

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**Inovações organizacionais e de marketing como estratégias competitivas: uma análise do  
caso AMBEV nos anos 2000**

**Michele Glaiser Rodrigues Silveira**

**Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Macedo de Avellar**

**Uberlândia – MG**

**Março / 2022**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o comportamento das inovações organizacionais e de marketing como estratégias competitivas do setor de bebidas brasileiro, com ênfase no caso da empresa Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV). Para atingir seu propósito, no primeiro capítulo discute-se o conceito de inovação e seus diferentes tipos, enfatizando a importância das inovações organizacionais e de marketing como estratégias competitivas. Em seguida, o segundo capítulo apresenta alguns indicadores de inovação do setor de bebidas do Brasil, a partir de dados da Pesquisa de Inovação (PINTEC). No terceiro capítulo discute-se, a partir de dados dos relatórios anuais do setor e da empresa em análise, a relevância do uso de inovações organizacionais e de marketing como estratégia competitiva no caso AMBEV. Por fim, dentre os resultados encontrados, foi possível verificar que, as estratégias competitivas baseadas em inovação organizacional e de marketing em meio ao acirramento competitivo se tornam essenciais para o crescimento da empresa e um melhor posicionamento no mercado.

**Palavras-chave:** Estratégia competitiva, Inovação organizacional e marketing, AMBEV.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the behavior of organizational and marketing innovations as competitive strategies of the Brazilian beverage sector, with emphasis on the case of “Companhia de Bebidas das Américas” (AMBEV). To achieve its purpose, the first chapter discusses the concept of innovation and its different types, emphasizing the importance of organizational and marketing innovations as competitive strategies. Then, the second chapter presents some innovation indicators of the beverage sector in Brazil, from data from the Innovation Research (PINTEC). The third chapter discusses, based on data from the annual reports of the sector, the relevance of the use of organizational and marketing innovations as a competitive strategy in the AMBEV case. Finally, among the results found, it was possible to prove that competitive strategies based on organizational innovation and marketing in the midst of competitive intensification become essential for the company's growth, and a better positioning in the market.

**Keywords:** Competitive strategy, organizational innovation and marketing, AMBEV.

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gastos com Atividades Inovativas no setor de bebidas nos anos de 2011 a 2017, segundo a PINTEC, em milhares de reais.....	20
Tabela 2 - Total de pessoas ocupadas em dedicação plena nas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na indústria de transformação e no setor de bebidas.....	21
Tabela 3 – Empresas que implementaram inovações de produto e/ou processo, organizacional e de marketing no período de 2011 a 2017, na indústria de transformação e no setor de bebidas, segundo a PINTEC.....	22
Tabela 4 - Evolução AMBEV – comparação do volume, lucro bruto e EBITDA ajustado de 2018, 2019, 2020 e 2021 (em milhões de reais).....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Inovação de acordo com Manual de Oslo (1997) .....	12
Quadro 2 – Tipos de atividades inovativas segundo a PINTEC/IBGE.....	13
Quadro 3 - Características do setor de bebidas.....	18
Quadro 4 – Principais empresas do setor de bebidas alcoólicas no Brasil, segundo o relatório do Banco do Nordeste (2020).....	19
Quadro 5 – Principais empresas do setor de bebidas não alcoólicas no Brasil, segundo o relatório do Banco do Nordeste (2020) .....	19

## SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1: Inovações Organizacionais e de Marketing: Debate Teórico e Conceitual.....</b>	<b>9</b>
1.1 Inovação Como Elemento Do Processo Competitivo.....	9
1.2 Principais Conceitos De Inovação.....	12
1.3 A Inovação Organizacional e de Marketing como fonte de estratégia competitiva.....	14
<b>Capítulo 2: A inovação no setor de bebidas no Brasil .....</b>	<b>17</b>
2.1 Indicadores de esforço inovativo.....	20
2.2 Indicadores de resultado inovativo.....	21
<b>Capítulo 3: A Importância da Inovação Organizacional e de Marketing: Uma análise a partir do caso da AMBEV.....</b>	<b>24</b>
3.1 A indústria de bebidas e o histórico da empresa líder do setor.....	25
3.2 Caracterização da AMBEV: Organização, atuação geográfica, evolução e faturamento.....	26
3.3 Estratégias de crescimento através da implementação de inovação organizacional e marketing.....	29
<b>Considerações Finais.....</b>	<b>32</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>34</b>

## INTRODUÇÃO

As inovações organizacionais e de marketing vêm ganhando maior espaço dentre as estratégias competitivas das empresas, podendo assim, serem capazes de garantir vantagens competitivas quando bem executadas. Dentro deste cenário, é fundamental que as empresas analisem e elaborem estratégias inovativas em termos de sua estrutura organizacional e de seus esforços com marketing, para ser passível de concorrência em seu setor mercadológico. Logo, diante do perceptível acirramento do processo competitivo, no setor de bebidas, um dos setores de maior concorrência e disputa pela liderança no mercado atualmente, se torna relevante entender a adoção dessas medidas pela empresa líder, a AMBEV. Ademais, a inexistência de estudos que abordam as inovações organizacionais e de marketing na atuação da maior cervejaria do mundo e do Brasil, exalta a relevância deste estudo.

Dessa forma, o objetivo geral do trabalho é analisar como as empresas do setor de bebidas adotam inovações organizacionais e de marketing como estratégias competitivas, a partir do caso da AMBEV nos anos 2000. Assim, os objetivos específicos são: abordar como base teórica a Inovação Organizacional e de Marketing, analisar o comportamento dessa variável no setor de bebidas, desdobrar a atuação da AMBEV em relação a base teórica, dando foco às estratégias competitivas, além de demonstrar a partir de dados e relatórios anuais, a concorrência entre as empresas líderes no setor.

Será, portanto, a partir da análise teórica dos principais autores, e empírica, do caso da maior cervejaria do mundo, a AMBEV, através de dados e relatórios, que o estudo será feito, afim de concluir que tais medidas em torno de inovações organizacionais e de marketing, são estratégias competitivas fundamentais para o aprimoramento da estrutura organizacional da empresa e para consolidação de suas marcas.

Assim, além desta introdução e das considerações finais, esta monografia é composta por três capítulos. No capítulo 1 é realizada uma breve revisão do referencial teórico e conceitual sobre inovações organizacionais e de marketing, afim de buscar entendê-las como elementos das estratégias competitivas. No capítulo 2 é apresentada a análise dos dados da PINTEC sobre o setor de bebidas. Para finalizar, no terceiro capítulo, são reportados e discutidos os principais resultados aqui encontrados, para o caso da empresa AMBEV,

buscando a comprovação do uso de estratégias inovativas em busca da consolidação do portfólio e marcas, para o crescimento da empresa e um melhor posicionamento no mercado.



## **CAPÍTULO 1: INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS E DE MARKETING: DEBATE TEÓRICO E CONCEITUAL**

Neste capítulo serão tratados por meio de diferentes abordagens, para fins de contextualização, a Inovação como elemento do processo competitivo, na primeira subseção, logo em seguida, o conceito de Inovação segundo diversos autores e instituições internacionais, e por fim, como o marketing pode ser visto como fonte de inovação organizacional e estratégia competitiva.

### **1.1 Inovação como elemento do processo competitivo**

A mudança tecnológica - ou inovação - é fundamental na trajetória do desenvolvimento industrial, porém, é somente a partir do século XX que ela se torna peça-chave para a compreensão da dinâmica capitalista, com a ampliação da globalização dos mercados e aumento da concorrência (HASENCLEVER e PARANHOS, 2019).

A inovação, portanto, já estava presente muito antes de entrar no centro do debate teórico, desde o nascimento das primeiras firmas da revolução industrial na Inglaterra já eram comuns laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), por exemplo. Desse modo, no decorrer dos anos, foi ampliado o foco dado à inovação dentre as estratégias empresariais, como meio de criação de barreiras a novos competidores e de aumento da competitividade (HASENCLEVER e PARANHOS, 2019).

Por outro lado, a existência de competitividade entre empresas é o que configura a constante busca por especificidades que possam tornar produtos e serviços diferenciados e mais competitivos, ou atrativos no mercado. Neste âmbito, as inovações de produto, processo organizacionais e de marketing podem proporcionar tais especificidades de maneira a trazer vantagens competitivas às empresas (OLIVEIRA, 2015). Dessa forma, se torna relevante a compreensão dos esforços inovativos ao longo do tempo, o que se iniciará nesta subseção a partir das contribuições de Schumpeter.

Inovação, segundo Schumpeter (1982), pode ser entendida como um processo endógeno da empresa, um fenômeno fundamental de sua dinâmica concorrencial e ao seu desenvolvimento econômico, destacando a figura do empresário inovador que é responsável por aplicar alguma invenção ou inovação tecnológica, ou de trazer novos produtos ao mercado

por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção. Ademais, segundo o autor, a inovação também pode vir da criação de novos mercados, ou da substituição de antigos produtos a partir de novos hábitos de consumo, que culminam no desenvolvimento econômico.

Schumpeter (1985) busca compreender a dinâmica capitalista como uma forma de transformação econômica, onde as novas tecnologias substituem as antigas, e isso se estabelece como um processo evolutivo, o qual o autor chama de “destruição criadora”. Esse processo que serve para compreender o modo de pensar capitalista, provoca alterações na estrutura econômica de maneira endógena, criando conseqüentemente, elementos novos (OLIVEIRA, 2015). Para Penrose (1959), esse processo schumpeteriano de “destruição criadora”, ao contrário do próprio nome, forçou as grandes firmas a se tornarem cada vez mais criativas, contribuindo para a expansão das mesmas.

Nesse contexto, a inovação organizacional está fundamentalmente ligada à criação ou à adoção de novas formas de gestão e organização, podendo ter relação direta ou não com questões tecnológicas. Resgatando novamente, a visão schumpeteriana, a inovação é a principal força econômica de mudança, e o autor identificava claras implicações positivas de sua implementação nas organizações – desde a lucratividade e redução dos custos, até a sua participação de mercado. Mesmo com a diversidade de formas de inovar, o autor defendia que a inovação estava sempre associada a mudanças e a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existentes (SCHUMPETER, 1985).

É possível afirmar que Alfred Chandler tem um papel importante no debate teórico em torno do tema de inovação organizacional no campo da economia, trazendo exemplos como as firmas norte-americanas e a maneira como suas estruturas foram moldadas e novos padrões criados. Em resumo, Chandler (1987), ao buscar entender os processos que levam à mudança na empresa, a unidade econômica mais fundamental, conclui que as principais motivações para o sucesso das grandes empresas estariam mais no aproveitamento das economias de escala e escopo e na estrutura organizacional das empresas.

De acordo com Tigre (2006), esse tipo de inovação permite que uma organização possa desfrutar melhor das inovações tecnológicas, reforçando a importância de estabelecer relações entre a cultura da empresa, com a inovação da organização, afim de alcançar seu desenvolvimento econômico. De maneira semelhante, Rodrigues e Veloso (2019) expuseram suas contribuições para o debate, reforçando a importância de promover a criatividade dos colaboradores e de apoiar o processo que transforma essa criatividade em inovação.

Outra contribuição de Schumpeter (1982) relevante para o debate teórico foi que o autor criou uma distinção entre uma simples resposta adaptativa e a inovação criadora. Basicamente o que as distingue é uma solução que se encontra dentro das práticas habituais, e outra que depende de mudanças maiores, por exemplo a elaboração de uma estrutura organizacional multidivisional. Dessa maneira, Chandler (1987), chega à conclusão de que a busca contínua do acompanhamento da estrutura em torno da estratégia mais atual (tendência do mercado), resultaria em eficiência. Ademais, Chandler mede o impacto de adotar estratégias com novos tipos de recursos humanos, novas facilidades, capacidade de alterar os horizontes do negócio de quem gere a empresa, um tema extremamente relevante para a empresa analisada neste trabalho.

Na visão de Kupfer e Hasenclever (2013), resgatando o que já foi supracitado em torno da concorrência schumpeteriana, a busca constante de diferenciação por parte dos agentes, através de estratégias deliberadas, afim de obter vantagens competitivas, é o que torna possível a geração de lucros de monopólio. Sendo que, essa diferenciação ocorre por meio de mudanças implementadas, seja nos produtos, processos, fontes de matérias-primas, forma de organização produtiva, etc. Nesse sentido, a inovação na visão neoschumpeteriana tem uma abordagem muito ampla, abrangendo todo aquele resultado do processo de diferenciação de um agente em relação aos outros, afim de obter vantagens competitivas e conquistar lucros extraordinários.

Para Schumpeter, em sua análise concorrencial, a empresa é vista como unidade de análise, já que é onde ocorre a decisão e apropriação dos ganhos. De maneira complementar, o mercado é o seu *locus*, o espaço de interação competitiva principal entre os agentes. Além desses dois elementos, as condições ambientais também são um fator decisivo, já que é a partir destas que se definem as externalidades e políticas que afetam a concorrência. Assim, a dinâmica industrial é gerada a partir da interação ao longo do tempo das estratégias competitivas com as estruturas de mercado. Dessa forma, uma inovação bem-sucedida cria situações monopolísticas (ao obter lucros extraordinários), e isso não deve ser visto com anticompetitivo, uma vez que possui o mesmo objetivo e resultado esperado do processo competitivo em si, mesmo que de forma temporária e restrita (KUPFER e HASENCLEVER, 2013).

Com base nesse debate teórico, a próxima subseção apresentará os principais conceitos de inovação presentes na literatura internacional e nacional.

## 1.2. Principais conceitos de inovação

Segundo o Manual de Oslo (1997), as inovações são divididas entre aquelas que são consideradas tecnológicas, não tecnológicas e outras mudanças em produtos e processos. A Inovação TPP (Tecnológica de Produto e Processo), como é definida no manual, engloba todo tipo de inovação do que é tecnologicamente novo, e do que é significativamente aprimorado tecnologicamente – incluindo dessa forma, a inovação do produto, processo de produção e processo de entrega nas duas divisões. A Inovação Organizacional, por sua vez, é classificada como um outro tipo de inovação, não tecnológica, por ser puramente organizacional e trazer como resultado, algo novo ou aprimorado, porém não a partir da tecnologia.

Quadro 1 – Conceitos de Inovação de acordo com Manual de Oslo (1997)

Tipo de Inovação	Conceito
Tecnológica de Produto	Pode ser dividida em duas formas de inovação: <b>produto tecnologicamente novo</b> , o qual traz características tecnológicas ou usos pretendidos diferentes do que foi produzido anteriormente; e <b>produto tecnologicamente aprimorado</b> , o qual teve seu desempenho significativamente aprimorado ou elevado, seja através de componentes ou materiais de melhor desempenho.
Tecnológica de Processo	É a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo, por exemplo, métodos de entrega de produtos, os quais podem envolver mudanças o equipamento ou na organização da produção, podendo derivar do uso de novo conhecimento.
Organizacional	Inovação não-tecnológica, puramente organizacional. A partir da experiência adquirida na pesquisa de 1994 do <i>Australian Bureau of Statistics</i> (ABS), inclui a introdução de estruturas organizacionais amplamente alteradas, a implantação de técnicas de gerenciamento avançado e a implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas.

	<p><b>Exemplos:</b> treinamento em métodos de produção existentes para novos empregados, aulas de idiomas, uma campanha para promover as novas estruturas e imagem corporativa de uma empresa, uma campanha para promover melhoramentos criativos de produtos (como uma nova linha), etc.</p>
--	---

Fonte: OCDE (2015) Elaboração própria.

De acordo com a PINTEC 2017, desenvolvida pelo IBGE, as atividades inovativas estão classificadas e definidas da seguinte maneira.

Quadro 2 – Tipos de atividades inovativas segundo a PINTEC/IBGE

<b>Tipo de Atividades inovativas</b>	<b>Atividade inovativa</b>	<b>Conceito</b>
P&D	Atividades internas de P&D	Atividades criativas que objetivam a ampliação de conhecimentos e do uso destes para desenvolvimento de novos produtos, processos ou tecnologicamente aprimorá-los.
	Aquisição externa de P&D	Atividades criativas como as que são internamente realizadas com P&D, porém realizada por outra organização ou adquirida pela empresa.
Atividades não relacionadas a P&D	Aquisição de outro conhecimento externo	Atividades que buscam desenvolver ou implementar inovações por meio de acordos de transferência de tecnologia, oriunda da compra de licenças pelo uso de patentes, uso das marcas, além da compra do know-how de terceiros.
	Aquisição de software	Aquisição de softwares com o objetivo de implementar novos produtos e processos ou aprimorá-los tecnologicamente. Vale ressaltar que podem ser softwares de desenho, engenharia, processamento

		e transmissão de dados, gráficos, vídeos, para automatização de processos, entre outros.
	Aquisição de máquinas e equipamentos	Aquisição de máquinas, equipamentos, hardware, com o objetivo de implementar novos produtos e processos, ou aprimorá-los tecnologicamente.
	Treinamento	Atividades de treinamentos, podendo ser serviços técnicos adquiridos especializados externamente, direcionado para o desenvolvimento de produtos ou processos tecnologicamente novos ou aperfeiçoados.
	Introdução das inovações tecnológicas no mercado	Atividades de comercialização ligadas ao lançamento de produtos tecnologicamente novos ou aperfeiçoados. Isso inclui pesquisa de mercado, teste de mercado, publicidade para o lançamento, entre outros.
	Projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição	Procedimentos para efetivação e implementação de inovações de produto ou processo. Por exemplo: plantas e desenhos, especificações técnicas e características operacionais necessárias, mudanças de procedimentos de produção e controle de qualidade, entre outros.

Fonte: IBGE (2022). Elaboração própria.

É através dessa classificação de tipos de atividades inovativas segundo o IBGE que serão tratados os indicadores e resultados obtidos na PINTEC no capítulo seguinte.

### **1.3 A inovação organizacional e de marketing como fonte de estratégia competitiva**

Afim de desenvolver uma linha de raciocínio na qual, as fontes de inovação, sejam ao mesmo tempo, estratégias competitivas da empresa em relação a suas concorrentes que atuam no mesmo mercado, é essencial trazer as conclusões de Campos e Ruiz (2009). Segundo os autores, e graças a PINTEC 2020, pode-se identificar quatro fontes internas e três fontes externas de inovação, que nos ajudam a entender os principais esforços competitivos de cada setor. Tais fontes seriam, segundo os autores, internas: pesquisa e desenvolvimento (P&D), desenvolvimento e engenharia (D&E), treinamento, marketing; e externas: pesquisa e desenvolvimento externo (P&D externo), conhecimento externo e máquinas e equipamentos. Para Campos e Ruiz (2009), as práticas em torno da inovação buscam valorizar as marcas e a diferenciar seus produtos, o que culminaria no crescimento da firma.

Ainda através da leitura da análise de Campos e Ruiz (2009), é possível chegar ao resultado claro de que a formação de padrões setoriais de inovação é fortemente influenciada pelas oportunidades tecnológicas, estando os setores de maior dinamismo inovativo discriminados como indicadores tecnológicos mais pujantes. Logo, a existência de oportunidades tecnológicas pode, de certa forma, determinar se haverá ou não esforços inovativos no setor.

Já em relação a essas estratégias, segundo Gregorini (2006), é possível constatar que em qualquer setor altamente competitivo, é fundamental a adequação dos competidores a cada nova mudança, afim de permanecer na concorrência, já que há o lançamento de produtos inovadores de tempos em tempos, e impactam amplamente o paladar e imaginação dos consumidores. É ainda possível obter como análise dos estudos de Gregorini, que as estratégias competitivas da empresa líder no setor de bebidas, se alterou muito durante sua trajetória. O que foi analisado em termos de esforços de crescimento, tem cada vez mais, recentemente, focado em inovação, e em suas diversas fontes.

O IBGE classifica a inovação organizacional, como resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e que deve constituir novidade organizacional da empresa. Nesse âmbito, a empresa pode implementar novas técnicas de gestão – para melhorar rotinas e práticas de trabalho -, novas técnicas de gestão ambiental, novos métodos de organização do trabalho, e mudanças significativas nas relações com outras empresas ou instituições sem fins lucrativos.

Ademais, a inovação através de estratégias de marketing, segundo o IBGE, é basicamente a implementação de um “novo método” de marketing com mudanças significativas na concepção do produto, sua embalagem, posicionamento de marca, sua promoção, ou fixação de preços. Este tipo de inovação visa atender as expectativas dos consumidores, abrir novos mercados ou reposicionar o produto no mercado, afim de incrementar as vendas e servir, portanto, como impulsionador do crescimento econômico da empresa. Além disso, este tipo de inovação se divide em dois tipos de aplicações e indicadores segundo a PINTEC: mudanças significativas nos conceitos/estratégias de marketing, e mudanças significativas na estética, desenho ou mudanças subjetivas.

Com base nesse debate, o capítulo a seguir irá apresentar alguns indicadores de inovação obtidos pela PINTEC/IBGE, enfatizando a inovação organizacional e de marketing no setor de bebidas.



## CAPÍTULO 2 – A INOVAÇÃO NO SETOR DE BEBIDAS NO BRASIL

O objetivo desse capítulo é apresentar, com base nos dados da PINTEC/IBGE, alguns indicadores de inovação da indústria brasileira, enfatizando a inovação organizacional e de *marketing* no setor de bebidas. As inovações de natureza organizacional e de *marketing*, foram indicadores incorporados no escopo da pesquisa a partir de 2017, coletando os resultados do triênio de 2015 a 2017.

Resumidamente, é importante conceituar que, a Pesquisa de Inovação - PINTEC, teve início em 2000, com resultados nacionais para o triênio 1998-2000, e a pesquisa segue as diretrizes estabelecidas no Manual de Oslo, da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE (*Organization for Economic Co-operation and Development* - OECD), por fins de comparabilidade internacional de suas informações.

A periodicidade da pesquisa é trienal, e sua abrangência geográfica é nacional, com resultados setoriais, regionais e nacionais para as empresas das Indústrias extrativas e de transformação. Ao longo de sua trajetória, os referenciais teóricos e metodológicos internacionais da pesquisa foram mantidos, com suas respectivas atualizações e aprimoramentos. Basicamente, a pesquisa investiga os fatores que influenciam o comportamento inovador das empresas, assim como estratégias adotadas, esforços e incentivos empreendidos, obstáculos enfrentados e alguns resultados da inovação. Portanto, é válido salientar que os dados que obteremos para o setor de bebidas, serão do setor agregado, trazendo uma perspectiva dos indicadores sobre as empresas que compõem o setor como um todo.

Em relação ao setor de bebidas, é importante descrevê-lo para que a análise seja realizada considerando todos os âmbitos, logo, é um setor competitivo com características muito específicas. O setor possui como principal produto sendo comercializado, um bem normal, heterogêneo e que em poucos casos possui substitutos perfeitos – por exemplo, refrigerantes de cola (Coca Cola, Pepsi Cola, etc.) são substitutos perfeitos, porém cervejas em geral não são, por possuírem especificidades únicas como IBU (*International Bitter Unit*, ou seja, índice de amargor), teor alcoólico, etc.

Quadro 3 – Características do setor de bebidas

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estrutura de mercado</b>	Oligopólio com barreiras à entrada
<b>Destino da produção</b>	Grande maioria voltada para o mercado interno
<b>Tributação</b>	Setor com altos encargos e tributos (principalmente no segmento de bebidas alcoólicas e ultra processadas)
<b>Drivers</b>	Publicidade, logística de distribuição, etc.
<b>Estrutura de produção</b>	Setor desverticalizado

Fonte: Sindicerv (2020), Viana (2020). Elaboração própria.

Pode-se afirmar que é um setor que possui uma estrutura de produção integrada horizontalmente por possuir algumas etapas produtivas realizadas por terceiros, como a germinação dos grãos utilizados para a produção da cerveja, e até mesmo sua distribuição para serem comercializadas aos clientes, e em seguida, ao consumidor final.

Em relação a ser um setor com altos encargos e tributos, isso se deve, em grande parte, a alta tributação imposta a fabricação de bebidas alcoólicas e ultra processadas – aquelas que passam por múltiplos processos durante sua produção e passam pela adição de açúcares, como energéticos, refrigerantes, por exemplo -, mas é válido ressaltar que a maior parte dessa tributação elevada ocorre sobre as vendas da indústria e não sobre o atacado ou varejo. Isso acontece devido aos malefícios vinculados ao consumo excessivo dessas bebidas (ACT, 2022).

Mais adiante, segundo o relatório mais recente disponibilizado pelo Banco do Nordeste (2020) sobre o setor, a indústria de bebidas constitui um importante segmento da indústria de transformação, em 2019, por exemplo, obteve um faturamento de R\$ 137,0 bilhões, o que é equivalente a 1,9% do PIB brasileiro daquele ano e 4,8% do valor bruto da produção (proxy do PIB) da indústria de transformação (ABIA, 2020).

Apesar de não ser um setor intensivo em mão de obra, em termos absolutos, constitui um grande empregador, com dezenas de milhares de empregos distribuídos em todo o Brasil. O setor possui ampla distribuição regional da produção, devido às características dos produtos, que têm a água como insumo básico. Para fins de comparabilidade, por meio dos dados obtidos

na RAIS, em 2019 o setor de bebidas possui 55.718 empregados, um crescimento de 4,2% em relação ao ano anterior (VIANA, 2020).

Para um melhor entendimento do setor de bebidas, e de sua estrutura de produção oligopolista, com fortes barreiras à entrada, é fundamental ter em vista as principais empresas ou grupos empresariais que competem no setor.

Quadro 4 – Principais empresas do setor de bebidas alcoólicas no Brasil, segundo o relatório do Banco do Nordeste (2020)

<b>Empresa ou Grupo Empresarial</b>	<b>Principal bebida comercializada</b>	<b>Market Share %</b>
<i>Anheuser-Busch Inbev</i>	Cerveja	57,8
<i>Heineken</i>	Cerveja	17,9
Cervejaria Petrópolis S/A	Cerveja	11,8
Cia Muller de Bebidas Ltda	Cachaça, spirits e RTD's	0,8
Diageo Plc	Cerveja, uísque, vodca	0,8

Fonte: Viana, 2020, Euromonitor, 2019. Elaboração própria.

Quadro 5 – Principais empresas do setor de bebidas não alcoólicas no Brasil, segundo o relatório do Banco do Nordeste (2020)

<b>Empresa ou Grupo Empresarial</b>	<b>Principal bebida comercializada</b>	<b>Market Share %</b>
<i>The Coca Cola Company</i>	Refrigerantes	30,1
<i>Anheuser-Busch Inbev</i>	Refrigerantes	5,2
Grupo Edscon Queiroz	Água, Refrigerantes	3,8
<i>Heineken</i>	Refrigerantes	3,7
Pepsi Co. Inc.	Refrigerantes	3,6

Fonte: Viana, 2020, Euromonitor, 2019. Elaboração própria.

Apesar de o mercado brasileiro apresentar algumas particularidades em comparação com os mercados dos países desenvolvidos, bem como manter certa heterogeneidade entre as diferentes regiões do País, entende-se que as empresas que atuam no Brasil devem ficar atentas às tendências observadas no mercado internacional.

Nas próximas seções serão apresentados indicadores de esforço e de resultado inovativos para o setor de bebidas considerando as duas últimas edições da PINTEC, comparando-o com a indústria de transformação.

## 2.1 Indicadores de Esforço Inovativo

Nesta subseção estarão presentes indicadores que possam comprovar a existência dos esforços inovativos na atuação das empresas que compõem o setor de bebidas no Brasil.

Tabela 1 - Gastos com Atividades Inovativas no setor de bebidas nos anos de 2011 a 2017, segundo a PINTEC, em milhares de reais.

<b>Ano</b>	<b>Dispêndios realizados nas atividades inovativas</b>	<b>Dispêndios em atividades internas de P&amp;D</b>	<b>Dispêndios em aquisição de softwares</b>	<b>Dispêndios em aquisição de máquinas e equipamentos</b>	<b>Dispêndios com projetos industriais e outras preparações técnicas</b>	<b>Dispêndios com a introdução de inovações tecnológicas no mercado</b>
<b>2011</b>	1.273.885	125.731	63.821	759.123	25.299	45.126
<b>2014</b>	2.152.772	62.540	6.500	1.353.779	629.124	60.539
<b>2017</b>	1.042.798	92.574	109.785	448.214	19.084	330.356

Fonte: PINTEC (2011, 2014, 2017) Elaboração própria

A partir dos indicadores pontuados na tabela 1 é possível deduzir algumas premissas, por fins analíticos para o presente trabalho, o foco maior se dá em torno dos gastos com introdução de inovações tecnológicas no mercado, o qual apresenta um amplo crescimento dentre os anos de 2011 e 2017, com um aumento aproximado de 630% entre os anos analisados. Apesar das oscilações no ano de 2014, pode-se constatar também uma diminuição dos gastos com aquisição de máquinas e equipamentos, que em grande parte pode estar relacionado com a introdução de inovações tecnológicas.

Tabela 2 - Total de pessoas ocupadas em dedicação plena nas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na indústria de transformação e no setor de bebidas.

	Empresas que implementaram inovações de produto e/ou processo		Pessoas ocupadas nas atividades internas de Pesquisa e Desenvolvimento	
	Indústria de transformação	Setor de bebidas	Indústria de transformação	Setor de bebidas
<b>2011</b>	114.212	256	7.598.170	377
<b>2014</b>	41.850	423	104.337	673
<b>2017</b>	34.396	461	87.663	634

Fonte: PINTEC (2011, 2014, 2017) Elaboração própria

Dessa forma, é evidente que, apesar do fato que o setor de bebidas é parte significativa da indústria de transformação (VIANA, 2020), ele segue uma evolução oposta a indústria de transformação. Enquanto o setor de bebidas possui uma tendência explícita de crescimento do número de empresas que realizam inovação no produto e/ou processo, e do número de pessoas ocupadas em atividades de P&D, a indústria de transformação possui uma tendência de redução desses indicadores – obviamente em proporções muito distintas, dado o tamanho e composição de cada indústria. Isso, pode demonstrar, dentre outras coisas, um processo de modernização e de aceitação do uso de inovação como fator de crescimento do setor de bebidas, ocorrendo um movimento contrário na indústria de transformação.

## 2.2 Indicadores de Resultado Inovativo

A partir do que foi exposto na subseção anterior, já é possível compreender que existe uma tendência de crescimento de esforços por parte do setor de bebidas em torno de atividade inovativas, o que já foi constatado a partir do número de pessoas ocupadas com atividades de P&D – que consegue, de certa forma, comprovar que existem esforços da mão de obra e tecnológicos com fins inovativos -, e também com o total de dispêndios diretos com a introdução de inovações tecnológicas no mercado, dentre outras atividades.

As tabelas apresentadas a seguir, nesta subseção, irão concluir essa constatação de esforços por meio de indicadores de resultados inovativos.

Tabela 3 – Empresas que implementaram inovações de produto e/ou processo, organizacional e de marketing no período de 2011 a 2017, na indústria de transformação e no setor de bebidas, segundo a PINTEC

	Ano	Total		Implementaram inovações de produto e/ou processo		Implementaram inovações organizacionais relacionadas a técnicas de gestão		Implementaram inovações de <i>marketing</i> relacionados a conceitos/estratégias de marketing	
		Indústria de transformação	Setor de bebidas	Indústria de transformação	Setor de bebidas	Indústria de transformação	Setor de bebidas	Indústria de transformação	Setor de bebidas
Número de empresas	2011	114.212	926	41.012	256	23.194	220	16.827	126
	2014	115.268	967	41.850	423	25.398	233	17.590	164
	2017	100.216	1.043	34.396	461	19.433	264	14.561	338

Fonte: PINTEC (2011,2014 e2017) Elaboração própria

Em 2011, aproximadamente 27% do total de empresas fabricantes de bebidas implementaram inovações de produto e/ou processos, e essa última variável sofre um crescimento de 80% de 2011 a 2017. Trazendo ao foco principal a evolução do setor nos anos analisados, o número de empresas que implementaram inovações organizacionais relacionadas a técnicas de gestão cresceu 20%, e paralelamente, o número de empresas que implementaram inovações de marketing relacionados a conceitos/estratégias de marketing cresceu aproximadamente 168%.

É nítido o avanço da influência e utilização de conceitos e estratégias de marketing ao decorrer dos anos. Dentre as empresas que implementaram inovação de produto e/ou processo, em 2011, 49% implementavam inovações relacionadas ao *marketing*, esse mesmo indicador foi 73% em 2017. Já em relação ao avanço da adoção de estratégias envolvendo inovação organizacional, o aumento do número de esforços não é tão claro como no caso de estratégias de *marketing*, porém fica evidente existe uma tendência que será melhor desdobrada e constatada nos próximos anos da pesquisa.

Por fins de comparabilidade foram adicionados os mesmos indicadores para a indústria de transformação, paralelamente ao setor de bebidas. Assim como exposto anteriormente,

enquanto o último evolui em termos de inovação e adoção de estratégias relacionadas ao marketing e inovação organizacional, a indústria de transformação regride.

### **CAPÍTULO 3 - A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE MARKETING: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CASO AMBEV**

Por meio dos dados e conceitos teóricos obtidos nos capítulos anteriores é possível concluir que existem estratégias inovativas no setor bebidas e que os esforços em torno delas são crescentes.

Logo, por fins de comparabilidade e compreensão da dimensão da empresa líder do setor, é fundamental listar suas marcas que atuam no mercado brasileiro de bebidas:

#### **Bebidas alcoólicas:**

- |                        |                         |                         |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| - Skol                 | - <i>Franziskaner</i>   | - Modelo                |
| - Brahma               | - <i>Leffe</i>          | - <i>Kona</i>           |
| - Antarctica           | - <i>Michelob Ultra</i> | - Berrió do Piauí       |
| - Original             | - <i>Spaten</i>         | - Esmera de Goiás       |
| - Bohemia              | - Serramalte            | - Nossa de Pernambuco   |
| - <i>Budweiser</i>     | - Adriática             | - Magnífica do Maranhão |
| - <i>Stella Artois</i> | - Caracu                | - Legítima do Ceará     |
| - Corona               | - Polar                 | - <i>Hertog Jan</i>     |
| - Beck's               | - Três Fidalgas         | - Skol Beats            |
| - Colorado             | - Serrana               | - <i>Mike's</i>         |
| - Wals                 | - <i>Quilmes</i>        | - <i>Isla</i>           |
| - <i>Goose Island</i>  | - <i>Noterña</i>        |                         |
| - Patagonia            | - <i>Bucanero</i>       |                         |
| - <i>Hoegaarden</i>    | - Andes                 |                         |



### **Bebidas não alcoólicas:**

- |                            |                 |
|----------------------------|-----------------|
| - Guaraná Antarctica       | - Sucos Do Bem  |
| - Água Tônica Antarctica   | - Pepsi         |
| - Soda Limonada Antarctica | - H2OH!         |
| - Sukita                   | - <i>For/Me</i> |
| - Lipton                   | - Gatorade      |
| - Água AMA                 | - <i>Fusion</i> |

Ademais, este capítulo esclarecerá as motivações de estudo do caso da empresa líder no setor, com o auxílio de relatórios analíticos e relatórios de divulgação de resultados publicado pela própria AMBEV.

### **3.1 A indústria de bebidas e o histórico da empresa líder do setor**

Segundo o relatório do Banco do Nordeste (2020), a indústria de bebidas alcoólicas representa uma parcela importante da indústria de transformação, principalmente pela necessidade de mão de obra que é gerada, e pela presença de fornecedores (locais e internacionais) e grandes *players* globais. Dessa forma, se constitui então um setor de concorrência intensificada, altamente competitivo, onde o preço e a diferenciação de produtos são os principais propulsores.

Em relação ao setor de bebidas alcoólicas no Brasil, segundo relatório do Banco do Nordeste (2020), a empresa líder do mercado é a *Anheuser-Busch Inbev*, conhecida nacionalmente como AMBEV – a qual detém aproximadamente 57,8% do mercado nacional, segundo dados de 2019 -, seu principal produto comercializado é a cerveja, a qual possui maior destaque no Brasil, representando 91,4% em volume, do consumo total de bebidas alcoólicas no país no ano de 2019 (VIANA, 2020).

A indústria de bebidas alcoólicas brasileira é característica pelo seu pequeno e decrescente espaço para novos participantes e *players* de menor porte, e também por possuir como principal estratégia de crescimento, fusões e aquisições ou acordos de distribuição, envase, etc. Ademais, é bastante característico do setor a necessidade de acompanhamento de tendências de mercado, sendo exemplo disso o fortalecimento de posicionamentos de marcas dentro de cada segmento (*cerveja premium, cerveja craft, spirits, etc*).

Afim de explorar com maior profundidade a empresa líder do setor, é fundamental uma contextualização da mesma, assim como será exposto na próxima subseção. A AMBEV é uma empresa que foi criada a partir da união entre a Cervejaria Brahma e a Companhia Antártica em 1999, as duas maiores empresas do setor no Brasil, no momento do acordo. Atualmente, a companhia está presente em 19 países, possui 32 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, possui um portfólio com mais de 30 marcas de bebidas, aproximadamente 35 mil colaboradores no Brasil, além de 100 Centros de Distribuição Direta e 6 Centro de Excelência no Brasil (AMBEV, 2022).

### **3.2 Caracterização da AMBEV: Organização, atuação geográfica, evolução e faturamento**

Segundo os relatórios e apresentações do terceiro e quarto trimestre de 2021 para investidores, a AMBEV foi reconhecida como a quinta melhor grande empresa para se trabalhar, seu volume dos últimos 12 meses atingiu a marca de 119 milhões de hectolitros vendidos, com forte performance comercial. Nove dos 10 principais mercados, dos quais a empresa atua, apresentaram crescimento de volume, e oito destes principais mercados cresceram em volume em relação a 2019. Além disso, a empresa também possui sólida performance de sua receita por hectolitro, fechando o terceiro trimestre de 2021 com uma receita líquida maior que 43% versus 2019 (RI AMBEV, 2022).

Em relação ao seguimento de NAB (*Non-Alcoholic Beverages*), o volume subiu, impulsionado pelo Gatorade, H2O! e Guaraná Antártica. Já em relação a empresa como um todo, existe uma estratégia comercial consistente a qual continua a funcionar: basicamente a empresa conta com plataformas tecnológicas, criadas e estruturadas nos últimos dois anos, que auxiliam sua estratégia comercial, paralelamente a plataforma *BEE'S* e a *Donus*, que ajudam no seu desempenho (RI AMBEV, 2022).

Neste sentido, é necessário conceituar e exemplificar a atuação de algumas plataformas tecnológicas da AMBEV (RI AMBEV, 2022).

*BEE'S*: Plataforma de vendas da companhia, onde o ponto de venda (bar, restaurante, clube, empório, padaria, entre outros) que possui cadastro com a AMBEV pode escolher os produtos que irão compor seu pedido, agendá-lo e acompanhá-lo. Além disso, a plataforma fornece serviços que facilitam a atuação do funcionário, como por exemplo: abrir um chamado de mal funcionamento de geladeira, solicitar aumento de crédito para pagamento, solicitar maior prazo de pagamento, entre outros. Outro ponto importante do *BEE'S* é que o cliente pode acumular pontos a partir de seus pedidos e se aceitar os desafios de compra propostos pela plataforma, isso resulta em um serviço personalizado para cada cliente e segmento. O objetivo do *BEE'S* é trazer praticidade para os funcionários e clientes da companhia, conectando-os mais facilmente, além de garantir uma melhor qualidade de nível de serviço.

*Donus*: Banco digital da AMBEV, onde o cliente pode pagar seus pedidos de produtos da AMBEV e ainda receber *cashback* para ser utilizado em seus pedidos futuros.

Empório da Cerveja: site de produtos AMBEV, onde o consumidor final pode adquirir bebidas, acessórios, roupas, copos, de cada marca da companhia.

*Zé Delivery*: plataforma de *delivery* de bebidas da AMBEV, onde são encontrados todos os seus produtos, de acordo com a disponibilidade de cada região.

Além disso, a companhia também criou uma nova área dentro da empresa, conhecida como *NPS (Net Promoters Score)*, o objetivo é basicamente ter mais pessoas observando a qualidade do serviço que está sendo realizado ao cliente. A AMBEV conta com um portfólio de marcas tradicionais muito fortes, mas também com uma inovação que traz mais de 20% de sua ROL (Receita Operacional Líquida), com marcas lançadas nos últimos anos, como *Spaten*, *Stella Artois Sem Glúten*, *Brahma Duplo Malte* e as inovações de *Skol Beats (Mojito, Ginger, Moscow Mule e 150 bpm)* (RI AMBEV, 2022).

A partir do momento que a companhia possui mais ferramentas para entregar um serviço de melhor qualidade ao seu cliente, ocorre, portanto, uma revolução em sua logística, com entregas mais flexíveis. Nos últimos dois anos houve mais de 100 milhões investidos para tal finalidade, o que reflete nos resultados da empresa (RI AMBEV, 2022). É válido salientar a importância da integração de canais e sinergias com *B2B (Business To Business)* - como *BEE'S* e *Donus* - e *DTC (Direct To Consumer)* - como o site Empório da Cerveja e *Zé Delivery* -,

focando em uma receita adicional e também na melhora de nível de serviço (NPS) (RI AMBEV, 2022).

Com o objetivo de procurar um embasamento mais completo para a análise da empresa em questão, é fundamental compreender como está sua situação econômica atual, além de suas causas e motivações.

Tabela 4 – Evolução AMBEV – comparação do volume, lucro bruto e EBITDA ajustado de 2018, 2019, 2020 e 2021 (em milhões de reais)

		2018	2019	2020	2021
<b>Total Brasil</b>	<b>Volume (1000hl)</b>	101.642,9	106.806,7	111.285,4	119.530,6
	<b>Lucro Bruto</b>	R\$ 16.799,4	R\$ 16.628,2	R\$ 16.083,6	R\$ 17.277,4
	<b>EBITDA ajustado</b>	R\$ 12.295,3	R\$ 11.737,9	R\$ 12.569,7	R\$ 10.786,0
<b>Cerveja Brasil</b>	<b>Volume (1000hl)</b>	77.784,2	80.263,7	84.791,7	90.835,0
	<b>Lucro Bruto</b>	R\$ 14.794,3	R\$ 14.266,3	R\$ 14.011,4	R\$ 15.155,1
	<b>EBITDA ajustado</b>	R\$ 10.800,7	R\$ 10.100,8	R\$ 11.011,9	R\$ 9.515,9

Fonte: RI AMBEV (2022). Elaboração própria.

Por fins de análise, é válido ressaltar que o EBITDA ajustado calculado pela empresa leva em conta despesas fixas e custos variáveis, como o preço das commodities, a taxa de câmbio vigente, investimento em vendas e marketing, remunerações variáveis, dentre outros.

Tendo em vista os dados da tabela 4, é possível compreender que apesar de um cenário de pandemia causada pelo Covid-19, a AMBEV ainda se sustenta e em um contexto de crescimento comparado com os anos anteriores ao início da pandemia. Assim como contextualizado no relatório de divulgação dos resultados mais recente (4T21), a empresa conclui o ano de 2021 com uma mudança de patamar nos volumes graças a ganhos de participação de mercado indústrias em crescimento, e o EBITDA ajustado de volta ao crescimento de duplo dígito e acima dos níveis pré-pandemia. O EBITDA caiu 8,5%, pois o crescimento da receita líquida foi compensado pelos obstáculos esperados na taxa de câmbio transacional e commodities, provisões de remuneração variável e investimentos em vendas e marketing, o que acabou afetando o resultado final anual desse indicador (RI AMBEV, 2022).

Em um cenário onde o câmbio impacta altamente a recuperação da receita, e com um aumento do preço de commodities, os custos da operação da Ambev estão sob pressão, sendo essa a realidade do terceiro e quarto trimestre de 2021, como pôde ser constatado na tabela acima. Neste cenário a empresa foca em perseguir um desempenho de volume sustentáveis dos

últimos 12 meses, e recuperar sua receita líquida de maneira saudável, apesar dos desafios (RI AMBEV, 2022).

### **3.3 Estratégias de crescimento através da implementação de inovação organizacional e marketing**

De maneira semelhante ao cenário institucional brasileiro, a maior companhia de bebidas do Brasil também adota como estratégia de crescimento o processo de formação de parcerias, fusões, aquisições e também contratos de distribuição, engarrafamento, ou comercialização com outras empresas do mercado. Cronologicamente, a AMBEV iniciou sua trajetória de crescimento através de um processo de F&A antes mesmo de ser criada em 1999, quando se tornou a primeira multinacional brasileira, a terceira maior indústria cervejeira e quinta maior produtora de bebidas do mundo, nos anos posteriores existiram muitas outras negociações (AMBEV, 2022), assim como será exemplificado abaixo:

- Em 1997, a Cervejaria Brahma adquiriu os direitos exclusivos pela fabricação, comercialização e distribuição do refrigerante Pepsi Cola no Nordeste, e em 1999 esse acordo se estendeu para todo o Brasil.
- Em 1999, ocorre o processo de fusão entre Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica.
- Em 2002, a AMBEV expandiu a parceria com a PepsiCo para incluir a fabricação, venda e distribuição do Gatorade.
- Em 2002, houve a fusão entre a AMBEV e a *Quilmes*, maior cervejaria argentina, a qual passa a atuar no Brasil em 2004.
- Em 2004, *Anheuser-Busch Inbev (AB Inbev)* é criada através da união entre a Ambev e a *Interbrew*, a maior companhia de bebidas belga, que trouxe marcas como *Stella Artois* para o portfólio da empresa brasileira (AMBEV, 2022).
- Em 2008, a *Inbev* e a *Aheuser-Busch*, empresa americana, se unem e formam a maior empresa de cervejas do mundo. A partir deste momento a Belgo-Brasileira *AB Inbev* passa a controlar quase metade do mercado de cervejas nos EUA.
- Em 2015, a Cervejaria Wals e a Cervejaria Colorado, duas cervejarias familiares e locais, são adquiridas pela AMBEV.
- Em 2016, a Do Bem é adquirida pela AMBEV, a qual passa a ter atuação no setor de sucos.

Exemplos como estes supracitados são muito comuns na trajetória da AMBEV, e fica evidente que o intuito por trás destes acordos transcende o objetivo de servir como estratégia para o crescimento da empresa.

Em relação ao contrato com a PepsiCo, vale ressaltar que desde 1999 a AMBEV vem criando e estreitando o acordo com a empresa, atualmente possui vários produtos que são envasados, distribuídos e comercializados, como resultado dessa parceria, como por exemplo: *Lipton Ice Tea*, H2OH, Pepsi Cola. Em 2018 os novos termos do contrato foram aprovados pelo CADE e passaram a vigorar desde 1º de janeiro de 2019, tal contrato vigorará até 31 de dezembro de 2027 (AMBEV, 2022).

É evidente que, a partir do momento que seu portfólio de marcas é ampliado, a empresa passa a atuar em mercados novos, que não atuava anteriormente, podendo assim, estabelecer e acompanhar tendências que são percebidas mundo afora. Além da aquisição da marca, a AMBEV também se esforça internamente em prol do marketing e divulgação de novos produtos, o que também auxilia no processo de crescimento das marcas e da companhia como um todo.

É válido citar que a companhia conta com a *ZX Ventures*, seu braço de inovação internacional, a qual desenvolve dentre outros *assets*, campanhas com foco em *awareness* e/ou conversão do público consumidor. Geralmente marcas estrangeiras que são recentemente adquiridas passam a ter seu processo criativo e de execução dentro da estrutura da *ZX Ventures*, o que é o caso da *Mike's*, por exemplo, marca de bebida *RTD (Ready To Drink)* canadense trazida ao Brasil em 2019, que é composta basicamente de *vodka* e suco de limão, e quando a marca já possui certa maturidade no mercado, a própria estrutura da AMBEV passa a dar continuidade ao trabalho. A *Mike's*, ao chegar no mercado brasileiro, passou a competir na categoria de *spirits*, também conhecida como *hard seltzer* ou *RTD (Ready To Drink)*, que é um segmento no qual a companhia já estava presente com sua marca *Skol Beats* (VIANA, 2020). Porém, isso se torna uma estratégia interessante a partir do momento em que o líquido, a situação de consumo e o público consumidor são analisados juntamente. Enquanto *Skol Beats* é uma bebida noturna, com teor de álcool mais elevado, *Mike's* é uma bebida mais leve, com menor teor de álcool, criada com a ideia de gerar praticidade no dia a dia do consumidor (RI AMBEV, 2022). A partir desse exemplo se torna compreensível a maneira pela qual uma campanha de marketing se estabelece para tentar passar tal mensagem e identidade de respectivas marcas para o consumidor.

Em conclusão, diante do exposto, são visíveis os esforços e estratégias em atividades que envolvem inovação organizacional e de marketing realizados pela empresa líder do setor de bebidas. A introdução e estruturação de plataformas tecnológicas que interligam processos da empresa – assim como *BEE's*, *Donus*, *Zé Delivery*, etc -, são estratégias que foram concretizadas pela AMBEV neste último ano de 2021. Dessa forma, também é possível concluir que essa modernização e foco em inovação organizacional é extremamente recente no cenário brasileiro, o que também é comprovado pelos números encontrados na PINTEC, apresentados no capítulo anterior.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da monografia foi discutir e compreender por meio da revisão da literatura de Economia Industrial, voltadas aos estudos de inovação organizacional e de marketing, a existência e evolução de esforços e estratégias utilizadas pelas empresas do setor de bebidas – com foco no caso AMBEV.

Foi constatado de acordo com Schumpeter (1982), que a inovação pode ser entendida como um fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, destacando a responsabilidade do empresário em introduzir inovações tecnológicas ou de novos produtos no mercado. Além disso o autor também cita que a inovação pode vir da criação de novos mercados, ou da substituição de antigos produtos a partir de novos hábitos de consumo, culminando no desenvolvimento econômico. A partir da maioria das atividades apresentadas no capítulo 3, exercidas pela empresa líder no setor (AMBEV), é possível identificar que a empresa caminha para o seu desenvolvimento econômico a partir dessas mesmas atividades inovativas citadas por Schumpeter (1982). A inovação tecnológica pode ser identificada a partir da criação e estruturação de plataformas tecnológicas pela empresa que facilitam e simplificam os processos da empresa que se interligam entre si (*BEE's, Donus*, etc). A atividade inovativa de trazer novos produtos para o mercado – como foi citada pelo autor - pode ser vista, dentre as atividades apresentadas pela AMBEV, a partir da aquisição e vinda de marcas estrangeiras para o mercado de bebidas no Brasil, culminando na criação de novos mercados – que é o caso da *Mike's* no Brasil, por exemplo.

*A posteriori*, de acordo com as tabelas 1 e 2, apresentadas no Capítulo 2 desta monografia, enquanto o número de empresas que implementaram inovações de produtos e/ou processos na indústria de transformação diminui – no período de 2011 a 2017, segundo a PINTEC dos respectivos anos -, este número para o setor de bebidas segue uma trajetória oposta, aumentando ao decorrer dos anos. Da mesma forma, o número de empresas que implementaram inovações organizacionais relacionadas as técnicas de gestão e, empresas que implementaram inovações de *marketing* relacionados a conceitos ou estratégias de *marketing* aumentaram para as empresas do setor de bebidas enquanto da indústria de transformação segue uma lógica contrária, regredindo. Entretanto, assim como foi exposto no capítulo 3, segundo o relatório do Banco do Nordeste (2020), o setor de bebidas representa uma parte importante da indústria de transformação brasileira, podendo inclusive, de certa forma, moldar, futuramente,



a postura do mesmo. Logo, a partir disso, é possível concluir que há uma tendência específica do setor de bebidas, impactado pelos hábitos de consumo, tendências, e mídia mundial, diferentemente do que pôde ser constatado no caso da indústria de transformação, mas que nos próximos anos pode ser, em partes, influenciado pela indústria de bebidas.

Apesar do que foi constatado, o tema de modernização dos esforços da indústria brasileira de bebidas para estratégias inovativas (como inovação organizacional e marketing), se assume extremamente recente. Sendo, inclusive, dificilmente identificado através dos dados disponibilizados pela PINTEC (2011, 2014 e 2017), por exemplo, os dados que envolvem os principais dispêndios do setor (tabela 3), porém facilmente identificado nas atividades realizadas pela empresa líder do setor no último ano de 2021, constatadas a partir dos relatórios disponibilizados aos investidores da AMBEV, como foi exposto no capítulo 3.

Em termos gerais, identificaram-se determinadas mudanças na postura das empresas do setor de bebidas do período de 2011 a 2017, a partir dos dados disponibilizados pela PINTEC, constata-se a existência de uma tendência a impulsionar seus esforços em torno de atividades inovativas, porém ainda não fortemente presente nos anos da pesquisa disponibilizados até o momento atual. Logo, a partir deste artigo, concluo que, pode-se prever uma ampla mudança na postura das empresas no setor de bebidas em relação as atividades inovativas, que irão, com os próximos resultados coletados pela PINTEC, se mostrar mais evidentes.

Conclui-se, portanto, que as contribuições da Economia Industrial e estudos em torno da Inovação tem muito a oferecer para a análise das decisões e estratégias das empresas da indústria de bebidas no Brasil, que são capazes de comprovar, justificar e compreender as atitudes já tomadas pela empresa líder no setor em torno da inovação. Porém, os dados obtidos pela PINTEC 2011, 2014 e 2017, trazem a realidade de que, apesar de já existirem atividades que comprovem o esforço em inovação para o setor de bebidas no Brasil, ainda é o início de uma trajetória de modernização de suas estratégias, já que os números constataam uma tímida evolução nesse sentido, com uma humilde mudança de postura ao decorrer dos anos analisados. Portanto, a conclusão deste artigo é a de que haverá em alguns anos, uma constatação numericamente mais evidente dessa mudança de postura do setor de bebidas a partir da PINTEC, uma vez que já pode ser comprovada através das atitudes da empresa líder do setor e, identificada de acordo com as premissas de Schumpeter relacionadas à inovação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACT. Tributação de bebidas adoçadas no Brasil. Disponível em:<<https://actbr.org.br/tributacao-de-bebidas-adocadas>>. Acesso em 12 fev. 2022.

AMBEV. Sobre a AMBEV. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre/>>. Acesso em 28 jan. de 2022.

AMBEV. Sobre a AMBEV. Nossa História. Disponível em:<<https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/>>. Acesso em 28 jan. de 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO. Números do setor – Faturamento. Disponível em <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2019.pdf> Acesso em 10 fev. 2022.

CAMPOS, B.; RUIZ, A. U. Padrões Setoriais de Inovação na Indústria Brasileira. Revista Brasileira de Inovação, Campinas, SP, v. 8, n. 1, p. 167–210, 2009. DOI: 10.20396/rbi.v8i1.8648978. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648978>>. Acesso em 29 nov. de 2021.

CHANDLER, A. D. Strategy and Structure: chapters in the History of the American industrial enterprise. 15<sup>a</sup> ed., Cambridge, MA: MIT Press, 1987.

CHANDLER JR., A. D.; DAEMS, H. Managerial hierarchies. Cambridge, MA: Harvard Studies in Business History, 1980.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Market Sizes: historical/forecast. Brazil. London: Euromonitor International, 2020a.

GREGORINI, G. S. Estratégia competitiva no mercado de bebidas: estudo de caso na companhia de bebidas das américas – AMBEV. Monografia submetida ao Departamento de Graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2006.

HASENCLEVER, L; PARANHOS, J. Economia da ciência, tecnologia e inovação: Fundamentos teóricos e a economia global. Capítulo 6: Empresa inovadora: teoria, conceitos e métricas. Cedeplar. Belo Horizonte. 2019.

IBGE. Pesquisa de Inovação (PINTEC). Rio de Janeiro. 2016. Disponível em :<<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv99007.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2021.

OLIVEIRA, C. Inovação organizacional na indústria brasileira. 2015. 144 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015. Disponível em:<<https://doi.org/10.14393/ufu.te.2015.122>>. Acesso em 20 fev. 2022.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). FINEP. Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 1997.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. 3rd. ed. Oxford: Blackwell, 1959.

RI AMBEV. Divulgação de resultados para investidores. 3T21. Disponível em:<<https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/divulgacao-de-resultados/>>. Acesso em 20 fev. 2022.

RI AMBEV. Divulgação de resultados para investidores. 4T21. Disponível em:<<https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/divulgacao-de-resultados/>>. Acesso em 20 fev. de 2022.

RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. 2013

SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. Coleção Os Economistas. São Paulo. Abril Cultural, 1982[1911; 1912; 1985].

SINDICERV. Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Disponível em:<<https://www.sindicerv.com.br/o-setor-em-numeros/>>. Acesso em 11 fev. de 2022.

TIGRE, P. Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier. 2006.

VIANA, Fernando Luiz E. Banco do Nordeste. Cardo Setorial Etene. Disponível em:<[https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/332/3/2020\\_CDS\\_117.pdf](https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/332/3/2020_CDS_117.pdf)>. Acesso em 19 fev. de 2022.