

**Universidade Federal de Uberlândia (UFU)**  
**Instituto de Economia e Relações Internacionais (IERI/UFU)**  
**Curso de Graduação em Ciências Econômicas**

Brenda Araujo Cassiano Rezende

Estratégias de inovação como vantagem competitiva:  
O caso da Ambev S.A.

Uberlândia  
2025

**Universidade Federal de Uberlândia (UFU)**  
**Instituto de Economia e Relações Internacionais (IERI/UFU)**  
**Curso de Graduação em Ciências Econômicas**

Brenda Araujo Cassiano Rezende

**Estratégias de inovação como vantagem competitiva:**  
**O caso da Ambev S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Macedo de Avellar

## **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo analisar como as estratégias de inovação podem ser utilizadas como vantagem competitiva em mercados consolidados, com foco no setor de bebidas e no estudo de caso da empresa Ambev S.A. A pesquisa, de natureza qualitativa e explicativa, adota os métodos hipotético-dedutivo e histórico para examinar o período de 2008 a 2021. A partir da literatura teórica sobre inovação e das bases de dados da PINTEC e da própria empresa, foram analisadas as inovações de produto, processo e organizacionais implementadas pela Ambev. O estudo mostra que a empresa adota uma abordagem integrada de inovação, com destaque para plataformas digitais como BEES e Zé Delivery, além do fortalecimento do portfólio com marcas artesanais e bebidas não alcoólicas. Além disso, a pesquisa evidencia a importância do investimento contínuo em P&D, da modernização de processos e da cooperação com fornecedores. Conclui-se, assim, que a inovação tem papel central na manutenção da liderança da Ambev em um setor altamente competitivo, sendo um motor essencial para sua adaptabilidade e crescimento sustentável.

**Palavras-chave:** Inovação; Vantagem Competitiva; Ambev; Estratégia; Setor de Bebidas.

## **Lista de Tabelas e Gráficos**

Tabela 1 – Tipos de inovação e subcategorias .....	11
Tabela 2 – Players do setor de bebidas no Brasil .....	18
Tabela 3 – Apoio do Governo por tipo de programa (2008–2017) .....	23
Tabela 4 – Nível de qualificação das pessoas ocupadas nas atividades de P&D .....	25
Tabela 5 – Inovação por produto – Ambev S.A .....	29
Tabela 6 – Depósitos de Propriedade Intelectual pela Ambev no INPI (2019–2023).....	34
Gráfico 1 – Taxa de Inovação referente ao período 2008–2017.....	14
Gráfico 2 – Gastos em P&D referente ao período 2008–2017 .....	16
Gráfico 3 – Empresas que investiram em Máquinas e Equipamentos (2008–2017) .....	18
Gráfico 4 – Empresas que implementaram inovações com relações de cooperação (2008–2017) .....	20
Gráfico 5 – Market Share da Ambev referente aos períodos de 2019 e 2023 .....	33
Gráfico 6 – Contribuição da Inovação na Receita da Ambev (2019–2023).....	36

## Sumário

<b>1. Introdução .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Revisão da literatura teórica e conceitual .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Inovação como elemento do processo competitivo .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Tipos de inovação .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Estratégias de Inovação .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 Inovação e as diferenças setoriais .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Setor de Bebidas no Brasil .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Inovação no setor de bebidas no Brasil .....</b>	<b>14</b>
<b>4. O caso da empresa Ambev S.A. ....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 História e Relevância da Ambev no mercado brasileiro .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Inovações na empresa Ambev .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.1 Inovações de produto .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.2 Inovação de Processo .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Considerações Finais .....</b>	<b>29</b>

## 1. Introdução

O cenário empresarial contemporâneo, caracterizado pela intensa internacionalização das empresas e por um ambiente incerto de negócios resulta na formação de um ambiente altamente competitivo, o que, a longo prazo, em função dos rearranjos econômicos, favorece as empresas mais eficientes e com maior poder de mercado.

Dessa forma, setores tradicionais mantêm sua resiliência e capacidade de crescimento ao reconhecerem a inovação como um elemento essencial para sua adaptação e sucesso contínuo. Em um ambiente de negócios em constante transformação, impulsionado por avanços tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor, inovar torna-se um diferencial competitivo.

Neste contexto, a Ambev, uma das maiores empresas do setor de bebidas no Brasil, se destaca por sua trajetória marcada pela inovação e forte presença no mercado nacional. Este trabalho busca analisar as estratégias inovadoras adotadas pela companhia, investigando, entre outras questões: como a inovação contribui para a manutenção da vantagem competitiva da Ambev no setor de bebidas brasileiro?

O objetivo do artigo é compreender esse papel da inovação no fortalecimento de setores consolidados e altamente competitivos, explorando aspectos como a diversificação de portfólio, a criação de novos canais de comercialização e o aumento da participação de mercado. Em seguida, será apresentada uma análise do setor de bebidas no Brasil entre os anos de 2008 e 2023, com foco na atuação da empresa Ambev S.A.

A consolidação do mercado brasileiro de bebidas, especialmente o de cervejas, começou com a criação da AmBev em 1999 e agora está firmemente alinhada com a tendência de concentração empresarial e internacionalização. Sendo assim, é evidente a utilização de estratégias de inovação pela empresa Ambev S.A para se manter como a maior cervejaria do mundo, agregando inovação como vantagem competitiva. Dessa forma, o estudo trará a análise da expansão da empresa em relação ao seu mix de produtos e as novas vias de comercialização, incluindo *market-place*, *bees*, *zé-delivery*, e o papel desempenhado pela AmbevTech, fornecendo *insights* sobre como a empresa diversifica suas operações para atender às demandas atuais.

O artigo adota um enfoque explicativo, utilizando o método indutivo e o método histórico para analisar a evolução das estratégias de inovação da Ambev entre 2008 e 2023. A coleta de dados incluirá informações divulgadas pela Ambev e a Pesquisa de Inovação (PINTEC) do IBGE, fornecendo uma visão abrangente da dinâmica de inovação no setor de bebidas.

Por fim, este estudo pretende fornecer insights sobre como a Ambev integra a inovação em suas operações, influenciando positivamente o investimento em P&D, parcerias estratégicas e adoção de tecnologias emergentes, consolidando a inovação como um motor essencial de crescimento econômico em setores tradicionais.

## **2.Revisão da literatura teórica e conceitual**

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

A inovação envolve um processo disruptivo que transforma fundamentalmente as estruturas econômicas existentes, em que novas ideias e tecnologias substituem as antigas, dinamizando a economia vigente. Schumpeter (1942), denomina esse movimento de destruição criadora. Segundo o autor, tratar do sistema capitalista é tratar de processo evolutivo, em que a inovação é a força motriz por trás da destruição criadora, e se faz necessária e fundamental para o crescimento econômico através da evolução constante do mercado. Nesse sentido, por ser um evento natural, as empresas que conseguem inovar são as que mais têm chances de sobreviver e prosperar perante a um ambiente competitivo e com forte concorrência por meio de novas mercadorias, organizações, tecnologias e novas fontes de insumos. Ou seja, o capitalismo nunca pode ser considerado estacionário, visto que seu motor advém da criação de novos bens de consumo, que conseqüentemente cria necessidades e reflete em diferentes gastos na composição da cesta do trabalhador (SCHUMPETER, 1942).

Na metade do século XX começou a emergir uma mudança na dinâmica competitiva de diversos setores e a inovação passou a ser um elemento de destaque. As observações de Sraffa (1926) enfatizam os desequilíbrios de mercado causados pela diferenciação de produtos e pelos retornos crescentes de escala. Em outras palavras, inovação tornou-se essencial na competição, com empresas buscando monopolizar seus produtos através de marcas e designs exclusivos, desafiando a concepção neoclássica de produtos homogêneos. Robinson (1933), por sua vez, reforça essa ideia, argumentando que, na prática, as grandes firmas usufruem de economias de escala, alcançando um certo grau de monopólio sobre seus produtos. Dessa forma, a inovação emerge como uma força impulsionadora da concorrência imperfeita, onde a diferenciação de produtos e a preferência dos consumidores desempenham papéis fundamentais na dinâmica competitiva dos mercados (TIGRE, 2014).

Alcançando o século XXI, é importante ressaltar a transição da evolução tecnológica para o novo paradigma intensivo em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Nesse sentido, o processo de mudança tecnológica e organizacional foi impulsionado pela diminuição dos recursos naturais, pelas formas rígidas de organização da produção e pelo surgimento da

microeletrônica. Dessa forma, a rápida difusão das tecnologias de base microeletrônica levou as empresas de tecnologia da informação e da comunicação a se tornarem líderes da economia mundial. No entanto, os ciclos de vida dos produtos encurtaram, aumentando os custos relativos das atividades de P&D em função do menor prazo de permanência do produto no mercado. No âmbito social, a mudança tecnológica e organizacional afetou as relações de trabalho, com a adoção de novas formas de organização e a necessidade de novas habilidades e competências. Ou seja, a inovação é uma das formas de uma empresa adquirir e estruturar a posição no mercado (Tigre, 2014).

## 2.2 Tipos de inovação

De acordo com o Manual de Oslo, existem dois tipos principais de inovação por objeto: inovações de produtos, que alteram os produtos da empresa, e inovações de processos de negócios, que transformam seus processos empresariais. As inovações de produtos subdividem-se em duas categorias principais, enquanto as inovações de processos de negócios são divididas em seis grandes tipos. Importante destacar que uma única inovação pode combinar diferentes tipos de inovações de produtos e processos de negócios, o que implica que essa tipologia não é mutuamente exclusiva. Além disso, uma empresa pode introduzir múltiplos tipos de inovação.

**Tabela 1.** Tipos de inovação e subcategorias

Tipos	Subcategorias	Definição
Produtos	1. Bens	Objetos tangíveis ou produtos intangíveis baseados em conhecimento, sobre os quais podem ser estabelecidos direitos de propriedade e cuja propriedade pode ser transferida através de transações de mercado.
	2. Serviços	Atividades intangíveis produzidas e consumidas simultaneamente, que alteram as condições dos usuários. Dependem frequentemente da coprodução entre usuários e empresa, e podem incluir produtos de captura de conhecimento.
Processos	1. Produção de bens e serviços	Atividades que convertem insumos em bens ou serviços, incluindo engenharia e testes técnicos relacionados, além de atividades de análise e certificação para dar suporte à produção
	2. Distribuição e logística	Pedidos e transporte
	3. Marketing e vendas	Método de Marketing; Estratégias de Preço e Atividades de Vendas e Pós-venda
	4. Sistema de informação e comunicação	A manutenção e fornecimento de sistemas de informação e comunicação
	5. Administração e gestão	Tomada de decisão estratégia e organização de responsabilidade de trabalho, contabilidade e atividades financeiras, gestão de recursos humanos, compras e gestão de relacionamentos com fornecedores e alianças.
	6. Desenvolvimento de produtos e processos	Atividades para definir, desenvolver ou adaptar produtos ou processos, realizadas interna ou externamente, por uma divisão específica ou outras divisões

Fonte: Manual de Oslo (2018).

Além disso, para Tigre (2014) a simples introdução de uma nova tecnologia, por si só, não é suficiente para garantir a competitividade de uma organização. A inovação tecnológica precisa ser ajustada ao contexto específico da empresa, e as próprias organizações devem passar por



mudanças estruturais e culturais para aproveitar plenamente as novas oportunidades. Dessa forma, isso revela a importância da inovação organizacional, que envolve a transformação de práticas, processos e modelos de negócios, muitas vezes mais difíceis de implementar do que as mudanças tecnológicas. Sendo assim, a inovação organizacional requer alterações nas cadeias hierárquicas de comando, mudanças nos processos de negócios e a criação de novas formas de acesso à informação, muitas vezes desafiando rotinas e estruturas de poder que se cristalizaram ao longo dos anos. (TIGRE, 2014).

Nesse sentido, empresas com estruturas rígidas e tradicionais enfrentam maiores dificuldades para implementar mudanças organizacionais. Assim, precisam passar por um processo de "desaprendizado" para abandonar práticas obsoletas e criar um ambiente mais propício à inovação. No entanto, já plantas industriais ou empresas mais novas tendem a se adaptar melhor, pois desde o início estabelecem condições organizacionais que facilitam a incorporação de novas tecnologias. Por conseguinte, o sistema Just in Time (JIT) exemplifica como uma inovação organizacional bem-sucedida depende não apenas da introdução de uma tecnologia ou filosofia de gestão, mas também da adaptação organizacional para maximizar os resultados. O JIT, desenvolvido pela Toyota, se destaca ao promover uma cultura de eficiência e colaboração, incentivando os colaboradores a identificar e eliminar desperdícios. Portanto, essa mentalidade de melhoria contínua, um pilar da inovação organizacional, é fundamental para a flexibilidade e competitividade em mercados dinâmicos. (TIGRE, 2014).

## **2.3 Estratégias de Inovação**

Para implementar os tipos de inovação, é necessário compreender as estratégias utilizadas. Hasenclever e Tigre (2013) analisaram a dinâmica dos diversos setores da indústria brasileira, destacando a premissa de que as estratégias de inovação são essenciais tanto para a entrada quanto para a permanência em novas indústrias. Assim, o objetivo das estratégias é criar uma posição de liderança ou manter-se competitivo em um cenário em constante evolução. Além disso, para que ocorra o sucesso das implementações das estratégias, a organização interna das empresas, incluindo a coordenação, necessita criar uma estrutura ágil e flexível, que permite a rápida implementação de novas ideias e adaptação às mudanças do mercado. Ademais, a colaboração com outras empresas é importante para acessar e difundir as inovações perante o mercado. Dessa forma, é vital que as empresas tenham uma visão abrangente do ambiente tecnológico e sejam capazes de identificar oportunidades de colaboração. Portanto, as estratégias de inovação são complementares e podem ser usadas em conjunto para auxiliar as empresas a se adaptarem e inovarem em um mercado dinâmico (HASENCLEVER & TIGRE, 2013).

Assim, diante das incertezas que envolvem as atividades econômicas, as empresas percebem a necessidade de adotar estratégias para identificar possíveis ameaças e oportunidades, a fim de criar mecanismos de proteção e resposta a essas situações. É nesse contexto que surge a concorrência schumpeteriana, na qual os processos inovadores ganham força como instrumentos de mudança. Consequentemente, as mudanças nos modelos de negócios se diferenciam das demais do mercado ao adotar estratégias baseadas em tecnologia e ciência, características da dinâmica capitalista. Nesse sentido, em relação às estratégias tecnológicas de inovação, Tigre (2006) sintetiza as considerações de Freeman (1997) sobre os tipos de técnicas que apresentaremos a seguir.

**Quadro 01.** Estratégias de Inovação

<p><b>Estratégia defensiva:</b> Adotada por empresas que já possuem uma posição consolidada no mercado e busca proteger a posição. Ou seja, diz respeito àquela em que o investimento está atrelado à publicidade e patentes de produtos já existentes, uma vez que procura manter a oferta desse produto. Nesse sentido, para manter a posição requer o desenvolvimento de competências em produtos e processos, o aproveitamento de economias de escala e de escopo, além da adoção de inovações organizacionais que promovam uma maior integração entre os processos internos e externos da empresa.</p>
<p><b>Estratégia ofensiva:</b> Caracteriza-se pela busca ativa de inovação. Nesse modelo, a firma busca por investimentos para projetos, produção, modelo de negócios, relação com cliente, logística, design, e, em especial, Pesquisa e Desenvolvimento (P&amp;D). Isso ocorre porque a empresa está em busca de alcançar tanto a liderança técnica sobre algum produto ou serviço, quanto a liderança dentro do próprio mercado em que atua. Dessa forma, empresas que adotam essa estratégia precisam estar preparadas para investimentos de longo prazo, sem esperar retornos imediatos, já que o sucesso depende da contínua adaptação e aprimoramento de suas inovações para manter a competitividade e evitar que concorrentes ocupem o mercado.</p>
<p><b>Estratégia imitativa:</b> Corresponde à situação em que uma empresa já consolidada no mercado, em busca de diferenciação de seu portfólio de produtos ou serviços, sem almejar grandes lucros ou obter liderança, oferta um produto já existente. Isso minimiza os riscos associados ao lançamento de novos produtos, pois reconhece os erros cometidos por outras empresas e pode implementar soluções já comprovadas. No entanto, a estratégia imitativa tem a desvantagem de gerar margens de lucro muito reduzidas, pois os produtos pouco diferenciados precisam se adequar aos preços já estabelecidos pelo mercado. Assim, com o aumento da concorrência, a pressão para reduzir custos pode levar o setor à informalidade ou à migração para regiões mais pobres, onde os custos de mão de obra são mais baixos.</p>
<p><b>Estratégia dependente:</b> A estratégia dependente é adotada por empresas que assumem um papel subordinado em relação a outras organizações mais fortes, sem promover mudanças técnicas em seus produtos ou processos, exceto quando solicitadas por clientes ou controladores. Dessa forma, as empresas dependem de terceiros para obter as instruções técnicas necessárias para inovar e, geralmente, não possuem capacitação própria para alterar o processo produtivo ou lançar novos produtos. Essa dependência pode ocorrer em vários modelos de negócios, como fabricantes de produtos sob marcas de terceiros, franqueados que seguem padrões predefinidos, subsidiárias de multinacionais que operam sob controle centralizado de P&amp;D, ou empresas que adquirem tecnologia por meio de licenciamento, sem desenvolver esforços próprios de inovação. Por conseguinte, embora essa abordagem possa reduzir riscos e custos, ela também limita a capacidade de aprendizado e adaptação, podendo restringir o crescimento e a competitividade da empresa.</p>
<p><b>Estratégia Tradicional:</b> A estratégia tradicional é adotada por empresas que realizam poucas ou nenhuma mudança em seus produtos e processos, seja porque o mercado não demanda inovações, ou porque a concorrência também não inova. Essas empresas frequentemente operam sob alta competição e controle rígido de custos, sem recursos para atividades de longo prazo, como P&amp;D ou modernização produtiva. Assim, muitas vezes, suas inovações são incrementais, baseadas na experiência prática dos colaboradores, ou limitadas a mudanças em atividades-meio, como gestão da qualidade. Portanto, empresas com produtos de caráter artesanal, cuja reputação depende de métodos tradicionais de fabricação, também seguem essa estratégia, evitando alterações que possam descaracterizar seus produtos.</p>
<p><b>Estratégia Oportunista:</b> A estratégia oportunista é adotada por empresas que buscam explorar nichos de mercado ou oportunidades temporárias, geralmente em ambientes de rápida transformação. As empresas prosperam ao identificar novas oportunidades que não requerem grandes investimentos em P&amp;D, atendendo a demandas emergentes ou necessidades específicas de grupos de consumidores. Ou seja, o sucesso depende mais da capacidade de perceber e reagir rapidamente às mudanças no mercado do que da capacitação técnica.</p>

Dessa forma, as diferentes estratégias de inovação refletem os variados contextos em que as empresas estão inseridas, bem como seus recursos, capacidades e posicionamentos no mercado. Assim, compreender essas abordagens é essencial para analisar como a inovação pode

ser incorporada aos processos organizacionais, contribuindo para a competitividade, adaptação e sustentabilidade dos negócios frente às transformações do ambiente externo.

## **2.4 Inovação e as diferenças setoriais**

A compreensão dos diferentes setores industriais é fundamental para identificar suas dinâmicas de inovação e sua contribuição para o progresso tecnológico e o crescimento econômico. Pavitt (1984) e Campos e Ruiz (2009) afirmam que setores industriais baseados em ciência tem como principal característica a proximidade com universidades e instituições de pesquisa, tendo mais oportunidades tecnológicas e são mais sensíveis ao progresso científico. Dessa forma, suas inovações, normalmente, são consumidas de forma generalizada por outros setores e se materializam tanto na forma de produto, quanto na de processos. Portanto, setores inseridos nessa classificação costumam se proteger via patentes, *know-how* e segredos industriais, havendo alta apropriabilidade diante da baixa capacidade de imitação no setor (PAVITT, 1984).

Para complementar, Pavitt (1984) realiza uma exposição dos padrões setoriais de mudança tecnológica descrevendo e explicando-os em diferentes setores. O autor discute como as firmas inovadoras em diferentes setores desenvolvem inovações para grupos de produtos específicos e como as características e variações podem ser classificadas em uma taxonomia de três partes. A primeira parte é a classificação das firmas inovadoras em três grupos: fornecedores de equipamentos, fornecedores de componentes e fornecedores de serviços. Desse modo, a segunda parte é a classificação dos grupos de produtos em três categorias: produtos padronizados, produtos personalizados e produtos complexos. Por conseguinte, a terceira parte é a classificação das atividades principais das firmas inovadoras em três tipos: atividades baseadas em ciência, atividades baseadas em engenharia e atividades baseadas em artesanato. A taxonomia permite uma análise mais detalhada dos padrões setoriais de atividade inovativa e pode ser útil para analistas e formuladores de políticas. Além disso, Pavitt destaca que o setor de alimentos e bebidas é notável por gerar uma proporção significativa de inovações fora de seu setor principal. Isso significa que as empresas desse setor não apenas inovam dentro da área de alimentos e bebidas, mas também contribuem com inovações para outros setores da economia. Essa observação revela a interdependência entre os setores, onde as inovações de um setor podem beneficiar ou ser aplicadas em outros setores, demonstrando a diversidade e a complexidade dos padrões de inovação. (PAVITT, 1984).

Castellacci (2008), por sua vez, propõe uma nova taxonomia de padrões setoriais de inovação que combina indústrias de manufatura e serviços, reconhecendo que ambos os setores são interdependentes e que suas interações são cruciais para a inovação e o crescimento

econômico a longo prazo. Nesse sentido, a inovação é frequentemente um resultado de colaborações intersetoriais, uma vez que nas últimas décadas, as indústrias mais avançadas tecnologicamente – relacionadas a novos paradigmas – tem evidenciado maior contribuição para a produtividade e dinamismo econômico. Em contrapartida, setores mais tradicionais, associados ao modelo fordista, tem enfrentado estagnação ou até mesmo declínio em suas taxas de produtividade. Sendo assim, o autor sugere que uma classificação mais eficaz deve considerar as características inovadoras de cada setor, bem como as ligações verticais que existem. A próxima seção irá caracterizar o setor de bebidas no Brasil e seu ritmo inovativo.

### **3. Setor de Bebidas no Brasil**

O setor de bebidas no Brasil é de extrema relevância para a economia do país, principalmente a indústria cervejeira, que representa uma parte significativa do PIB e emprega milhares de pessoas em toda a cadeia produtiva. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentação (ABIA), a indústria de bebidas no Brasil alcançou um faturamento estimado de R\$ 160 bilhões em 2022 e a cervejeira em torno de R\$77 bilhões, ocupando lugar de destaque na terceira posição entre os maiores produtores do mundo. Este montante do setor de bebidas corresponde a aproximadamente 2,0% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Além disso, representa cerca de 5,1% do valor bruto da produção da indústria de transformação. (ABIA, 2022)

A indústria de bebidas destaca-se pela distribuição regional de produção. Nesse sentido, os produtos que utilizam água como principal insumo, tornam a produção local uma escolha mais lógica, uma vez que a economia em custos logísticos supera as possíveis vantagens de centralizar a produção. Esse aspecto proporciona uma presença ampla do setor, contribuindo para o desenvolvimento de regiões menos industrializadas. Além disso, a fabricação de bebidas exige uma extensa cadeia produtiva que abrange fornecimento de insumos agrícolas, armazenagem, distribuição, comercialização e produção de embalagens, que muitas vezes precisam ser produzidas na região. Dessa forma, essa estrutura do setor estimula o crescimento econômico e social em várias partes do Brasil, fortalecendo a economia regional e auxiliando na criação de empregos. (CERVIERI JÚNIOR ET AL., 2014)

No entanto, devido ao fato de a estrutura ser complexa e abrangente, os fabricantes aproveitam as plantas e distribuição para produzirem uma gama de bebidas, como águas, refrigerantes, sucos, cervejas, vinhos e destilados. Por conseguinte, alguns players se destacam por sua influência significativa no mercado, capacidade de inovação e estratégias de distribuição e marketing. Assim, empresas como Ambev, Coca-Cola FEMSA, Grupo Petrópolis, Heineken Brasil, PepsiCo e Brasil Kirin lideram o mercado com marcas icônicas e

uma forte presença nacional e internacional. Além disso, é válido ressaltar que essas empresas investem constantemente em inovação de produtos, campanhas de marketing robustas e práticas sustentáveis, além de manterem uma extensa rede de distribuição. A tabela a seguir detalha o perfil, principais marcas, estratégias e diferenciais de cada um desses players, ilustrando como eles se posicionam e competem no mercado brasileiro de bebidas.

**Tabela 2.** Players do setor de bebidas.

Player	Perfil	Principais Marcas	Estratégias	Diferenciais
<b>Ambev</b>	Uma das maiores empresas de bebidas da América Latina, parte da Anheuser-Busch InBev.	Skol, Brahma; Antarctica; Guaraná Antarctica.	Forte presença no mercado brasileiro e internacional, grande investimento em marketing e inovação.	Foco em eficiência operacional, inovação em embalagens e sustentabilidade ambiental.
<b>Coca-Cola FEMSA</b>	Maior engarrafadora de produtos Coca-Cola no Brasil e na América Latina, parte do grupo FEMSA.	Coca-Cola; Fanta; Sprite; Del Valle.	Enorme capacidade de distribuição, marketing agressivo e diversificação de portfólio.	Ampliação constante do portfólio, forte presença em eventos esportivos e culturais.
<b>Grupo Petrópolis</b>	Maior cervejaria de capital privado do Brasil, conhecida pela produção de cervejas e bebidas alcoólicas.	Itaipava; Crystal; Petra; Black Princess.	Foco no mercado nacional, campanhas de marketing regionais e patrocínio de eventos esportivos.	Competitividade de preços, forte distribuição regional e crescimento contínuo em market share.
<b>Heineken Brasil</b>	Parte do grupo Heineken, uma das maiores cervejarias do mundo.	Heineken; Kaiser; Sol; Amstel; Schin.	Expansão de portfólio, foco em produtos premium, marketing inovador e sustentabilidade.	Presença marcante no segmento premium, campanhas publicitárias diferenciadas e investimentos em tecnologia de produção.
<b>PepsiCo</b>	Multinacional americana, conhecida principalmente por seus refrigerantes e um amplo portfólio de bebidas e alimentos.	Pepsi; Gatorade; H2OH!; Lipton.	Diversificação de produtos, foco em bebidas saudáveis e fortes campanhas de marketing.	Inovação contínua em novos sabores e produtos, enfoque em sustentabilidade e responsabilidade social.
<b>Brasil Kirin</b>	Parte do grupo japonês Kirin, importante produtora de bebidas no Brasil, principalmente cervejas.	Schin; Devassa; Baden Baden.	Reposicionamento de marcas, diversificação de portfólio e investimentos em marketing.	Foco na qualidade dos produtos e na expansão regional.

Fonte: Dados das empresas extraídos de seus sites oficiais e reportagens do jornal Valor Econômico (2023), além de informações do banco de dados da Euromonitor International.

Assim, a inovação e as tendências de mercado são forças motrizes no setor. Essas empresas estão constantemente desenvolvendo novos sabores, formatos de embalagens, categorias de produtos para atender às mudanças dos consumidores e novas formas de comercialização, com a criação de plataformas de *e-commerce*, *marketplace* ou novas malhas para atingir os pontos de vendas. A concorrência entre os principais players em busca de maior participação de mercado é um dos principais obstáculos ao crescimento desse setor. Assim, dificulta a entrada de novas empresas e compromete as chances de se manterem no mercado. Além disso, como a cadeia envolve diferentes insumos, o aumento dos preços das matérias-primas e os rigorosos requisitos de licenciamento disponibilizados pela ANVISA para a fabricação de bebidas alcoólicas são fatores que limitam o crescimento do setor. (BNDES, 2014)

A relevância do setor de bebidas no Brasil se destaca não apenas pelo seu impacto econômico significativo, mas também pela complexidade e diversidade da sua produção, que abrange uma ampla gama de categorias de produtos, refletindo hábitos culturais, sociais e de consumo que variam entre as diferentes regiões do país. O Brasil é um dos maiores consumidores e produtores de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, com preferências específicas, como cervejas, refrigerantes, sucos e águas minerais, cada uma com características regionais.

Além disso, a categorização das bebidas revela a interconexão entre diferentes processos produtivos, que vão desde a fermentação e destilação até a pasteurização e embalagem, destacando a necessidade de estratégias específicas para atender às demandas dos consumidores. Assim, o setor de bebidas é um motor econômico importante e um reflexo das tendências sociais e culturais brasileiras. Dessa forma, entender sua estrutura e categorias é fundamental para que empresas e formuladores de políticas tomem decisões informadas que promovam o crescimento econômico, a sustentabilidade e a inovação, especialmente diante de desafios como a concorrência acirrada e as flutuações nos preços das matérias-primas.

De acordo com a tipologia setorial proposta por Pavitt (1984), a indústria de bebidas pode ser classificada como pertencente ao grupo dos setores intensivos em escala. Este grupo é caracterizado pela predominância de inovações voltadas à racionalização de processos produtivos, padronização, ganhos de escala e aperfeiçoamento logístico, sendo a principal fonte de inovação originada de departamentos internos de engenharia e produção. Além disso, trata-se de um setor que, no contexto brasileiro, pode ser compreendido como de baixa intensidade tecnológica, sobretudo quando comparado a setores como o farmacêutico ou o de equipamentos eletrônicos. No entanto, grandes empresas atuantes neste segmento, como a Ambev, têm buscado ampliar sua competitividade por meio da adoção de práticas inovadoras de gestão, transformação digital e diversificação de produtos, revelando esforços para incorporar elementos típicos de setores com maior intensidade tecnológica.

Nesse contexto, a próxima seção apresenta indicadores de inovação selecionados a partir da base da PINTEC, para o setor de bebidas e a indústria de transformação.

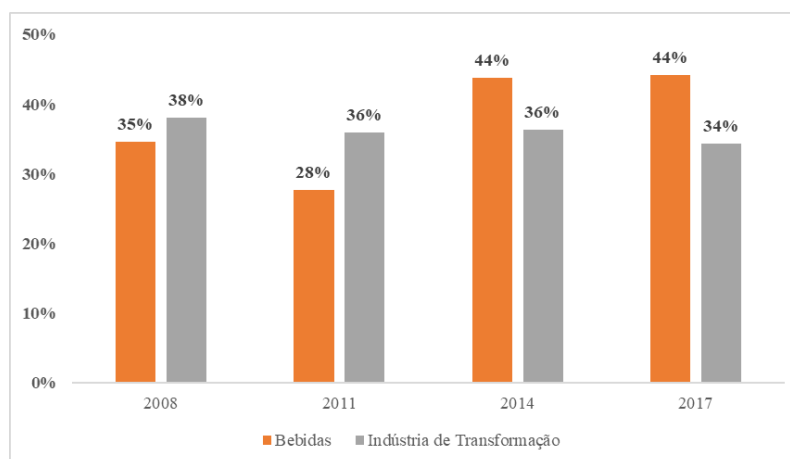
### **3.1 Inovação no setor de bebidas no Brasil**

Diante das características do setor, para sobreviver ao mercado e se diferenciar, as indústrias de bebidas procuram inovar. Por conseguinte, a inovação desempenha um papel crucial no setor, sendo um dos principais motores que impulsionam o crescimento e a competitividade das empresas. Assim, em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente, a capacidade de inovar se torna essencial para atender às demandas dos consumidores, que

buscam produtos de maior qualidade, maior valor agregado e sustentáveis. Além disso, a inovação contribui para a eficiência operacional no ecossistema do setor, visto que a adoção de novas tecnologias e processos pode resultar em uma produção mais eficiente, reduzindo custos e melhorando a margem de lucro. Em um setor onde as margens podem ser estreitas, essa eficiência é vital para a sustentabilidade financeira das empresas. Dessa forma, a inovação abre portas para novos mercados, pois produtos inovadores podem atrair novos consumidores e expandir a base de clientes, permitindo que as empresas cresçam e diversifiquem suas operações.

Os dados da Pesquisa de Inovação (PINTEC) entre 2008 e 2017 revelam uma dinâmica contrastante entre o setor de bebidas e a indústria de transformação, que abrange empresas responsáveis por transformar matérias-primas em produtos acabados ou semiacabados, como alimentos, vestuário e eletrônicos. Assim, a taxa de inovação de um setor é calculada como a razão entre o número de empresas que implementaram algum tipo de inovação (de produto, processo, organizacional ou de marketing) e o total de empresas investigadas no período. Essa métrica permite comparar a intensidade inovadora entre diferentes setores e ao longo do tempo, refletindo o grau de adoção de práticas inovadoras pelas empresas. Em 2008, o setor de bebidas apresentava uma taxa de inovação de 34,65%, abaixo dos 38,13% registrados pela indústria de transformação. Nos anos seguintes, o setor de bebidas mostrou um crescimento expressivo, atingindo 44,20% em 2017, enquanto a taxa de inovação na indústria de transformação declinou para 34,32% no mesmo período. Esse aumento no setor de bebidas reflete a intensificação das iniciativas inovadoras para se adequar às novas demandas de um mercado competitivo. Em contraste, a redução na indústria de transformação pode indicar desafios estruturais ou uma mudança nas prioridades de inovação ao longo do tempo.

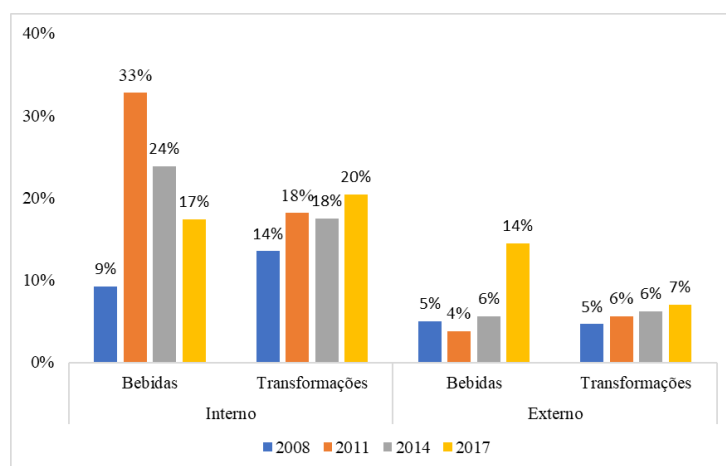
**Gráfico 1.** Taxa de Inovação referente ao período 2008-2017.



Fonte: PINTEC (2008-2017).

De acordo com a PINTEC, os gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) são divididos em duas categorias principais: gastos internos, que incluem os investimentos realizados dentro da própria empresa (como salários de equipes de P&D, aquisição de materiais, equipamentos e infraestrutura); e gastos externos, que abrangem a contratação de serviços de P&D realizados por outras organizações, como universidades, centros de pesquisa ou consultorias especializadas. Nesse sentido, os dados de gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) entre 2008 e 2017 mostram estratégias distintas entre os setores de bebidas e de transformação. O setor de bebidas inicialmente aumentou significativamente os investimentos internos em P&D, mas a partir de 2011 houve uma queda nesses gastos. Entretanto, o setor compensou essa redução com um aumento expressivo nos gastos externos em P&D em 2017, o que indica uma mudança estratégica para buscar inovações por meio de colaborações externas. Em contraste, a indústria de transformação manteve investimentos estáveis tanto em P&D interno quanto externo, sem grandes variações ao longo do tempo. Essa estabilidade nos investimentos, sem um aumento significativo em P&D externo, sugere uma menor diversificação nas fontes de inovação. Enquanto o setor de bebidas se mostrou mais flexível e adaptável nas suas estratégias de P&D, a indústria de transformação enfrenta obstáculos que restringiram suas oportunidades de inovar.

**Gráfico 2.** Gastos em P&D referente ao período 2008-2017



Fonte: PINTEC (2008-2017).

Dessa forma, o apoio do governo é fundamental para o setor de fabricação de bebidas, pois desempenha um papel crucial na promoção da inovação, modernização e competitividade da indústria. Esse suporte facilita o acesso a recursos financeiros e tecnológicos necessários para a adoção de práticas sustentáveis e para a melhoria dos processos produtivos. Além disso, o incentivo a investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é vital para a criação e aprimoramento de produtos, ajudando as empresas a se manterem competitivas no mercado.



Ademais, o apoio à exportação abre novas oportunidades de mercado, alinhando o setor às demandas contemporâneas.

Assim, os dados apresentados na tabela sobre os incentivos governamentais entre 2008 e 2017 evidenciam a relevância desse apoio. O aumento significativo dos incentivos fiscais para P&D, que subiu de 2,60% em 2008 para 29,11% em 2017, reflete uma crescente valorização do investimento em inovação. No entanto, o financiamento para projetos de P&D sem parceria com universidades caiu de 7,79% em 2008 para 0% em 2017, indicando uma mudança estratégica em favor de colaborações. Além disso, o suporte a projetos em parceria com universidades, que aumentou de 2,99% em 2011 para 3,80% em 2017, mostra uma disposição do governo para fomentar a colaboração entre o setor produtivo e as instituições acadêmicas. Por conseguinte, quanto às compras de máquinas e equipamentos, os dados revelam um panorama preocupante, já que o financiamento desse setor começou com 66,23% em 2008, mas caiu drasticamente para 24,05% em 2017. Essa diminuição no apoio à modernização da infraestrutura pode limitar a capacidade das empresas de se equiparem com tecnologia avançada, essencial para melhorar a produtividade. Assim, embora o setor de bebidas tenha enfrentado desafios, o apoio governamental se mostra um fator determinante para seu crescimento sustentável e inovação, especialmente ao considerar a necessidade de investimentos contínuos em P&D e na modernização das operações.

**Tabela 3.** Apoio do Governo por tipo de programa

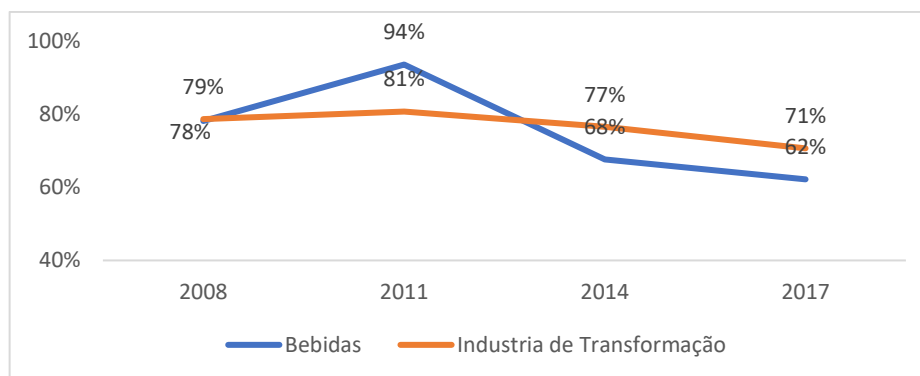
Ano	Incentivo Fiscal		Financiamento			Outros programas de apoio
			Projetos de P&D e inovação tecnológica		Compras de máquinas e equipamentos	
	P&D	Lei da informática	Sem parceira com universidade	Em parceira com Universidade		
2008	2,60%	1,30%	7,79%	-	66,23%	85,71%
2011	16,42%	-	1,49%	2,99%	61,19%	35,82%
2014	9,23%	1,54%	0,77%	1,54%	79,23%	18,46%
2017	29,11%	0,03%	-	3,80%	24,05%	64,56%

Fonte: PINTEC (2008-2017).

Os dados que serão apresentados no gráfico 3 sobre as empresas que investiram em máquinas e equipamentos dentro das inovativas entre 2008 e 2017 revelam que, em 2008, 78,16% das empresas de bebidas investiram em inovação, enquanto a indústria de transformação teve um índice ligeiramente superior de 78,72%. No entanto, em 2011, o setor de bebidas se destacou, com 93,62% das empresas investindo, superando a indústria de transformação, que registrou 80,75%. Esse aumento na participação das empresas de bebidas pode ser atribuído a uma maior busca por modernização e competitividade no mercado.

Entretanto, a partir de 2014, observou-se uma queda significativa no investimento em ambas as indústrias, com as empresas de bebidas reduzindo para 67,65% e a indústria de transformação para 76,61%. Essa tendência de declínio continuou em 2017, quando apenas 62,20% das empresas de bebidas investiram, em comparação com 70,68% da indústria de transformação. Essa diminuição pode estar relacionada ao enfraquecimento do apoio governamental a compras de máquinas e equipamentos, conforme evidenciado pela tabela anterior. O financiamento para esse tipo de apoio começou com 66,23% em 2008, mas caiu drasticamente para 24,05% em 2017, indicando uma redução significativa na disponibilidade de recursos para a modernização da infraestrutura. Assim, a combinação da diminuição no investimento das empresas de bebidas e a queda no apoio governamental sugere que as dificuldades financeiras e a falta de incentivos podem ter impactado negativamente a capacidade do setor de se equipar com tecnologias avançadas, essenciais para a inovação e competitividade.

**Gráfico 3.** Empresas que investiram em Máquinas e Equipamentos referente ao período 2008-2017.



Fonte: PINTEC (2008-2017).

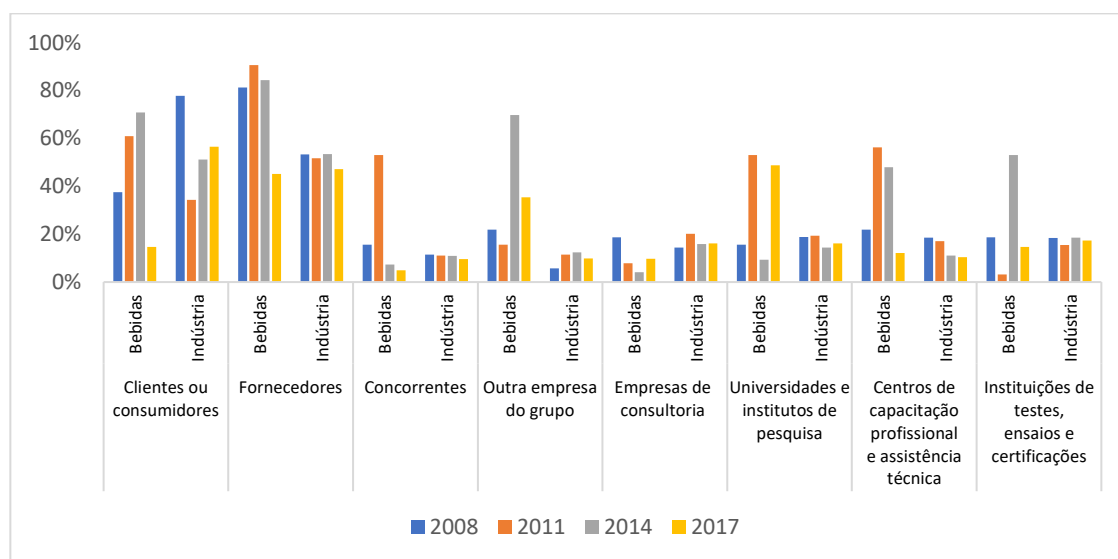
Entre 2008 e 2017, os dados sobre o nível de qualificação dos profissionais ocupados em atividades internas de P&D revelam mudanças significativas no perfil dos pesquisadores. Durante esse período, observou-se uma expressiva redução no percentual de graduados, que caiu de 86% em 2008 para 44,54% em 2017, acompanhada por uma diminuição ainda mais acentuada na presença de profissionais com nível médio, que passaram de 62% para apenas 6% no mesmo intervalo. Em contrapartida, o percentual de pós-graduados apresentou um crescimento modesto, saindo de 6,10% em 2011 para 7,38% em 2017. Essa transformação aponta para um cenário de maior exigência por qualificação no campo da pesquisa e desenvolvimento, impulsionado pela crescente complexidade dos processos e tecnologias utilizados. No setor de bebidas, essas mudanças refletem a necessidade de profissionais mais especializados, capazes de conduzir inovações e sustentar o avanço da competitividade em um ambiente industrial em constante evolução. Esse panorama evidencia a importância de investir em capacitação e formação acadêmica avançada para atender às demandas da indústria.

**Tabela 4.** Nível de qualificação das pessoas ocupadas nas atividades

Ano	Pós-graduação	Graduados	Nível Médio
2008	14%	86%	61,79%
2011	6,10%	55,97%	7,16%
2014	6,80%	56,36%	16%
2017	9,52%	44,54%	6%

Fonte: PINTEC (2008-2017).

**Gráfico 4:** Empresas que implementaram inovações com relações de cooperação com outras organizações entre 2008-2017.



Fonte: PINTEC (2008-2017).

A análise da cooperação para inovação, com base nos dados da PINTEC dos anos de 2008 a 2017, revela importantes diferenças entre o setor de bebidas e a indústria de transformação como um todo. Observa-se que, ao longo do período, tanto o setor de bebidas quanto a indústria mantiveram a cooperação com fornecedores como uma das principais formas de interação inovativa. Em 2011, o setor de bebidas apresentou seu pico nesse aspecto (90,63%), mantendo valores elevados também em 2014 (84,38%) e 2017 (85,42%), o que evidencia uma forte dependência de insumos e tecnologias fornecidas por terceiros. A indústria de transformação, embora com valores ligeiramente inferiores, também apresentou tendência semelhante, reforçando o papel estratégico dos fornecedores como fontes de inovação.

A cooperação com clientes ou consumidores variou de forma mais acentuada entre os anos analisados. No setor de bebidas, destaca-se o ano de 2014, com 70,83% das empresas inovadoras relatando esse tipo de cooperação, enquanto em 2017 houve uma queda significativa para 15,63%. Essa oscilação pode indicar alterações nas estratégias de inovação voltadas ao mercado consumidor. Já a indústria de transformação apresentou uma trajetória mais estável,

com crescimento até 2014 (51,16%) e ligeira queda em 2017 (56,23%). Já a cooperação com concorrentes manteve-se baixa em ambos os setores durante todo o período analisado, o que reflete um ambiente de elevada competitividade e possível relutância das empresas em compartilhar conhecimento estratégico. Em 2017, apenas 4,88% das empresas do setor de bebidas relataram esse tipo de cooperação, frente a 5,21% na indústria de transformação.

Além disso, a cooperação com outras empresas do grupo apresentou um crescimento expressivo no setor de bebidas em 2014 (69,79%), contrastando com a estabilidade ou leve queda observada na indústria de transformação. Essa diferença sugere que o setor de bebidas pode ter adotado estratégias de inovação mais integradas dentro de conglomerados empresariais naquele ano, reduzindo posteriormente esse tipo de articulação em 2017 (36,46%). As interações com empresas de consultoria, universidades e institutos de pesquisa, centros de capacitação profissional e instituições de testes, ensaios e certificações mantiveram-se em patamares relativamente estáveis ao longo dos anos, com pequenas variações entre os setores. De modo geral, a indústria de transformação apresenta participação ligeiramente superior nesses tipos de cooperação, especialmente em 2014, o que pode refletir maior capilaridade e diversidade de segmentos industriais com maior propensão a parcerias institucionais.

Com base nos dados apresentados neste capítulo, é possível perceber as tendências e dinâmicas de inovação no setor de bebidas, destacando-se os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a cooperação com fornecedores e consumidores, bem como as estratégias adotadas pelo setor para se manter competitivo. A comparação com a indústria de transformação revela que, apesar de desafios econômicos, o setor de bebidas demonstrou maior flexibilidade e adaptabilidade em suas estratégias de inovação, especialmente ao optar por fontes externas de P&D e ao intensificar o uso de tecnologias inovadoras. No entanto, esses processos não estão isentos de obstáculos, como as variações nos incentivos governamentais e as dificuldades financeiras para modernização das infraestruturas. A partir desse panorama, o próximo capítulo será dedicado a um estudo de caso detalhado sobre as estratégias de inovação da Ambev.

#### **4. O caso da empresa Ambev S.A.**

##### **4.1 História e Relevância da Ambev no mercado brasileiro**

No final do século XIX, o setor cervejeiro brasileiro começou a se transformar com o surgimento de empresas que viriam a marcar profundamente sua história. Em 1882, a união entre Louis Bucher e Joaquim Salles deu origem à Antarctica, uma cervejaria que se destacou por introduzir o conceito de marca em um mercado até então caracterizado por produções

artesanais e consumo direto nas fábricas. Poucos anos depois, em 1888, o suíço Joseph Villiger, insatisfeito com a qualidade das cervejas disponíveis no Brasil e inspirado pelas tradições europeias, fundou, juntamente com Paul Fritz e Ludwig Mack, a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia. Com isso, nasciam duas marcas que, décadas mais tarde, protagonizariam uma das maiores fusões do setor de bebidas na América Latina.

A Companhia de Bebidas das Américas – Ambev é uma das maiores empresas do setor de bebidas no Brasil e na América Latina, resultante justamente da união dessas duas cervejarias históricas: a Companhia Cervejaria Brahma e a Companhia Antartica Paulista. Desde sua constituição formal em 1998, a Ambev consolidou sua posição de liderança no mercado de cervejas e expandiu seu portfólio para incluir refrigerantes e bebidas não alcoólicas, contando com marcas notáveis como Guaraná Antartica e H2OH!. Além do mercado nacional, a Companhia ampliou sua atuação para diversos países das Américas, reforçando sua presença global por meio de aquisições e parcerias estratégicas, como a aliança com a PepsiCo e a incorporação da Labatt no Canadá.

Cerca de cinco anos após sua constituição, a Ambev passou por uma nova e relevante transformação ao se fundir com a Interbrew, tradicional cervejaria belga, resultando na criação da InBev. Essa operação estratégica consolidou a companhia como a segunda maior cervejaria do mundo na época, ampliando significativamente sua presença internacional e sua capacidade produtiva. Em 2008, a InBev protagonizou um dos movimentos mais emblemáticos da indústria de bebidas ao adquirir a Anheuser-Busch, empresa norte-americana responsável pela Budweiser, marca líder no mercado dos Estados Unidos. Essa aquisição, considerada a maior já realizada no setor cervejeiro até então, culminou na formação da Anheuser-Busch InBev (AB InBev), conglomerado que passou a ocupar a liderança global do mercado de cervejas, consolidando sua atuação em escala global.

Dessa forma, o processo de fusão que deu origem a AB InBev segue um movimento amplamente discutido na literatura econômica, onde fusões e aquisições são vistas como estratégias para ampliar participação de mercado, reduzir custos operacionais e aumentar competitividade (Gaughan, 2017). Com um modelo de negócios baseado em inovação, eficiência operacional e forte reconhecimento de marca, a Ambev desempenha um papel fundamental na indústria de bebidas, influenciando tendências de consumo e estratégias comerciais ao longo das décadas.

Por conseguinte, é necessário entender a relevância da Ambev no setor cervejeiro brasileiro. Assim, a Ambev é uma sociedade anônima de capital aberto que emprega mais de 40 mil funcionários, sendo aproximadamente 26 mil no Brasil. Seu portfólio é composto por

cerca de 30 marcas, com destaque para Skol, Antarctica e Brahma, sendo o *core* da empresa. A missão da empresa é "continuar o nosso legado de marcas inspiradoras, em uma plataforma, que conectam o ecossistema para que todos cresçam juntos". Em 2023, a Ambev registrou uma receita líquida de R\$ 79,73 bilhões. No quarto trimestre de 2023, apresentou lucro líquido de R\$ 5,024 bilhões, representando um crescimento de 11% em relação ao mesmo período do ano anterior. De acordo com dados da Nielsen de 2023, a Ambev manteve a liderança no mercado brasileiro de cervejas, com 59,3% de participação, mesmo com uma leve queda de 0,4 ponto percentual em comparação a 2022. A companhia também se destaca por suas iniciativas de sustentabilidade, como o uso de 98% de energia proveniente de fontes renováveis e a redução de 42% nas emissões de gases de efeito estufa desde 2018 em suas fábricas.

## **4.2 Inovações na empresa Ambev**

### **4.2.1 Inovações de produto**

Para compreender a aplicação das estratégias competitivas na Ambev, é fundamental reconhecer que a companhia opera sob dois pilares distintos de gestão: *supply* (fábrica) e o *business* (vendas). Embora esses dois universos tenham dinâmicas diferentes, suas estratégias convergem em nível regional com o objetivo de garantir o alcance das metas organizacionais estabelecidas para o ano. O alinhamento entre as áreas ocorre por meio de reuniões de planejamento para curto prazo e longo prazo, geralmente realizadas em dezembro, com a participação de diretores regionais e especialistas das mais diversas áreas. A partir dessa integração, são definidas as diretrizes estratégicas que orientarão as ações de cada frente da companhia. No entanto, para fins deste trabalho, o foco será voltado para as estratégias competitivas adotadas no âmbito do “mundo *business*”, onde se concentram os esforços comerciais e de relacionamento com o consumidor.

A Ambev tem avançado significativamente em sua estratégia de inovação comercial, especialmente com a entrada e consolidação no segmento de bebidas não alcoólicas (NAB - *Non-Alcoholic Beverages*). Nos últimos anos, o volume desse segmento cresceu impulsionado por marcas como Gatorade, H2Oh! e Guaraná Antarctica, refletindo o esforço da companhia em diversificar seu portfólio e atender a novos perfis de consumidores. Atuar em diferentes segmentos dentro do mesmo mercado permite à empresa capturar novas demandas e reduzir riscos associados à concentração de portfólio. Segundo Kotler e Keller, “Uma empresa que consegue diversificar seu portfólio de produtos dentro de um mesmo setor pode atender melhor às necessidades de seus consumidores e ganhar vantagem competitiva sustentável” (Kotler e Keller, 2012). Ao mesmo tempo, essa ampliação do portfólio reflete uma estratégia cada vez

mais orientada por tecnologia e pelo entendimento profundo do consumidor, o que tem se consolidado como uma das principais diretrizes da empresa. Nesse contexto, observa-se uma evolução constante na oferta de produtos da Ambev, com inovações que acompanham as transformações nos hábitos de consumo e ampliam sua presença em diferentes nichos de mercado. O quadro a seguir apresenta os principais marcos dessa trajetória, destacando os lançamentos mais relevantes e os objetivos estratégicos por trás de cada movimento.

**Tabela 5.** Inovação por produto – Ambev S.A

<b>Período</b>	<b>Marcas/Produtos</b>	<b>Categoria</b>	<b>Destaques Estratégicos</b>
<b>1990 - 2000</b>	Skol, Brahma, Antarctica, Guaraná Antarctica	Cervejas, refrigerantes	Consolidação das marcas tradicionais e fortalecimento do portfólio de cervejas e refrigerantes
<b>2001 – 2010</b>	Fusion, PepsiCo (parceria), Budweiser (após aquisição pela InBev em 2008)	Refrigerantes, energéticos, premium	Expansão para bebidas não alcoólicas, lançamento de energéticos e início da presença de marcas globais.
<b>2008 – 2010</b>	Stella Artois, Michelob Ultra, Corona (após aquisição)	Premium, cervejas importadas	Expansão no segmento de cervejas premium, marcas globais (Budweiser, Corona) e reforço na liderança global do portfólio.
<b>2011 – 2015</b>	Skol Beats, H2OH!, Corona	Premium, bebidas com álcool	Lançamento de versões inovadoras da Budweiser, novas bebidas funcionais como H2OH! e inovação no mercado jovem com Skol Beats.
<b>2016– 2019</b>	Skol Puro Malte, Colorado, Wäls, Spaten, Goose Island, Michelob Ultra	Artesanais, saudáveis, premium	Aquisição de marcas artesanais e ampliação do portfólio premium com foco em novas experiências de consumo.
<b>2020 – 2024</b>	Brahma Duplo Malte, Beats GT, Beats 1L, Spaten, Guaraná sem Açúcar, For Everyone, Goose Island	Cervejas especiais, bebidas sem álcool	Foco em inovações saudáveis, novas embalagens e formulações, além de expansão da linha Beats.

Fonte: Ambev.

Dessa forma, fica claro que a evolução do portfólio da Ambev evidencia como a inovação de produto tem sido uma estratégia central para a companhia ao longo das décadas. De acordo com o Manual de Oslo (2018), a inovação de produto refere-se à introdução de bens ou serviços novos ou significativamente aprimorados quanto às suas características ou usos previstos. No contexto da empresa, essa inovação se manifesta tanto na criação de novas categorias — como a linha Beats e as versões puro malte — quanto na adaptação de produtos já existentes às novas demandas de consumo, como é o caso do Guaraná sem Açúcar. A constante renovação e diversificação do mix de produtos permite à empresa atender a diferentes perfis de consumidores, explorar novas ocasiões de consumo e ampliar sua presença em mercados complementares ao de cerveja. Assim, esse movimento não só fortalece sua competitividade, mas também sua posição como propositora da inovação ofensiva, que sustenta a capacidade da empresa de se manter relevante em um setor tradicional, porém altamente dinâmico e sensível às mudanças de comportamento do consumidor.

#### 4.2.2 Inovação de Processo

Nesse cenário, a Ambev tem incorporado inovações de processo para novas vias de comercialização como parte essencial de sua estratégia para aumentar a eficiência operacional e fortalecer sua posição competitiva. Tais inovações se manifestam principalmente na adoção de plataformas tecnológicas voltadas à automação, integração e personalização dos canais de relacionamento com os diversos públicos da companhia.

Dessa forma, um dos maiores destaques nesse processo é a plataforma BEES, criada para transformar a experiência de compra dos pequenos e médios varejistas que compõem a base comercial da Ambev. Através dessa solução digital, os pontos de venda parceiros — como bares, restaurantes, empórios, padarias e mercado de subsegmento — podem realizar pedidos, agendar entregas, acompanhar o status logístico e até solicitar aumento de crédito e manutenção de equipamentos. A plataforma também utiliza mecanismos de gamificação, como o acúmulo de pontos e desafios personalizados de compra, promovendo maior engajamento dos clientes e personalização do atendimento. Dessa forma, o BEES já movimenta mais de 70% das vendas da companhia no Brasil e está presente em mais de 20 países por meio da AB InBev. Como aponta Christensen, inovações bem-sucedidas em modelos de negócios geralmente não vêm da tecnologia em si, mas da forma como ela transforma processos e relacionamentos (Christensen, 1997; RI Ambev, 2023).

Para complementar essa transformação digital, a empresa também expandiu sua presença direta no consumidor final com o Zé Delivery, um dos principais casos de sucesso da companhia nos últimos anos. Lançado como uma plataforma de delivery de bebidas, o Zé Delivery se consolidou durante a pandemia e segue crescendo, oferecendo aos consumidores a possibilidade de receber bebidas geladas em casa em poucos minutos. Por conseguinte, o Zé Delivery já alcança mais de 300 cidades brasileiras, com mais de 15 milhões de pedidos em 2022, e tem sido fundamental para reforçar a estratégia de Direct-to-Consumer (DTC). Além de melhorar a experiência de compra, o Zé Delivery gera dados valiosos sobre os hábitos de consumo do público, o que reforça a capacidade analítica e estratégica da empresa (RI Ambev, 2023).

Essa integração de canais digitais — tanto com foco no consumidor final quanto no varejo — tem potencializado o desempenho da companhia, elevando seu nível de serviço e fortalecendo sua capacidade de adaptação a mudanças no mercado. Plataformas como BEES e Zé Delivery são exemplos da estratégia de inovação organizacional da Ambev, que visa combinar eficiência operacional com proximidade com o cliente. Nesse sentido, a Ambev tem



demonstrado não apenas agilidade na incorporação de novas tecnologias, mas também inteligência na forma como as implementa dentro de sua lógica de negócios.

Nesse contexto, destaca a criação da Ambev Tech, o hub de tecnologia e inovação da companhia, que surgiu como resposta à necessidade de internalizar capacidades digitais e impulsionar uma transformação mais profunda nos processos da empresa. Atuando como a principal responsável pelo desenvolvimento e sustentação das plataformas supracitadas acima, o BEES e o Zé Delivery, a Ambev Tech é a engrenagem que conecta tecnologia, dados e estratégia de mercado, permitindo à empresa não apenas inovar com produtos, mas fazer isso com base em inteligência analítica, integração operacional e foco no consumidor. Dessa forma, a partir da coleta, processamento e análise de grandes volumes de dados em tempo real, a Ambev consegue compreender padrões de consumo, otimizar a cadeia logística, personalizar ofertas e fortalecer o relacionamento com diferentes públicos. Essa atuação evidencia a consolidação de uma cultura *data-driven*, onde as decisões estratégicas são orientadas por evidências concretas, geradas a partir da interação direta com os canais digitais. Dessa forma, a Ambev Tech torna-se peça-chave dentro da estrutura organizacional inovadora da empresa, não apenas como suporte tecnológico, mas como protagonista na geração de valor, contribuindo para manter a vantagem competitiva da companhia em um setor altamente dinâmico e disputado como o de bebidas.

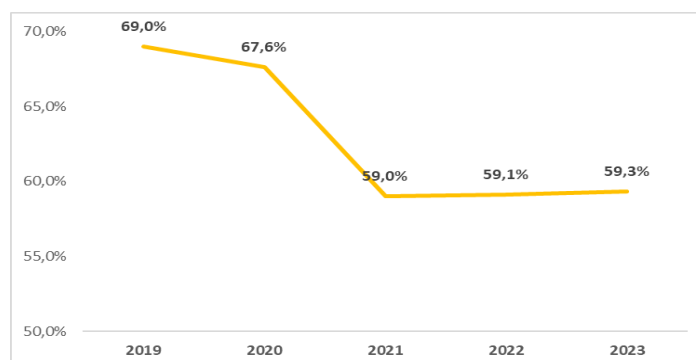
Por fim, a empresa tem investido continuamente para garantir a excelência de sua operação e a experiência do cliente. O relatório de resultados da companhia destaca que, apenas nos últimos dois anos, foram investidos mais de R\$ 100 milhões em melhorias logísticas voltadas à flexibilidade das entregas e à integração de seus canais digitais. Além disso, a criação da área de Net Promoter Score (NPS) demonstra o foco em monitorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes, promovendo ajustes constantes e baseados em dados reais de satisfação. A sinergia entre as estratégias de Business-to-Business (B2B), como BEES e Donus (seu banco digital), e de DTC, como o Zé Delivery e o Empório da Cerveja, representa um novo patamar de ecossistema de inovação comercial que reforça o posicionamento da Ambev como uma das empresas mais inovadoras do setor. (RI Ambev, 2023)

#### **4.3 Indicadores de Desempenho da empresa Ambev S.A.**

A mensuração do desempenho das atividades inovativas é fundamental para compreender o grau de efetividade das estratégias adotadas por uma organização. Os indicadores de desempenho da inovação englobam variáveis que permitem avaliar desde os recursos empregados no processo inovador até os resultados obtidos em termos de

competitividade, crescimento e retorno econômico. Nesse sentido, a apropriabilidade, em particular, refere-se à capacidade da empresa em proteger e capturar os retornos de suas inovações, por meio de mecanismos como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos industriais. No caso da Ambev, a análise de desempenho da inovação pode ser observada a partir de métricas concretas como o aumento de participação de mercado, crescimento de receita, expansão de canais digitais e fortalecimento de ativos intangíveis.

**Gráfico 5.** *Market Share* nos segmentos de cervejas da Ambev referente aos períodos de 2019 e 2023.



Fonte: Nielsen (2019 -2023).

A evolução da participação de mercado da Ambev no segmento de cervejas entre 2019 e 2023 reflete principalmente o avanço da concorrência e as mudanças no cenário competitivo. Em 2019, a companhia detinha 69% do *market share* nacional, percentual que caiu para 67,6% em 2020 e recuou de forma mais acentuada em 2021, atingindo 59%. Esse movimento está diretamente relacionado à entrada mais agressiva de concorrentes no mercado brasileiro, com destaque para a expansão da Heineken, que investiu fortemente na ampliação de sua capacidade produtiva, distribuição e presença em pontos de venda estratégicos. Além disso, o fortalecimento de cervejarias regionais e artesanais contribuiu para a fragmentação do mercado. A partir de 2021, contudo, observa-se um processo de estabilização e leve recuperação da participação de mercado da Ambev, com 59,1% em 2022 e 59,3% em 2023. Tal retomada pode ser associada à intensificação das estratégias de inovação da companhia, com destaque para a digitalização de canais de venda — como o Zé Delivery e a plataforma BEES —, o fortalecimento do portfólio com produtos mais aderentes às novas preferências do consumidor e o reposicionamento de marcas em segmentos premium e core plus.

Por conseguinte, esse movimento de recuperação também está relacionado à forma como a empresa conseguiu transformar essas inovações em vantagem competitiva concreta. O fortalecimento das marcas, o lançamento de novos produtos e a proteção estratégica desses ativos ajudaram a empresa a se reposicionar no mercado e reconquistar parte do espaço perdido nos anos anteriores. Dessa forma, entre os principais instrumentos de apropriabilidade

destacam-se as patentes, as marcas registradas e os direitos autorais, os quais garantem exclusividade temporária sobre inovações tecnológicas, identidades visuais e conteúdos originais. Nesse sentido, a empresa mantém um extenso portfólio de marcas registradas, como Skol, Brahma, Antarctica, Budweiser, Stella Artois e Spaten, que representam ativos intangíveis valiosos e elementos-chave de diferenciação no mercado. Além disso, a companhia demonstra agilidade estratégica ao registrar nomes associados a tendências culturais, como o caso da marca “Cringe”, registrada em 2021 para uso em bebidas alcoólicas mistas.

Do ponto de vista tecnológico, a Ambev também registra patentes ligadas a processos produtivos e embalagens no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), assegurando proteção sobre inovações operacionais que contribuem para ganhos de eficiência e diferenciação de produto. Tais registros, embora nem sempre amplamente divulgados nos relatórios internos, são estratégicos para a empresa, especialmente em iniciativas relacionadas à sustentabilidade e digitalização. Além disso, sua estrutura organizacional inclui departamentos responsáveis pela gestão da propriedade intelectual, o que demonstra um compromisso sistemático com a proteção de ativos inovadores. Nesse contexto, uma análise da base de dados do INPI revela que a Ambev registrou mais de 13 mil processos relacionados à propriedade intelectual entre 2019 e 2023, incluindo pedidos de patentes, registros de marcas e desenhos industriais. Assim, essa intensidade nos depósitos sinaliza uma postura proativa da companhia na consolidação de uma base de conhecimento protegida, garantindo não apenas a exclusividade de suas inovações, mas também sua capacidade de monetização no médio e longo prazo.

**Tabela 6.** Depósitos de Propriedade Intelectual pela Ambev no INPI (2019–2023)

INPI	
Total de processos encontrados	13.314
Período de Busca	01/01/2019 a 31/12/2023
Tipo de registros	Marcas, patentes e desenhos industriais
Exemplo de patente tecnológica	Sistema para inspeção de partículas granulares
Exemplo de patente operacional	Dispositivo automático para geração de arcos elétricos

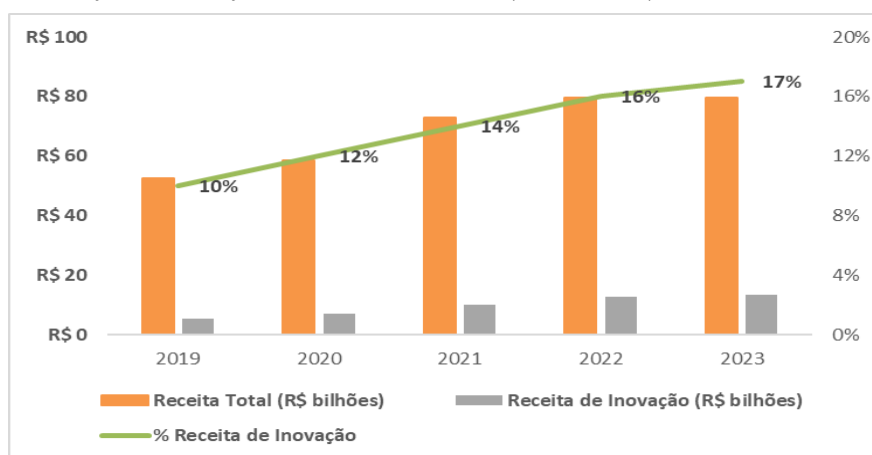
Fonte: INPI.

Dessa maneira, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a proteção da propriedade intelectual é um dos principais mecanismos de apropriabilidade e está diretamente relacionada ao desempenho inovador e à competitividade das empresas no longo prazo. Assim, empresas que protegem suas inovações tendem a obter retornos mais sustentáveis sobre seus investimentos em P&D, além de reduzir os riscos de imitação e facilitar a expansão de seus ativos para novos mercados. No caso da Ambev, essa estratégia se traduz não apenas em exclusividade sobre tecnologias e marcas, mas também em

vantagem competitiva estrutural frente a novos entrantes e concorrentes diretos, fortalecendo sua posição nos segmentos premium e de alto valor agregado. (OCDE, 2023)

Para avaliar a efetividade das estratégias de inovação da Ambev, é relevante observar a evolução da receita proveniente de inovações. Sendo assim, o gráfico a seguir apresenta a participação percentual das inovações na receita líquida da companhia no segmento de cervejas entre os anos de 2019 e 2023, com base em dados divulgados nos relatórios anuais da empresa. Observa-se um crescimento contínuo da representatividade das inovações na geração de receita, o que evidencia o fortalecimento das capacidades inovativas da Ambev, tanto em termos de novos produtos quanto de reformulações alinhadas às tendências de mercado, como sustentabilidade, novos sabores e embalagens diferenciadas.

**Gráfico 6.** Contribuição da Inovação na Receita da Ambev (2019 – 2023)



Fonte: Adaptado a partir dos Relatórios Anuais e de ESG da Ambev (2019–2023).

Dessa forma, a análise integrada de indicadores como participação de mercado, registro de patentes e contribuição das inovações na receita evidencia o papel estratégico da inovação para a sustentabilidade competitiva da Ambev. Nesse sentido, a empresa demonstra não apenas capacidade de adaptação frente às mudanças do mercado, mas também uma postura proativa na antecipação de tendências e na construção de valor por meio de ativos intangíveis. Assim, a consolidação de canais digitais, o fortalecimento de marcas registradas e o investimento contínuo em novos produtos apontam para uma abordagem sistêmica da inovação, em que diferentes frentes – tecnológica, organizacional e comercial – são mobilizadas de forma articulada para sustentar o crescimento e a diferenciação da companhia no setor de bebidas.

## 5. Considerações Finais

O objetivo principal deste estudo foi discutir e compreender, por meio da literatura de Economia Industrial e dos estudos sobre inovação, a existência e evolução dos esforços estratégicos empreendidos pelas empresas do setor de bebidas no Brasil — com ênfase na atuação da Ambev S.A., empresa líder do setor. A partir da análise qualitativa e do cruzamento entre teoria e dados empíricos, fornecidos pela PINTEC, foi possível identificar que a inovação desempenha papel central na dinâmica competitiva do setor, sendo incorporada de maneira multifacetada nas estratégias da empresa analisada.

A partir das contribuições teóricas de Schumpeter (1982), foi possível reconhecer que a Ambev adota práticas que representam o cerne da “destruição criadora”, ao introduzir inovações capazes de reconfigurar mercados e gerar novas dinâmicas competitivas. Dessa forma, a empresa incorpora não apenas a inovação de produto — por meio do lançamento de marcas estrangeiras e da diversificação do portfólio com bebidas premium, funcionais e artesanais —, mas também inovações organizacionais e de processo, evidentes na criação de estruturas como a Ambev Tech e na integração de plataformas digitais como BEES e Zé Delivery. De acordo com o Manual de Oslo (2018), essas inovações podem ser classificadas como organizacionais e de marketing, na medida em que envolvem alterações nas práticas de negócio, nos canais de comercialização e no relacionamento com o cliente, indo além da simples introdução de tecnologia.

Complementar a isso, conforme Hasenclever & Tigre (2013), a empresa apresenta uma estratégia tipicamente ofensiva, caracterizada por investimentos constantes em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), diversificação de portfólio e busca ativa por diferenciação no mercado. Esse tipo de estratégia, conforme a tipologia proposta por Freeman (1997), envolve não apenas a introdução de novos produtos, mas também a abertura de novos canais de comercialização e o fortalecimento das capacidades internas de inovação. A Ambev, ao adotar uma atuação multicanal, com foco na experiência do consumidor e no uso intensivo de inteligência de mercado, consolida a inovação como um elemento estruturante de sua competitividade. Logo, sua capacidade de explorar nichos e integrar tecnologias reforça seu papel como agente transformador em um setor tradicional, evidenciando como as teorias da Economia Industrial encontram expressão prática nas estratégias empresariais contemporâneas.

Nesse contexto, os dados da PINTEC são fundamentais para compreender como a inovação tem se manifestado na indústria brasileira, especialmente no setor de bebidas. Entre 2008 e 2017, enquanto a taxa de inovação da indústria de transformação apresentou queda, de 38,13% para 34,32%, o setor de bebidas mostrou crescimento expressivo passando de 34,65%

para 44,20%, refletindo um maior dinamismo e capacidade de adaptação. Esse comportamento acompanha o posicionamento estratégico de empresas como a Ambev, que adotam uma abordagem ofensiva de inovação, marcada pelo investimento contínuo em P&D, diversificação de portfólio e valorização de ativos intangíveis, como conhecimento de mercado e marca. Por conseguinte, a empresa também se destaca pela intensa cooperação com fornecedores e instituições, alinhando-se à tendência de inovação aberta observada nos dados da PINTEC referente ao setor de bebidas, que aumentou significativamente os gastos externos em 2017, sinalizando uma abertura para colaborações e fontes externas de conhecimento.

Apesar da leve recuperação observada entre 2022 e 2023, é importante destacar que essa retomada ocorre em um cenário de concorrência mais acirrada, especialmente após a expansão da Heineken entre 2019 e 2021, com investimentos em marcas premium, ampliação de fábricas e fortalecimento de distribuição. A resposta da Ambev, por meio da digitalização de canais e da diversificação do portfólio, demonstrou capacidade de adaptação e inovação. No entanto, parte dessas iniciativas teve um caráter mais reativo, em função das mudanças já em curso no mercado. Assim, embora a companhia siga como líder no setor, os movimentos recentes evidenciam a necessidade constante de renovação estratégica, especialmente diante de um consumidor mais exigente e de um ambiente competitivo em transformação.

Outrossim, mesmo diante da redução nos investimentos em máquinas e equipamentos, a companhia manteve sua capacidade inovadora por meio da reestruturação organizacional e da internalização de competências tecnológicas através das fusões ao longo dos anos. A experiência da empresa evidencia que a inovação, mais do que um diferencial, é uma estratégia central para a competitividade sustentável, especialmente em setores tradicionais que enfrentam transformações rápidas nas preferências dos consumidores e nas tecnologias disponíveis. Dessa forma, tal cenário reforça a ideia de que o verdadeiro diferencial competitivo não reside apenas na introdução de novos produtos, mas na capacidade das empresas de desenvolverem estratégias de inovação sólidas, flexíveis e duradouras, alinhadas aos desafios estruturais e às oportunidades do mercado brasileiro.

Diante das evidências analisadas, a sustentabilidade da competitividade no setor de bebidas dependerá da capacidade das empresas de inovar de forma contínua, colaborativa e alinhada às mudanças do mercado. Nesse contexto, destaca-se a importância de desenvolver uma cultura de inovação, com integração entre áreas, uso estratégico de dados e incentivo à experimentação. Além disso, a diversificação de portfólio e o investimento em tecnologias adequadas à realidade de cada empresa são caminhos relevantes para ampliar a competitividade.

## Referências Bibliográficas

- ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO. Panorama da indústria de bebidas. São Paulo: ABIA, 2022.
- AMBEV. Relatório de desempenho – 4T24. São Paulo: Ambev S.A., 2024. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- ANGÉLICA, Silvia. A indústria de alimentos e bebidas no Brasil: uma análise da dinâmica tecnológica e das estratégias de inovação de suas empresas entre 1998 e 2005. 2008. 138 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.
- CASTELLACCI, Fulvio. Technological paradigms, regimes and trajectories: manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. *Research Policy*, v. 37, n. 6–7, p. 978–994, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.03.011>
- CERVIERI JUNIOR, Osmar et al. O setor de bebidas no Brasil. In: BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 40, p. 93–130, mar. 2014.
- CHRISTENSEN, Clayton M. O dilema da inovação. São Paulo: Makron Books, 1997.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. Banco de dados global sobre o setor de bebidas. Londres: Euromonitor, 2023.
- FREEMAN, Christopher. The economics of industrial innovation. 3rd ed. London: Pinter Publishers, 1997.
- GAUGHAN, Patrick A. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. 6th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. <https://doi.org/10.1002/9781119380771>
- HASENCLEVER, Lia; KUPFER, David; TIGRE, Paulo B. Economia industrial. São Paulo: Elsevier, 2013.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de Inovação (PINTEC): 2008, 2011, 2014 e 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MANUAL DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 4. ed. Brasília: FINEP, 2018.
- NIELSEN IQ. Market Insights: cervejas Brasil 2023. São Paulo: NielsenIQ, 2024.
- PAVITT, Keith. Padrões setoriais de mudança tecnológica: rumo a uma taxonomia e uma teoria. *Research Policy*, Amsterdã, v. 13, n. 6, p. 343–373, 1984.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.
- SCHUMPETER, Joseph A. Capitalism, socialism and democracy. London: George Allen & Unwin, 1942.
- TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- VALOR ECONÔMICO. Reportagens diversas sobre o setor de bebidas. São Paulo: Valor Econômico, 2023.
- VASCONCELOS, Renata; DUARTE, Priscila; MARCHI, Rafael. Gestão empresarial e inovação: uma análise sobre os determinantes da inovação em micro e pequenas empresas do setor de alimentos e bebidas. *Future Journal of Accounting and Management*, v. 8, n. 3, p. 84–101, 2016. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2016.v8i3.278>