado pelas organizações. Esses novos produtos podem destacar a ineficácia dos produtos ou serviços existentes.

**Fonte:** Adaptado de Gadelha (2013), Alcântara (2021) e Oliveira Junior (2022).

### 2.3 Descrição da organização Ambev

A Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) é uma empresa de capital aberto dedicada à fabricação de bebidas, com destaque para cervejas, além de incluir refrigerantes, energéticos, sucos e chás em seu portfólio (Alcântara, 2021). Nasceu em 1999, quando houve a fusão oficial entre as duas maiores cervejarias brasileiras, a Companhia Antártica Paulista (Antártica) e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia (Brahma) (Alcântara, 2021; Silveira, 2022).

Ao longo do tempo, a Ambev tem continuamente expandido e reforçado sua posição de liderança no Brasil e na América Latina. Atualmente, faz parte da Anheuser-Busch InBev n.v./s.a (ABI), que é o maior conglomerado cervejeiro do mundo (Luca, 2015). A companhia está presente em 18 países, possui 30 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, possui um portfólio com mais de 30 marcas de bebidas, aproximadamente 30 mil colaboradores no Brasil, além de 100 Centros de Distribuição (Ambev, 2022c). Produz, vende e distribuí no Brasil e em outros países da América Latina (Ambev, 2022b).

No que diz respeito ao mercado de bebidas alcoólicas no Brasil, a empresa dominante é a Anheuser-Busch Inbev, que é amplamente reconhecida como Ambev. Esta empresa detém cerca de 57,8% do mercado nacional, com sua principal linha de produtos sendo a cerveja, que é o destaque principal no Brasil. Ela representa 91,4% do volume total de consumo de bebidas alcoólicas no país (Silveira, 2022). A empresa possui uma representatividade muito grande no território nacional, em 2022, as vendas do portfólio Premium cresceram mais de 20% e levaram a Ambev a um volume total de 186 milhões de hectolitros, 3% maior do que o ano anterior (Brandão, 2023).

Esta abrangência de mercado coloca a Ambev como a terceira maior indústria cervejeira e quinta maior produtora de bebidas do mundo (Ambev, 2022b). Ao longo da história da empresa, ela se transformou em um modelo de eficiência, excelência na gestão, habilidade no controle de custos e capacidade de criar valor (Luca, 2015). Nesse sentido, é apresentado abaixo o Quadro 2 que retrata a linha do tempo da Ambev, sua história e principais eventos desde a sua fundação.

**Quadro 2 - Linha do Tempo da Empresa Cia de Bebidas das Américas – História e Principais Eventos desde a sua Fundação.**

Ano	Fatos
1999	- União entre a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia de Bebida das Américas. A Ambev se tornou a primeira multinacional brasileira no setor de bebidas, consolidando-se como a terceira maior indústria cervejeira e a quinta maior produtora de bebidas do mundo.
2000	- Em 30 de março, a criação da Ambev recebeu aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). - Em setembro, foi anunciada a aquisição da Salus, a segunda maior cervejaria do Uruguai e líder em água mineral, em parceria com a Danone. - Cumprindo o termo de compromisso estabelecido com o Cade em novembro, a Ambev vendeu a marca de cerveja Bavária e cinco fábricas localizadas em Ribeirão Preto/SP, Getúlio Vargas/RS, Camaçari/BA, Cuiabá/MT e Manaus/AM. A cervejaria canadense Molson foi a compradora.
2001	- O Guaraná Antarctica, engarrafado e distribuído na Europa por meio da Pepsi, faz sua estreia em Portugal. - A Ambev firma um contrato de patrocínio oficial com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) por 18 anos, escolhendo o Guaraná Antarctica como a marca principal para iniciar as iniciativas de patrocínio da Seleção Brasileira de Futebol.
2002	- A Ambev ampliou sua parceria com a PepsiCo para abranger a fabricação, venda e distribuição do Gatorade. - Ocorreu à fusão entre a Ambev e a Quilmes, a maior cervejaria argentina. A partir de 2004, a Quilmes começou a operar no Brasil como parte dessa fusão.
2004	- Em março, a Ambev e a Interbrew anunciaram uma aliança estratégica, formando assim a maior cervejaria do mundo e alcançando a posição de líder mundial no setor, com uma participação de aproximadamente 14% do mercado. Como parte dessa negociação, a Ambev assumiu o controle da cervejaria canadense Labatt.
2005	- Brahma expande sua presença global e passa a ser comercializada em mais 15 países: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Rússia, Ucrânia, França, Espanha, Malta, Chipre, Itália, Espanha, Bélgica, Portugal, Luxemburgo e Holanda. - A Ambev inaugura uma nova fábrica de cerveja em Lima, com capacidade para produzir 100 milhões de litros anualmente.
2008	- A InBev e a Anheuser-Busch, empresa americana, se fundem para criar a maior empresa de cervejas do mundo. A partir desse ponto, a Belgo-Brasileira AB InBev assume o controle de quase metade do mercado de cervejas nos Estados Unidos.
2011	- Iniciou uma franquia popular Nosso Bar para o micro e pequenos empreendedores.
2015	- A Ambev adquire a Cervejaria Wals e a Cervejaria Colorado, ambas cervejarias familiares e locais.
2016	- A marca de sucos e chás "Do Bem" é incorporada pela Ambev, marcando uma nova fase na história da empresa, agora atuando também no setor de sucos.

**Fonte:** Adaptado de Gregorini (2006), Figueiredo (2009), Silveira (2022) e Ambev (2022a).

Desde a sua fundação, a empresa tem liderado os rankings das maiores cervejarias do mundo, destacando-se pelo seu amplo e diversificado portfólio. A companhia tem experimentado um crescimento consistente a cada ano, consolidando sua presença tanto

nacional quanto internacionalmente. Seu compromisso é impulsionar o setor de bebidas, facilitar a entrada de novas marcas no mercado, ampliar a variedade de produtos de qualidade a preços acessíveis, promover a inovação, gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento econômico (Medeiros, 2022).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, fundamentada nos moldes de uma pesquisa qualitativa. Onde foi realizada uma revisão de literatura e documental. O levantamento das informações da empresa Ambev é caracterizado como sendo dados secundários e públicos, coletados de sites e artigos científicos.

As investigações exploratórias concentram-se em desenvolver uma compreensão mais profunda do problema, visando torná-lo mais claro. O principal objetivo dessas pesquisas é aprimorar ideias, descobrir intuições e gerar novas perspectivas (Oliveira; Ponte; Barbosa, 2006). Conforme apontado por Mattar (2001), os métodos empregados na pesquisa exploratória são abrangentes e versáteis. Incluem levantamentos em fontes secundárias, análise de experiências, estudos de casos específicos e observação informal.

A pesquisa também é caracterizada como descritiva, uma vez que visa estabelecer relações entre conceitos e descrevê-los em relação a questões relacionadas às estratégias adotadas. A abordagem utilizada é dedutiva, pois busca embasamento teórico para estabelecer conexões com a realidade pesquisada. O foco principal é desenvolver uma discussão em torno dos temas propostos e estabelecer as conexões pertinentes (Gontijo; Gessner, 2015).

A abordagem descritiva qualitativa foi escolhida com o objetivo de não apenas retratar a aparência do fenômeno, mas também compreender suas essências. Dessa forma, é possível explicar sua origem, relações, transformações e antecipar as possíveis consequências (Mattar, 2001). Nesse sentido, Rojo e Walter (2014) relatam que esse tipo de trabalho acadêmico desenvolve o conhecimento sobre o que é relevante para solucionar sejam eles problemas conhecidos, ou aplicações e soluções conhecidas para novos problemas.

Baseado na metodologia utilizada, os dados coletados são de característica secundária. Foram abstraídos informações e dados do *site* institucional da empresa estudada Ambev, de outros *sites* com informações relevantes do tema, em livros, artigos científicos, revistas, periódicos, dentre outros. Os dados da empresa estão abertos para o público, sendo fornecido

em seu respectivo site oficial, bem como em artigos (publicações e sites especializados). Tais dados foram analisados, interpretados e aplicados nas ferramentas de gestão estratégica Análise SWOT e o Modelo das 5 Forças de Porter.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Através da avaliação da empresa, incluindo suas parcerias estabelecidas, fusões, aquisições de outras empresas, bem como a análise de relatórios anuais disponíveis em seu site oficial, artigos acadêmicos e revistas especializadas, foi possível identificar diversas características, que são apresentadas na Análise SWOT: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa.

Em seguida foi realizada a avaliação das Cinco Forças de Porter das quais é possível identificar e avaliar os cinco componentes dessa ferramenta necessários para caracterizar a organização em seu ambiente: poder de barganha dos fornecedores, barreira à novos entrantes, poder de barganha dos compradores, ameaças de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes.

### **4.1 Análise de cenários**

Segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria de Cerveja (Sindicerv, 2023), o Brasil assume uma posição de destaque no setor de bebidas. O país é o terceiro maior produtor global de cerveja, com uma produção anual de 15,4 bilhões de litros, ficando atrás somente da China e dos Estados Unidos, duas grandes potências econômicas.

A Ambev é amplamente reconhecida como a principal fabricante de bebidas, tanto a nível nacional quanto internacional. Ela detém uma participação de mercado de 60% no setor de cervejas no Brasil. No entanto, devido aos impactos da pandemia da Covid-19, a empresa sofreu quedas significativas nas vendas, o que abriu oportunidades para suas principais concorrentes ganharem espaço no mercado (Santos; Mariano; Ferreira, 2021).

As principais concorrentes da Ambev no setor de cervejaria incluem a Petrópolis e a Heineken. A Petrópolis detém aproximadamente 6% da capacidade de produção de cerveja no Brasil. E ao contrário das outras empresas, todo o seu capital está investido no Brasil (Santos; Mariano; Ferreira, 2021; Alcântara, 2021).

Por outro lado, a Heineken tem experimentado um aumento de popularidade, principalmente entre a geração mais jovem. No período de dezembro de 2018 e dezembro de 11 2019, a Ambev viu sua participação de mercado no setor de cervejas diminuir em 2,3%, enquanto as empresas concorrentes Petrópolis e Heineken registraram aumentos de 0,6% e 0,9%, respectivamente, em sua fatia de mercado (Santos; Mariano; Ferreira, 2021).

No ano de 2020, o setor de bebidas enfrentou os desafios impostos pela pandemia da Covid-19, que resultaram em diversas restrições comerciais, impactando significativamente o consumo de bebidas globalmente. A Ambev destacou-se como uma das empresas do segmento que mais investiram em inovação e tecnologia durante esse período. Nos resultados dos primeiros e segundos trimestres de 2020, a empresa demonstrou sua capacidade de se adaptar ao cenário, enquanto direcionava fortes investimentos para o foco no consumidor, elevando o nível de serviço ao cliente, promovendo a transformação digital, fomentando a inovação e fortalecendo seus vínculos com o ecossistema (Medeiros, 2022).

A Ambev deu início a um processo de aceleração na transformação de seu cenário digital, focando em negócios robustos no B2C (relação direta com o consumidor), como o Zé Delivery, promovendo uma interação ágil com o cliente e impulsionando o crescimento do volume de negócios. Paralelamente, no contexto B2B (relacionamento com pontos de venda), a empresa implementou o aplicativo Bees, proporcionando aos clientes acesso a todo o seu portfólio sem depender da visita de um vendedor. Adicionalmente, lançou a Donus, uma plataforma de soluções financeiras (Ambev, 2022b; Medeiros, 2022).

Assim, a análise do ambiente de negócios mostra como a empresa se apresenta para o mercado. Contudo, é necessário que empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga definir as oportunidades de negócios mais atrativas e a quais riscos estão mais suscetíveis.

#### **4.2 Análise da matriz SWOT na Ambev**

Apesar de criar certos desafios para as empresas, a pandemia do Covid-19 gerou uma nova configuração dos negócios a partir 2020, e acelerou os processos que ainda iriam se tornar comuns no mercado em um futuro próximo. Através de um centro de tecnologia e inovação, a Ambev apresenta um ponto forte ao melhorar resultados nas entregas, gerar eficiência energética e reduzir a emissão de gases poluentes (Ambev, 2022b).

No Brasil, o faturamento da empresa durante o segundo trimestre de 2020 experimentou uma melhora significativa, impulsionada pelo sucesso de sua estratégia inovadora, pela confiabilidade de sua cadeia de suprimentos e pelo relacionamento sólido com os clientes, além do fortalecimento de seu sistema de distribuição (Alcântara, 2021).

Nesse sentido, os resultados desse novo formato de negócios começam a ser observados imediatamente. Assim, considerando o que foi exposto anteriormente e os dados coletados foi possível elaborar o Quadro 3 que contempla a Análise SWOT da empresa Ambev.

**Quadro 3** – Análise SWOT da empresa Ambev.

	<b>Fatores Positivos</b>	<b>Fatores Negativos</b>
<b>Fatores Internos</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder no mercado, produtos já conhecidos pelos clientes, alto nível de satisfação por parte destes.</li> <li>- A empresa trabalha com várias marcas (portfólio completo, marcas populares e de luxo).</li> <li>- Ampliação de seu portfólio não alcoólica (refrigerantes e sucos).</li> <li>- Possui uma ótima rede de distribuição, campanhas de <i>Marketing</i> efetivas e de sucesso com o público, além da presença internacional.</li> <li>- Controle de grande parte de sua cadeia produtiva.</li> <li>- Preservação do meio ambiente.</li> <li>- Conscientização do consumo responsável e bem estar.</li> <li>- Plataformas digitais (Zé Delivery, Bees e Donus).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade nos reparos dos equipamentos fornecidos para os clientes que vendem os produtos da Ambev.</li> <li>- Pouca divulgação dos produtos não alcoólicos.</li> <li>- Alta rentabilidade esperada por seus acionistas.</li> </ul>
<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de crescimento do mercado de Cervejas Premium e Artesanais.</li> <li>- Potencial de crescimento do mercado de Cervejas não alcoólico.</li> <li>- A crescente preocupação dos consumidores com a qualidade de vida e lazer, o que faz com que eles procurem alimentos e bebidas Diet, Light e Zero.</li> <li>- A lei da reciclagem de embalagens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle rigoroso do CADE devido às estratégias de fusões e aquisições agressivas da Ambev.</li> <li>- Oferta de produtos similares e mais barato pela concorrência.</li> <li>- Recessão econômica.</li> <li>- Crescimento de cervejarias artesanais locais sendo elas formais e informais.</li> <li>- A compra de ingredientes no exterior, devido às flutuações cambiais e às possíveis quedas na produção dos insumos nos países de origem.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos dados secundários analisados (2023).

Ao interpretar o Quadro 1 e os textos analisados a Ambev demonstra ser líder no mercado cervejeiro. Além de seus produtos já serem conhecidos pelos clientes estes possuem alto nível de satisfação. Segundo uma pesquisa conduzida com alguns consumidores, constatou que 89,9% deles expressaram total satisfação com os produtos da marca, demonstrando a expectativa de que a empresa mantenha esse elevado padrão de qualidade (Cunha; Buzatto, 2022). Atuando com uma ampla variedade de marcas, oferece produtos que atendem a diversos públicos, abrangendo tanto o mercado nacional quanto o internacional (Cunha; Buzatto, 2022; Alcântara, 2021).

Desde 2001 a Ambev tem implementado um Programa de Consumo Responsável, onde o objetivo principal é conscientizar a população sobre os perigos associados ao consumo de álcool e direção, ao mesmo tempo em que promove o cumprimento da legislação que proíbe a venda de bebidas alcoólicas para menores de idade. Essa ação reflete o compromisso da empresa com a segurança pública e o bem-estar da sociedade (Ambev, 2022b; Figueiredo, 2009). A Ambev cultiva relacionamentos que desempenham um papel importante na orientação de suas atividades em direção a práticas sustentáveis. Trabalha com foco na geração de valor compartilhado, contribuindo para a preservação de recursos naturais e o cuidado abrangente com pessoas e comunidades (Ambev, 2022b).

Dentre as fraquezas, um dos maiores desafios da Ambev está na pouca divulgação do seu segmento de bebidas não alcoólicas. A Ambev possui uma representatividade muito grande no território nacional, cerca de 57,8% do mercado, com sua principal linha de produtos sendo a cerveja (Brandão, 2023; Silveira, 2022). Observou-se que a Ambev enfrenta atualmente um desafio significativo relacionado à gestão de entrada e saída de equipamentos de refrigeração. Um dos principais problemas identificados é a ausência de um controle adequado nesse processo (Oliveira, 2005).

Porém, nos últimos anos houve um crescimento acelerado das cervejas premium, passando de 15% para 33% do mercado total de cervejas, enquanto a participação da cerveja tradicional diminuiu de 61% para 48%. A empresa tem se destacado devido seu potencial de crescimento no mercado de Cervejas Premium. Além disso, no segmento de bebidas não alcoólicas, identificou oportunidades promissoras para os próximos cinco anos (Sindicerv, 2022). A Ambev assumiu o compromisso de eliminar a poluição plástica de suas embalagens no Brasil até 2025. Embora seja um desafio ambicioso, a empresa tem demonstrado progresso contínuo nesse indicador, alcançando mais de 50% de neutralização em suas embalagens até

2022 (Ambev, 2022b).

Ademais, a principal ameaça identificada para a Ambev é a recessão econômica, pois durante os períodos de crise econômica, as pessoas deixam de consumir os produtos como ocorreu durante a pandemia do Coronavírus (Santos; Mariano; Ferreira, 2021). O setor de cervejarias encontra-se limitado em termos de opções para aquisição de insumos e matérias-primas no mercado nacional, o que se configura como um obstáculo significativo para o desenvolvimento desse segmento. As taxas e impostos relacionados a importação oneram muito o custo final (Gontijo; Gessner, 2015).

Diante da análise SWOT, a empresa demonstra um notável crescimento, mantendo sempre atenta em relação às ameaças e fraquezas. Graças à sua longa tradição no mercado, ela lidera seu segmento há muitos anos, devido ao compromisso com a qualidade e a apresentação de seus produtos. O aumento no consumo de bebidas alcoólicas tem impulsionado as vendas, permitindo, por sua vez, a automação de toda a fábrica.

### **4.3 Aplicação do modelo cinco forças de Porter na Ambev**

A seguir será apresentada uma análise referente às Cinco Forças de Michael Porter (poder de barganha dos fornecedores, barreira a novos entrantes, poder de barganha dos compradores, ameaças de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes).

#### **4.3.1 Poder de negociação dos fornecedores**

Segundo Moreira (2014) as matérias-primas mais importantes para a produção da cerveja são cevada e lúpulo (usado em cervejas puro malte) e leveduras especiais, que são importadas e dependem dos preços de *commodities* internacionais e de taxas de importação, estando sujeitas também às variações do preço do dólar. O milho que é um insumo muito utilizado na produção de cervejas pilsen e água, o país possui em grande quantidade.

No setor de embalagens, os fornecedores de latas de alumínio estão predominantemente representados pela Crown, Latasa, Latapack-Ball, entre outros. Por outro lado, os fornecedores de garrafas são Verallia e Owen-Illinois (Alcântara, 2021). A Ambev adota um sistema de leilões eletrônicos, garantindo seus insumos a preços competitivos, o que resulta em significativa redução de custos. Além disso, a empresa produz suas próprias garrafas, tampinhas e rótulos (Ambev, 2022b).

A compra de ingredientes no exterior pode representar uma ameaça para o setor devido às flutuações cambiais e às possíveis quedas na produção dos insumos nos países de origem. No caso da cevada, que é produzida no Sul, é importante considerar a instabilidade climática da região, que pode ocorrer frequentemente. No entanto, a cervejaria Ambev adota uma estratégia de controle de toda a sua cadeia de produção, possuindo fábricas de malte localizadas próximas aos centros de produção de cevada. Isso permite maior estabilidade e controle sobre os ingredientes essenciais para a produção de suas cervejas (Alcântara, 2021).

A Ambev possui parte da sua produção verticalizada, o que implica que ela mantém plantações próprias de cereais e lúpulo. No entanto, também estabelece contratos com pequenos produtores para atender às suas necessidades restantes. Assim, no que diz respeito ao item poder de barganha dos fornecedores, a Ambev demonstra ter um poder elevado sobre seus fornecedores, muito das vezes definindo as quantidades e qualidade dos produtos a serem fornecidos. Dessa forma, a Ambev se mostra estar melhor preparada do que seus concorrentes para enfrentar os desafios que podem surgir em situações em que a demanda seja alta e os fornecedores tenham dificuldade em entregar os insumos sem atrasos na produção.

#### **4.3.2 Ameaça de novos entrantes**

Para a produção e distribuição, a Ambev opera com 32 cervejarias e 2 maltarias, além de contar com 100 centros de distribuição direta e 6 centros de excelência no Brasil. Isso demonstra sua abrangência e alcance significativos em toda a cadeia de produção e distribuição de bebidas (Alcântara, 2021; Ambev, 2022b).

A ameaça de novos concorrentes neste mercado é relativamente baixa devido ao tamanho do país e à dispersão dispendiosa da distribuição de produtos, o que exigiria investimentos substanciais para iniciar uma produção em grande escala. Além de aportes significativos em logística de distribuição e marketing para garantir a permanência da indústria. As extensas fusões e aquisições que ocorreram neste mercado resultaram em uma competição desleal. Em comparação com outras indústrias, o número de concorrentes é pequeno, e eles competem entre si com investimentos elevados, o que diminui a atratividade para novos participantes.

No entanto, mercados regionalizados e locais apresentam ameaças maiores devido ao grande crescimento de cervejarias artesanais, que analisadas em conjunto podem afetar a

Ambev. No Brasil existem 1.729 cervejarias registradas, e em 2022, houve um aumento de 11,6% no número de estabelecimentos, mantendo-se praticamente no mesmo patamar de crescimento de 12% registrado no ano de 2021 (Mapa, 2023).

#### **4.3.3 Poder de negociação dos compradores (consumidores)**

O sistema de produção e venda de cervejas envolve a comercialização de seus produtos para atacadistas, que assumem a responsabilidade pelo transporte, armazenamento e venda para bares, restaurantes, lanchonetes e supermercados. A Ambev é conhecida por seu impressionante sistema de distribuição que chega até o consumidor final, contando com uma frota de mais de três mil caminhões para garantir a entrega eficiente de seus produtos (Alcântara, 2021).

O setor de Logística da Ambev está passando por uma transformação e adaptação às novas demandas da empresa. À medida que a companhia cresce e migra para um perfil baseado em plataformas digitais, a logística tem se reestruturado para enfrentar os novos desafios. O tradicional vendedor que costumava visitar bares e restaurantes foi substituído pelo aplicativo BEES, que oferece um estoque online. Isso proporciona aos comerciantes um controle direto sobre suas compras, permitindo que façam pedidos a qualquer momento e de qualquer lugar (Ambev, 2022b).

Antigamente, as marcas detinham o controle nas interações de vendas, garantindo margens favoráveis para a indústria. Contudo, atualmente, observa-se uma centralização por parte dos grandes varejistas, conferindo aos compradores um poder de negociação cada vez mais robusto na indústria de cerveja. Isso ocorre devido à necessidade fundamental das indústrias de terem seus produtos presentes nas numerosas lojas dessas redes. O poder de barganha dos compradores é elevado devido à intensa concorrência e competitividade nesse setor, que possibilita a substituição fácil de uma marca/produto por outra.

#### **4.3.4 Ameaças de produtos substitutos**

As principais empresas da indústria cervejeira adquiriram importantes marcas por meio de fusões, com o objetivo de integrar esses produtos em seu portfólio de bebidas. Essa estratégia visa evitar que essas marcas concorrentes possam permanecer como substitutos dentro do setor de bebidas, ao incorporá-las ao catálogo das empresas para fortalecer sua posição no mercado

(Alcântara, 2021).

A ameaça de produtos substitutos é uma preocupação constante para as empresas do setor cervejeiro. Todas as cervejarias podem ser afetadas por produtos substitutos, tornando necessário um ajuste constante de preços e investimentos em marketing para manter seus produtos em destaque no mercado. Essa competição com produtos alternativos exige que as cervejarias estejam atentas e se adaptem às preferências dos consumidores, a fim de garantir sua posição no mercado (Alcântara, 2021).

Por ser um mercado de bebidas ele é muito volátil, a ameaça de produtos substitutos é alta, todos os dias são criados novos produtos com a finalidade de substituição. A cerveja é uma bebida alcoólica, está sujeita à concorrência de outras bebidas do mesmo segmento como cachaça, vodka e outros destilados. Apesar da lealdade do consumidor de cerveja apresentar uma taxa relativamente alta de substituição, esses produtos competem entre si, especialmente quando o preço se torna um fator determinante no consumo. Uma ameaça adicional surge com a proibição do consumo de bebidas alcoólicas ao dirigir, visando evitar acidentes de trânsito. Isso incentiva as pessoas a substituírem o consumo de produtos alcoólicos por opções não alcoólicas.

#### **4.3.5 Rivalidade entre os concorrentes**

Conforme mencionado por Alcântara (2021), as grandes empresas no setor cervejeiro não estão focando exclusivamente na competição baseada em preços. Sua estratégia envolve, em vez disso, construir a fidelidade do consumidor à marca, estabelecendo uma conexão sólida entre seus produtos e os consumidores por meio de investimentos significativos em *marketing*, patrocínios direcionados para alcançar o público-alvo desejado, *rebranding* de identidades visuais de marcas, introdução de novos produtos e adaptações culturais.

A rivalidade entre as empresas desta indústria é alta, porém a fatia de mercado e o tamanho industrial da Ambev é maior que seus principais concorrentes, a Petrópolis e a Heineken. Além de apresentar os melhores investimentos em campanhas publicitárias, patrocínios, eventos e promoções que visam atrair a lealdade do consumidor para os produtos da Ambev (Roxo, 2012).

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo descrever algumas das estratégias competitivas utilizadas pela empresa Ambev aplicando duas técnicas consolidadas na literatura de estratégia, sendo elas a Análise SWOT e as Cinco Forças de Porter. Assim, através da análise SWOT, a empresa evidenciou um crescimento notável, mantendo uma vigilância constante em relação às ameaças e fraquezas. Graças à sua longa tradição no mercado, a empresa tem liderado seu segmento por muitos anos, resultado do compromisso contínuo com a qualidade e a apresentação de seus produtos. A análise SWOT revelou uma visão abrangente da situação atual da Ambev, destacando tanto seus pontos fortes quanto as áreas que precisam de mais atenção.

Diante dos resultados apresentados, algumas considerações finais podem ser elaboradas:

i) Forças – líder no mercado, produtos já conhecidos pelos clientes, alto nível de satisfação por parte destes. A empresa trabalha com várias marcas (portifólio completo, marcas populares e de luxo) e possui uma ótima rede de distribuição, campanhas de Marketing efetivas e de sucesso com o público, além da presença internacional; ii) Fraquezas – pouca divulgação dos produtos não alcoólicos e alta rentabilidade esperada por seus acionistas; iii) Oportunidades – possui potencial de crescimento no mercado de Cervejas Premium e Artesanais, diversificação de seu portfólio não alcoólico e diversificação do portfólio para atender às demandas por produtos Diet, Light e Zero; iv) Ameaças – oferta de produtos similares e mais barato pela concorrência. Controle rigoroso do CADE devido às estratégias de fusões e aquisições agressivas da Ambev. Momento conturbado no país aliado a crise econômica.

As Cinco Forças de Porter é um modelo muito útil para avaliar as vantagens competitivas de uma companhia. Uma empresa somente é capaz de gerar muito valor aos seus acionistas quando possui vantagens competitivas que durem no longo prazo (Porter, 1992). Através da estratégia de fusões e aquisições a Ambev busca expandir suas atividades por meio de uma estratégia de produção em escala e redução de custos, visando se tornar a mais competitiva empresa de bebidas do mundo.

Dentre outras diversas estratégias adotadas pela cervejaria, destaca-se a diversificação de produtos. Isso envolve investir não apenas na produção de seu produto principal, a cerveja, mas também na fabricação de águas, chás, energéticos, vodkas e outras bebidas que possam servir como substitutos para seus potenciais clientes. Essa diversificação não apenas amplia o alcance da empresa no mercado, mas também oferece opções variadas aos consumidores,

tornando-a mais resiliente a mudanças nas preferências e demandas do público.

A companhia vem investindo fortemente em inovação e tecnologia, equipamentos, processos de produção e logística, desenvolvimento de produtos, marketing, aquisições de outras marcas e parcerias estratégicas, o que resultou em: Consolidação da Marca / Imagem; Expansão territorial, marcando presença em 18 países; Expansão de portfólio de produtos; Conquista de resultados financeiros extremamente positivos.

Diante de tal análise do mercado cervejeiro é possível identificar que a Ambev se destaca no mercado por possuir vantagem competitiva em alguns dos indicadores de Porter e também por se mostrar empenhada em inovação e liderança em custos. O poder de negociação dos fornecedores parece ser controlado pela Ambev, dada sua abordagem estratégica na aquisição de insumos. A ameaça de novos entrantes é mitigada pela necessidade de investimentos substanciais e pela competição desleal existente. O poder de negociação dos compradores é elevado, especialmente em grandes redes varejistas, exigindo adaptação nas estratégias de vendas. A ameaça de produtos substitutos é constante, demandando ajustes contínuos em preços e marketing para manter a relevância. Por último, a rivalidade entre os concorrentes, embora intensa, destaca a posição dominante da Ambev no mercado devido ao seu tamanho e investimentos significativos.

Como todo trabalho científico, este também, possui suas limitações. A primeira delas está na impossibilidade de generalização dos resultados relatados. Pois, o trabalho se concentra em situações específicas e podem não oferecer uma base sólida para generalizações. A falta de amostragem e dados representativos também podem restringir a aplicabilidade dos resultados.

Outra limitação está no escopo restrito do trabalho, não sendo possível explorar completamente as implicações ou extensões de um fenômeno. Isso pode restringir a compreensão abrangente do tema. Além disso, o viés do autor (subjetividade) pode interferir nas análises devido ao seu envolvimento com o tema e ou objeto de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, M. W. V. **Inteligência competitiva em cervejarias brasileiras: uma análise sob a perspectiva da gestão do conhecimento**. 2021. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Informação e Comunicação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2021.

AMBEV - Companhia de Bebidas das Américas. **Relatório Anual e ESG 2022**. 2022b.

Disponível em <[https://www.Ambev.com.br/sites/g/files/wnfefl5836/files/2023-05/Relato%CC%81rio%20ESG%202022\\_0.pdf](https://www.Ambev.com.br/sites/g/files/wnfefl5836/files/2023-05/Relato%CC%81rio%20ESG%202022_0.pdf)>. Acesso em 11 de outubro de 2023.

AMBEV- Companhia de Bebidas das Américas. **Nossa História**. 2022a. Disponível em <<https://www.Ambev.com.br/nossa-historia>>. Acesso em: 12 de setembro de 2023.

AMBEV- Companhia de Bebidas das Américas. **Sobre a AMBEV**. 2022c. Disponível em <<https://www.Ambev.com.br/sobre-Ambev>>. Acesso em: 02 de novembro de 2023.

BARBOZA, J. V. S; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 103-116, 2015.

BRANDÃO, R. Menos Brahma e mais Stella: a estratégia da Ambev para competir com a Heineken. **Exame Invest**. 2023. Disponível em <<https://exame.com/invest/mercados/menos-brahma-e-mais-stella-a-estrategia-da-Ambev-para-competir-com-a-heineken/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2023.

BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária. **Anuário da Cerveja 2022** / Ministério da Agricultura e Pecuária. Secretaria de Defesa Agropecuária. – Brasília: MAPA/SDA, 2023.

CAMARGOS, M. A; BARBOSA, F. V. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da Ambev. **REGE- Revista de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 47-63, 2005.

CAVALCANTE, A. M. M. A, *et al.* Planejamento estratégico, uma ferramenta para comunicar os objetivos organizacionais. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 4, p. 1-20, 2019.

COSTA JUNIOR, J. F. et al. A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e25710212580, 2021.

CUNHA, A. C. S; BUZATTO, L. **A Marca e o Consumidor – Ambev**. Escola de Negócios Online. Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos, São João da Boa Vista – SP, 2022.

EBERSPACHER, A. M. G. **Gestão empresarial**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020.

FARIAS, T. A; COSTA, K. S; FIGUEIREDO, L. E. Fusões e aquisições de empresas no Brasil. **Registro Contábil**, v. 6, n. 2, p. 110-129. 2015.

FERREIRA, D. F. R., *et al.* O modelo das forças de Porter e posicionamento estratégico como diferencial competitivo: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. **Revista Gestão Industrial**, v. 15, n. 2, p. 154-172, 2019.

FIGUEREDO, R. T. **Marketing interno na Ambev: um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis,

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

GADELHA, I. B. **Estratégias competitivas genéricas: um estudo de caso da AMBEV**. 2013. Monografia (Graduação em Bacharel em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2013.

GONTIJO, F. E. K.; GESSNER, E. Logística de Distribuição e Estratégias de Cervejarias em Santa Catarina. **In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense. 2015.

GREGORINI, G. S. **Estratégia Competitiva no Mercado de Bebidas: Estudo de Caso na Companhia de Bebidas das Américas – Ambev**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

LUCA, H. **Relatório de Estágio Supervisionado – AMBEV**, 2015. Disponível em <<https://docplayer.com.br/14668285-Relatorio-de-estagio-supervisionado.html>>. Acesso em: 02 de novembro de 2023.

MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Anuário da cerveja 2020**. Brasília: MAPA, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/publicacoes/anuario-da-cerveja-2022/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001. MEDEIROS, B. M. A. **Impacto econômico-financeiro das estratégias de mix de produtos e de inovação tecnológica como vantagem competitiva: estudo de caso na AMBEV no período de 2019 a 2021**. 2022. 30f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

MENDONÇA, S. A. T., *et al.* O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 13, p. 50-68. 2017.

MOREIRA, É. T. Análise da Competitividade do Segmento de Cerveja do Brasil, 1997–2012. **Informações Econômicas**, v. 44, n. 3, p. 11, 2014.

OLIVEIRA JUNIOR, N. J. Porter's 5 forces model adapted to public management. **Studies in Social Sciences Review**, v. 3, n. 1, p. 120-132, 2022.

OLIVEIRA, M. C; PONTE, V. M. R; BARBOSA, J. V. B. Metodologias de Pesquisa Adotadas nos Estudos Sobre Balanced Scorecard. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, 2006.

OLIVEIRA, R. M. F. **Estratégias de Marketing da Ambev**. 2005. Monografia (Bacharel em Administração) - Centro Universitário de Brasília, Brasília – DF. 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas e análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus [s.n.], 1986.

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

ROJO, C. A; WALTER, S. A. Relato técnico: roteiro para elaboração. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 01-07. 2014.

ROXO, K. S. **Estratégia Competitiva o Crescimento de uma Empresa Lider: O Caso Ambev. 2012.** Monografia (Departamento de Economia) - Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2012.

SILVA, P. **Ferramentas de estratégias competitivas aplicadas em um empreendimento: um estudo de caso.** 2018. Monografia (Bacharel em Engenharia De Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2018.

SILVEIRA, M. G. R. **Inovações organizacionais e de marketing como estratégias competitivas: uma análise do caso AMBEV nos anos 2000.** 2022. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

SINDCERV. **O setor em números.** 2023. Disponível em: <<https://www.sindicerv.com.br/o-setor-em-numeros/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

SINDCERV. **Para Ambev (ABEV3), diversificação é desafio para cervejarias.** 2022. Disponível em: < <https://www.sindicerv.com.br/noticias/para-Ambev-abev3-diversificacao-e-desafio-para-cervejarias/>>. Acesso em: 29 de novembro de 2023.