

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

VICTOR RODRIGUES FRIGOGEM

Inovação Tecnológica e Competitividade:

Análise das Estratégias da Ambev na Indústria de Bebidas após o período da pandemia.

UBERLÂNDIA

2025

VICTOR RODRIGUES FRIGOGEM

Inovação Tecnológica e Competitividade:

Análise das Estratégias da Ambev na Indústria de Bebidas após o período da pandemia.

Monografia apresentada 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: Dra. Thaís Guimarães Alves Nonato

BANCA EXAMINADORA:

Uberlândia, 24 de setembro de 2025

Prof. Dra. Thaís Guimarães Alves Nonato

Prof. Dr. Germano Mendes de Paula

Prof. Dra. Sabrina Faria de Queiroz

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, que sempre esteve ao meu lado com amor, paciência e palavras de encorajamento. Aos meus pais, verdadeiros exemplos de esforço, ética e dedicação, que me ensinaram o valor do conhecimento e da perseverança, mesmo diante das dificuldades. Sem o apoio e os ensinamentos de vocês, esta conquista não seria possível.

Aos meus amigos, que fizeram parte de tudo — dos rolês mais memoráveis às noites em que uma cerveja e uma conversa bastavam pra esquecer o cansaço. Vocês estiveram comigo nos momentos de fuga e nos de foco, equilibrando risada com incentivo, distração com apoio. Obrigado por serem minha família em Minas e por nunca deixarem a caminhada ser solitária.

E, por fim, dedico a mim mesmo - por não ter desistido, por ter acreditado, e por ter seguido em frente mesmo nos dias mais difíceis.

Este trabalho é uma etapa importante de um sonho que agora começa a se realizar: o de me tornar economista.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias de inovação da Ambev como pilar de sua competitividade no setor de bebidas no período pós-pandemia. A metodologia adotada foi a do método monográfico, realizando um estudo de caso qualitativo e quantitativo, de natureza descritiva. A pesquisa baseou-se em fontes secundárias, por meio de uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos e livros sobre inovação e estratégia, e de uma pesquisa documental, com a análise de relatórios anuais, demonstrações financeiras e comunicados a investidores da Ambev, publicados entre 2020 e 2024. Os principais resultados revelam que a transformação digital, liderada pelas plataformas BEES e Zé Delivery, foi fundamental para a otimização logística e a criação de novos canais de receita. A inovação em produtos, com foco no portfólio premium, mostrou-se crucial para a sustentação das margens de lucro em um cenário de aumento de custos. Nesse contexto, uma compreensão aprofundada das abordagens e resultados da Ambev após o período da pandemia torna-se crucial para identificar modelos de sucesso e desafios enfrentados por grandes corporações em um ambiente de mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Palavras-chave: inovação tecnológica; competitividade; sustentabilidade; plataformas digitais; Ambev.

ABSTRACT

This monograph analyzes Ambev's innovation strategies as a pillar of its competitiveness in the beverage sector in the post-pandemic period. The methodology adopted was the monographic and case study method, with a qualitative and quantitative approach, based on the documentary analysis of annual reports, financial statements, and communications from Ambev published between 2020 and 2024. The main results reveal that the digital transformation, led by the BEES and Zé Delivery platforms, was fundamental for logistical optimization and the creation of new revenue channels. Product innovation, with a focus on the premium portfolio, proved to be crucial for sustaining profit margins in a scenario of rising costs. In this context, a deep understanding of Ambev's approaches and results after the pandemic period becomes crucial for identifying successful models and challenges faced by large corporations in an increasingly dynamic and demanding market environment.

Keywords: technological innovation; competitiveness; sustainability; digital platforms; Ambev.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos Indicadores Financeiros da Ambev de 2019 até 2024 20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Investimentos em Inovação e Tecnologia realizados pela Ambev entre 2020-2024	18
Gráfico 2 - Evolução BEES e Zé Delivery entre 2020 e 2023	25
Gráfico 3 - Percentual de Vendas Digitais na Receita Bruta da Ambev entre 2020 e 2024	25
Gráfico 4 - Crescimento da Receita por Categoria de Cerveja entre 2020 e 2024	26
Gráfico 5 - Emissões de Carbono pela Ambev no período 2020-2023	34
Gráfico 6 - Uso de Energia Renovável na Ambev no período 2020-2023	35
Gráfico 7 - Consumo de Água por Hectolitro na Ambev no período entre 2020 e 2023	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ESTRATÉGIAS DIGITAIS NA AMBEV	11
1.1 Inovação em produtos e serviços	11
1.2 Inovação em processos	14
CAPÍTULO 2: ANÁLISE FINANCEIRA DA AMBEV A PARTIR DE 2020	19
2.1 Evolução da receita, ebitda e lucro líquido a partir de 2019	19
2.2 Resultados das inovações: BEES, Zé Delivery e portfólio <i>premium</i>	21
2.3 Comparação com concorrentes: vantagem competitiva	26
CAPÍTULO 3: ESG NA AMBEV	29
3.1 <i>Environmental</i>	31
3.2 Social	36
3.3 <i>Governance</i>	38
CAPÍTULO 4: PAPEL DAS STARTUPS E AQUISIÇÕES	42
4.1 Como a Ambev usa <i>startups</i> e aquisições para acelerar sua inovação	43
4.2 Casos concretos de parcerias e efeitos nos resultados	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias de inovação da Ambev como pilar de sua competitividade no setor de bebidas no período pós-pandemia. A partir disso, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: De que maneira as estratégias de inovação tecnológica adotadas pela Ambev no período pós-pandemia foram determinantes para o fortalecimento de sua vantagem competitiva na indústria brasileira de bebidas?

A hipótese deste trabalho é que a competitividade da Ambev no cenário pós-pandemia foi impulsionada por uma estratégia de inovação, na qual a transformação digital, por meio de plataformas, otimizou a logística e a geração de receita, enquanto a inovação em produtos, com foco no portfólio *premium*, sustentou as margens de lucro e atendeu às novas demandas dos consumidores. Para validar essa hipótese, o estudo aprofunda-se em quatro pilares centrais: a transformação digital, a diversificação do portfólio de produtos, a aceleração de soluções via inovação aberta com *startups* e a integração de práticas de sustentabilidade (ESG) ao modelo de negócio.

A escolha do setor de bebidas e do caso Ambev como objeto de estudo justifica-se por seu ambiente de alta competitividade e pelas profundas transformações recentes. O setor tem sido impulsionado por novas demandas dos consumidores, que buscam desde produtos *premium* e artesanais até opções não alcoólicas e funcionais, exigindo das empresas uma capacidade contínua de adaptação. Nesse cenário, a Ambev se destaca não apenas por sua liderança de mercado, mas por sua resposta estratégica a esses desafios, com um portfólio diversificado que vai muito além das cervejas tradicionais, e por seus investimentos em tecnologia e novos modelos de negócio.

A metodologia adotada foi a do método monográfico, realizando um estudo de caso qualitativo e quantitativo, de natureza descritiva. A pesquisa baseou-se em fontes secundárias, por meio de uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos e livros sobre inovação e estratégia, e de uma pesquisa documental, com a análise de relatórios anuais, demonstrações financeiras e comunicados a investidores da Ambev, publicados entre 2020 e 2024.

A delimitação temporal no período pós-pandemia é crucial, pois essa fase atuou como um impulsionador, acelerando tendências de digitalização, transformando os canais de distribuição e intensificando a busca dos consumidores por novas experiências. A histórica padronização de produtos em larga escala foi definitivamente desafiada, tornando a inovação não apenas uma opção, mas necessária para a sobrevivência e liderança.

Nesse contexto, a literatura de gestão estratégica, desde os trabalhos de Joseph Schumpeter (1942), postula a inovação como o motor do desenvolvimento econômico por meio de um processo de "destruição criadora". Para alcançar essa vantagem, as empresas podem adotar uma estratégia de diferenciação, como aponta Michael Porter (1980), criando valor único para se destacar dos concorrentes. Abordagens mais contemporâneas, como a "Inovação Aberta" de Henry Chesbrough (2003), reforçam que esse processo é acelerado pela colaboração com agentes externos, como *startups*, fomentando soluções disruptivas.

A materialização desse arcabouço teórico na estratégia da Ambev é evidente. Um exemplo notável da "destruição criadora" aplicada ao modelo de distribuição é o caso do Zé Delivery, que revolucionou o acesso ao consumidor final. A análise dos resultados financeiros revela que as plataformas digitais foram responsáveis por uma parcela crescente da receita, validando a eficácia do modelo. Observou-se também que a estratégia de portfólio *premium* sustentou as margens de lucro da companhia, mesmo em um cenário de alta de custos.

A importância deste tema reside na compreensão de como a inovação é fundamental para a resiliência e o crescimento em mercados consolidados. Analisar a resposta estratégica da Ambev especificamente no período pós-pandemia oferece um modelo prático e relevante sobre como uma grande corporação pode navegar em um ambiente de incertezas e transformações aceleradas, gerando *insights* valiosos para o campo da gestão estratégica e para outras organizações que enfrentam desafios similares.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, além desta Introdução, das considerações finais e das referências bibliográficas. O Capítulo 1 apresenta as inovações tecnológicas e as estratégias digitais da Ambev. O Capítulo 2 detalha a análise financeira da empresa a partir de 2020. O Capítulo 3 trata da agenda ESG na companhia. Por fim, o Capítulo 4 aborda o papel das *startups* e aquisições para acelerar a inovação.

CAPÍTULO 1: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ESTRATÉGIAS DIGITAIS NA AMBEV

Este capítulo investiga como a inovação tecnológica e as estratégias digitais da Ambev no período pós-pandemia foram cruciais para sua vantagem competitiva e performance financeira. A análise focaliza em como a empresa utilizou plataformas digitais para transformar sua distribuição, aplicou a análise de dados para o desenvolvimento de produtos, integrou tecnologias de *startups* por meio da inovação aberta e implementou soluções de automação para otimizar processos e custos.

1.1 Inovação em produtos e serviços

Para Schumpeter (1942), inovação pode ser definido como uma mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a antiga, incessantemente criando uma nova.

Segundo Tidd, et. al. (2005), na obra “Gestão da Inovação”, inovação de produto e serviço é a introdução de mudanças nos bens e serviços que uma organização oferece. Para eles, a inovação de forma geral é um processo contínuo que envolve três fases principais: a busca, a seleção e a implementação de novas ideias para gerar valor.

A Ambev, um dos principais *players* do setor de bebidas, se destaca por sua capacidade inovadora, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e serviços. Nos últimos anos, a empresa tem se empenhado em criar cervejas e rótulos *premium*, alinhando-se às tendências emergentes de consumo que valorizam produtos diferenciados e de alta qualidade.

Um exemplo marcante dessa inovação é a linha Wäls Madlab, que se destaca pela experimentação e pela combinação de ingredientes pouco convencionais. Lançada em um contexto em que o mercado de cervejas artesanais está em expansão, essa linha foi projetada para capturar a atenção de consumidores em busca de experiências únicas e personalizadas. A Wäls reflete uma resposta direta às preferências do consumidor e, ao mesmo tempo, posiciona a Ambev em um nicho de mercado que historicamente era dominado por microcervejarias. (Carvalho, et al., 2019)

A criação dessa nova linha é um reflexo da adaptação da Ambev às novas demandas do mercado. Além de introduzir novos rótulos, o projeto desafiou as normas do setor, criando um efeito significativo nas expectativas dos consumidores. Essa capacidade de inovação é um

exemplo claro da aplicação das teorias de inovação de Joseph Schumpeter, que classifica a inovação de produtos como um dos motores fundamentais do crescimento econômico. (Schumpeter, 1942)

No caso da Ambev, o desenvolvimento de produtos *premium* pode ser considerado uma inovação, pois não só introduz novas experiências de consumo, mas também redefine as expectativas do mercado em relação ao que uma cerveja deve oferecer. A amplitude de sabores e a diversidade de estilos atraem um público que busca mais do que apenas uma bebida; eles desejam uma experiência que envolva a autenticidade e a história por trás de cada rótulo.

Além de focalizar em cervejas artesanais, a Ambev tem diversificado seu portfólio com inovações em outras categorias de produtos, como refrigerantes e bebidas não alcoólicas. A companhia lançou variantes com menor teor de açúcar, alinhando-se à crescente demanda por opções mais saudáveis. Essa estratégia é um reflexo da sensibilidade da Ambev às mudanças nas preferências dos consumidores, destacando sua capacidade de adaptação e inovação em um mercado dinâmico. (Ribeiro et al., 2014)

A utilização de dados e análises de mercado tem sido crucial no processo de inovação da Ambev. A empresa investe em técnicas de *big data* para entender melhor as preferências dos consumidores e identificar tendências emergentes. Essa abordagem baseada em dados acelera o desenvolvimento de novos produtos e minimiza os riscos associados a lançamentos, pois as decisões são fundamentadas em informações concretas. (Tidd, et al., 2005)

A relação da Ambev com a inovação sistemática, conforme discutido por Kupfer e Hasenklever (2012), é um aspecto relevante que merece destaque. Essa inovação pode ser definida como não se limitar a inovações pontuais; em vez disso, buscar um processo contínuo de melhoria e adaptação. Isso é evidente nas diversas interações de produtos que a Ambev tem introduzido, permitindo à empresa se manter à frente das tendências do mercado e antecipar as necessidades dos consumidores. (Kupfer & Hasenklever, 2012)

A experimentação é um dos pilares da estratégia de inovação da Ambev. A criação de laboratórios de inovação, promove um ambiente que novas receitas podem ser testadas antes de serem lançadas comercialmente. Essa prática não só reduz os riscos, mas também garante que a empresa esteja sempre à procura de novas oportunidades e experiências que possam ser oferecidas aos consumidores. (Cervieri Júnior et al., 2020)

A experiência do consumidor é central para a abordagem da Ambev em inovação de produtos. As novas cervejas e rótulos *premium* não são apenas produtos; são experiências que a empresa busca proporcionar aos seus clientes. A Ambev investe em campanhas de *marketing*

que destacam a singularidade e a história de cada produto, criando uma conexão emocional com os consumidores. Isso é fundamental para a fidelização e para fortalecer a marca. (Ribeiro et al., 2014)

Além de enriquecer a experiência do consumidor, a Ambev tem se comprometido com a responsabilidade social e a sustentabilidade. A empresa está implementando práticas que, além de contribuir para a qualidade do produto, promovem o consumo responsável. O lançamento de rótulos *premium* é frequentemente acompanhado de campanhas que enfatizam a importância do consumo moderado, alinhando-se às tendências globais de responsabilidade social. (Hart & Milstein, 2003)

As inovações em produtos da Ambev devem ser analisadas no contexto do mercado em que operam. O lançamento de rótulos *premium* tem desafiado tanto a Ambev quanto seus concorrentes a se adaptarem às novas realidades do setor. Esse efeito competitivo é uma demonstração clara de como a inovação pode redefinir as dinâmicas do mercado de bebidas, impulsionando empresas a explorarem novas oportunidades e abordagens. (Tidd et al., 2005)

A análise das inovações em produtos da Ambev deve, ainda, considerar o *feedback* do mercado. O sucesso da Wäls Madlab e de outras inovações é frequentemente medido por meio de pesquisas de satisfação do consumidor e análises de vendas. Essa coleta de *feedback* permite que a Ambev faça ajustes e melhorias em seus produtos, garantindo que eles atendam às expectativas e preferências dos consumidores. (Schumpeter, 1942)

A inovação de produtos é, portanto, uma via de mão dupla. Além de refletir as mudanças nas preferências do consumidor, influencia diretamente o comportamento do mercado. A Ambev, ao introduzir novos rótulos e estilos de cerveja, não só atende a uma demanda existente, como ajuda a moldar as expectativas e preferências dos consumidores em relação ao que é considerado um produto de qualidade. (Cervieri Júnior et al., 2020)

A empresa se destaca, ainda, na criação de ambientes de colaboração, onde ideias podem ser compartilhadas e desenvolvidas em conjunto. A interação entre diferentes departamentos, incluindo marketing, produção e pesquisa e desenvolvimento, é incentivada para que as inovações sejam desenvolvidas de maneira integrada. Essa cultura colaborativa permite que a Ambev maximize seu potencial criativo e traga soluções inovadoras ao mercado de maneira mais eficiente. (Ribeiro et al., 2014)

Outro aspecto importante da inovação em produtos é a necessidade de balancear tradição e inovação. A Ambev reconhece a importância de suas marcas tradicionais, mas também entende que a evolução é essencial para se manter relevante. Essa dualidade é evidente

na forma como a empresa introduz novas ofertas sem comprometer a qualidade e a integridade de suas marcas estabelecidas. (Hart & Milstein, 2003)

Além disso, a globalização e a crescente concorrência no setor de bebidas exigem que a Ambev esteja atenta às tendências internacionais. A empresa investe em pesquisa para entender como as inovações em outros mercados podem ser adaptadas ao contexto brasileiro. Além de ampliar o portfólio de produtos, essa abordagem proporciona à Ambev uma vantagem competitiva—implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo simultaneamente implementada pelos concorrentes e que eles não conseguem imitar—ao incorporar práticas bem-sucedidas de mercados externos. (Tidd et al., 2005; Barney, 1991)

Por fim, a capacidade da Ambev de inovar em produtos e serviços é uma demonstração de como a empresa pode se adaptar e prosperar em um mercado em constante mudança. Por meio de um compromisso contínuo com a pesquisa, experimentação e colaboração, a Ambev além de atender às demandas atuais, se posiciona para liderar o futuro do setor de bebidas, garantindo que suas inovações em produtos reflitam tanto as necessidades dos consumidores quanto os desafios e oportunidades que o mercado apresenta. (Cervieri Júnior et al., 2020)

Os relatórios mais recentes da Ambev focalizam nos investimentos em suas plataformas digitais. Em 2024, o BEES Marketplace (plataforma de vendas para parceiros) gerou um volume de mercadorias de R\$ 2,6 bilhões, um crescimento de 47% em relação ao ano anterior. Na frente de venda direta ao consumidor, o Zé Delivery aumentou seu volume de mercadorias em 15% no mesmo período. Esses números representam investimentos práticos em inovação digital. (RI Ambev, 1T24)

1.2 Inovação em processos

Segundo Schumpeter (1942), a referência fundamental, aborda a inovação em processos como um dos cinco tipos de inovação que impulsionam o desenvolvimento econômico. Para ele, por definição, trata-se da introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não testado na prática no ramo da indústria em questão, ou uma nova maneira de manejear comercialmente uma mercadoria.

A inovação em processos é um aspecto crucial da estratégia da Ambev para garantir sua eficiência operacional e competitividade no mercado de bebidas. Nesse caso, a competitividade pode ser definida como um conceito que avalia a capacidade de uma indústria de manter e expandir sua participação nos mercados internacionais, através dos seus efeitos sobre o comércio externo. (Haguenauer, 1989)

O compromisso da empresa com a otimização e melhoria contínua é evidenciado por seus investimentos em tecnologias de automação e digitalização. Essas inovações aumentam a produtividade e, ao mesmo tempo, oferecem à Ambev a flexibilidade necessária para se adaptar rapidamente às mudanças nas demandas do mercado e nas preferências dos consumidores. (RI Ambev, 2023; Tidd, et al., 2005)

Um caso de inovação em processos é a modernização da fábrica de cerveja em Petrópolis, no Rio de Janeiro. Essa unidade passou por um processo de transformação digital, que incluiu a automação de várias etapas da produção. Antes da implementação das inovações, a fábrica operava com um sistema de controle manual, que frequentemente resultava em ineficiências e altos custos operacionais. Com a automação, a Ambev conseguiu eliminar esses problemas, melhorando a eficiência produtiva. (RI Ambev, 2023)

A introdução de um sistema automatizado de controle de processos foi um dos principais passos para a modernização da unidade. O novo sistema permite que a linha de produção funcione de maneira contínua, resultando em um aumento significativo da capacidade de produção. Antes da automação, a taxa de eficiência da linha de produção era de 80%. Após a implementação das inovações, essa taxa subiu para 95%, refletindo uma melhoria substancial nas operações da fábrica. (RI Ambev, 2022)

A utilização de sistemas de monitoramento em tempo real, como a Internet das Coisas (IoT), também teve um efeito significativo nas operações da Ambev. Com a instalação de sensores e dispositivos conectados, os operadores podem monitorar cada fase da produção, desde a fermentação até o envase, garantindo que os parâmetros de qualidade sejam mantidos. Essa capacidade de monitoramento em tempo real proporciona dados cruciais para ajustes imediatos nos processos, minimizando desperdícios e assegurando a qualidade do produto. (RI Ambev, 2022)

Um exemplo prático dessa abordagem é a fábrica de Cerveja Original, que se localiza no Rio de Janeiro. Antes da implementação das inovações, essa unidade tinha uma capacidade de produção limitada a 600 mil litros por mês. Após a modernização e automação do processo, essa capacidade aumentou para 1,2 milhão de litros por mês, representando um crescimento de 100% na produção. (RI Ambev, 2022)

A digitalização das operações também possibilitou à Ambev a adoção de um sistema de gestão de manutenção. A coleta de dados em tempo real sobre o desempenho dos equipamentos permite prever falhas e realizar manutenções antes que problemas críticos ocorram. Essa abordagem proativa além de reduzir o tempo de inatividade, otimiza os custos de manutenção,

resultando em uma economia de cerca de 15% nos custos operacionais anuais na fábrica de Petrópolis. (RI Ambev, 2022; Kupfer e Hasenlever, 2012)

Além da produção, a logística de distribuição da Ambev foi outra área beneficiada por inovações em processos. O sistema Zé Delivery, que foi desenvolvido pela empresa, revolucionou a forma como a Ambev distribui seus produtos. Antes da digitalização, a Ambev enfrentava desafios relacionados ao gerenciamento de rotas e à eficiência da entrega. Com o uso de algoritmos avançados e análise de dados, a empresa agora consegue otimizar as rotas de entrega, resultando em uma redução de 25% nos custos logísticos e uma melhoria significativa no tempo de entrega. (RI Ambev, 2022; Tidd, et al., 2005)

Os resultados quantitativos das inovações em processos da Ambev são evidentes em diversos relatórios de desempenho. Um relatório interno de 2022 indicou que a automação e a digitalização resultaram em uma redução média de 20% nos custos operacionais em toda a operação da empresa. Além disso, a satisfação do cliente aumentou em 15% devido à melhoria na qualidade e na entrega dos produtos, refletindo a eficácia das inovações implementadas. (RI Ambev, 2022)

A Ambev também se comprometeu com a sustentabilidade em suas operações, integrando inovações que promovem práticas sustentáveis. Um exemplo é o investimento em tecnologias de reciclagem e reuso de água em suas fábricas. Na unidade de Belo Horizonte, a implementação de um sistema de recuperação de água permitiu que a fábrica reutilizasse até 80% da água utilizada na produção. Esse tipo de inovação não apenas contribui para a sustentabilidade ambiental, mas também reduz os custos operacionais associados ao consumo de água. (RI Ambev, 2022; Hart e Milstein, 2003)

Outro aspecto fundamental da inovação em processos é a formação e capacitação dos colaboradores da Ambev. A empresa reconhece que a automação não substitui o fator humano, mas, sim, o potencializa. Por essa razão, a Ambev investe em treinamentos para que seus funcionários se familiarizem com as novas tecnologias e aprendam a operar os sistemas automatizados. Essa abordagem melhora a eficiência operacional e aumenta a motivação e a satisfação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador. (RI Ambev, 2022; Chesbrough, 2003)

As inovações em processos na Ambev não se limitam apenas à produção e à logística. A área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) também se beneficia da automação, com sistemas que aceleram o processo de formulação e teste de novos produtos. A automação nos laboratórios permite análises mais rápidas e precisas, encurtando o tempo necessário para trazer novos

produtos ao mercado. Essa maior agilidade em responder às tendências de consumo é essencial em um mercado dinâmico como o de bebidas. (RI Ambev, 2022)

A implementação de tecnologias de análise de dados é outra inovação importante que demonstrou resultados significativos. Utilizando modelos de *machine learning*, a Ambev consegue prever flutuações na demanda com maior precisão. Isso permite ajustes na produção e na distribuição, garantindo que a Ambev minimize excessos e faltas de estoque. Esse sistema preditivo resultou em uma redução de 18% nos custos de armazenamento e uma diminuição significativa no desperdício de produtos. (RI Ambev, 2022)

A tecnologia permite maior transparência e rastreabilidade de produtos, desde a produção até a distribuição. Isso além de melhorar a eficiência logística, proporciona aos consumidores confiança na origem dos produtos. (RI Ambev, 2022; Kupfer e Hasenclever, 2012)

A combinação dessas inovações em processos tanto fortalece a posição da Ambev no mercado quanto a posiciona como líder em sustentabilidade e responsabilidade social. As práticas de inovação em processos estão alinhadas com as teorias de inovação de Schumpeter, que enfatizam a importância da inovação para a competitividade e o crescimento das empresas. (Schumpeter, 1942; Hart e Milstein, 2003)

A estratégia de inovação em processos da Ambev é um modelo replicável por outras empresas no setor de bebidas, mas a sua eficácia depende de um nível de esforço e investimento que representa uma barreira significativa.

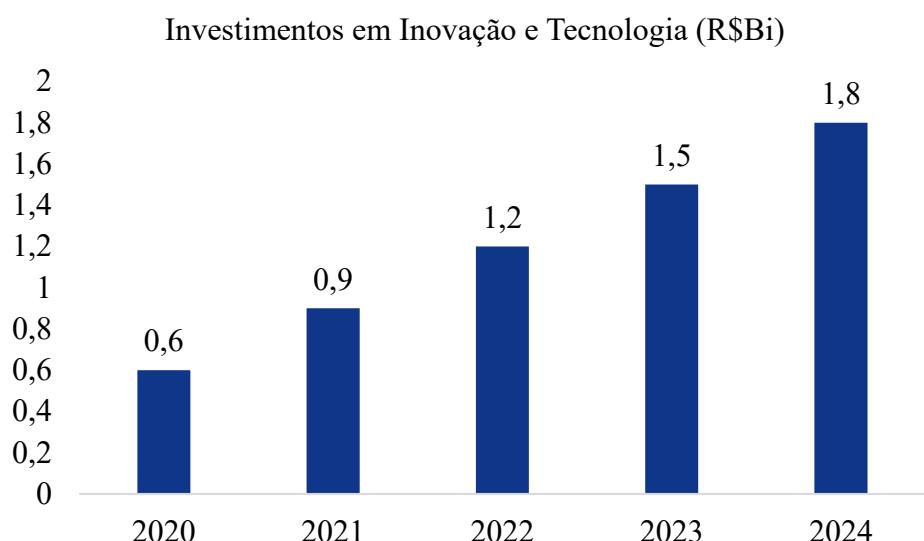
O foco em automação, digitalização e sustentabilidade tanto melhora a eficiência operacional quanto gera valor para os *stakeholders* e consumidores. Esse compromisso com a inovação é um fator chave para o sucesso a longo prazo da empresa. (RI Ambev, 2022; Chesbrough, 2003)

Em resumo, as inovações em processos são um pilar fundamental da estratégia da Ambev para se manter competitiva no mercado de bebidas. À medida que a empresa continua a investir em tecnologias emergentes e a promover uma cultura de inovação, espera-se que a Ambev permaneça na vanguarda do setor, respondendo às necessidades dos consumidores e contribuindo para um futuro mais sustentável.

O Gráfico 1 destaca o compromisso contínuo da companhia em se adaptar às rápidas transformações do mercado e consolidar sua liderança. Esse crescimento robusto em investimentos sublinha a importância da inovação não apenas em produtos e serviços bem como em processos produtivos e logísticos, impulsionando a eficiência e a rentabilidade da Ambev.

Conforme ilustrado no gráfico, os investimentos da empresa em inovação e tecnologia apresentaram uma expansão significativa, partindo de cerca de R\$600 milhões em 2020 e alcançando R\$1,8 bilhão em 2024, o que representa uma triplicação do montante em quatro anos. A análise dos dados revela que o Investimento está consistentemente aumentando em relação à Receita Líquida. Ao longo dos cinco pontos de dados, a proporção do Investimento em relação à Receita Líquida mais que duplicou, passando de aproximadamente 1.03% no primeiro período para 2.01% no último. Isso indica um foco crescente ou uma aceleração na destinação de capital para o item de Investimento, superando o ritmo de crescimento da Receita Líquida.

Gráfico 1 - Investimentos em Inovação e Tecnologia realizados pela Ambev entre 2020-2024



Fonte: Formulário de Referência Ambev de 2024.

Posto isso, a principal conclusão do capítulo 1 é que a digitalização foi o principal motor para o crescimento da receita e para a eficiência operacional da Ambev no período pós-pandemia. Essa estratégia consolidou o modelo de inovação tecnológica da empresa como uma referência no setor de bebidas.

CAPÍTULO 2: ANÁLISE FINANCEIRA DA AMBEV A PARTIR DE 2019

A análise da performance financeira da Ambev no cenário pós-pandemia demonstra uma notável capacidade de adaptação e prosperidade, mesmo diante de um ambiente econômico adverso. A trajetória da companhia reflete a aplicação de uma estratégia de inovação multifacetada, que se alinha ao conceito de desenvolvimento econômico de Schumpeter (1942), no qual a inovação é o principal motor que impulsiona a evolução dos mercados e permite às empresas líderes se reinventarem continuamente e novas ingressarem no mercado. Essa capacidade de gerar novas fontes de valor por meio de inovações em produtos, processos e canais digitais foi fundamental para os resultados alcançados.

Um dos pilares deste desempenho é a inovação em processos e modelos de negócio, conforme discutido por teóricos como Tidd et. al. (2005), que veem a gestão da inovação como um processo contínuo de exploração de novas oportunidades. As plataformas digitais BEES e Zé Delivery são exemplos concretos dessa abordagem.

Paralelamente, a companhia executou uma clara estratégia competitiva para se diferenciar no mercado, um conceito amplamente desenvolvido por Michael E. Porter, que defende que a vantagem competitiva sustentável surge da capacidade de uma empresa criar um valor único para seus clientes. Na prática, isso se manifestou de duas formas principais. Primeiro, através do portfólio *premium*, com marcas como Corona e Spaten, que elevaram o ticket médio das vendas e protegeram as margens de lucro contra oscilações de volume. Segundo, pela busca incessante de eficiência operacional, com investimentos em automação e digitalização que se refletiram diretamente na expansão do EBITDA – Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização - ao longo dos anos analisados.

Em suma, a combinação de plataformas digitais, um portfólio de produtos diversificado e uma operação eficiente permitiu à empresa não apenas navegar por um cenário de alta volatilidade, mas também fortalecer sua liderança de mercado. Essa abordagem posiciona a companhia de forma privilegiada para capturar futuras oportunidades de expansão, mantendo a rentabilidade e aumentando seu valor para os acionistas e a sociedade.

2.1 Evolução da receita, ebitda e lucro líquido a partir de 2019

Uma análise detalhada da evolução financeira da Ambev a partir de 2019 mostra um período de grande capacidade de superação e de geração de valor, mesmo em um cenário

econômico desafiador. O desempenho da companhia é medido por seus indicadores principais, incluindo a receita líquida, o lucro líquido e, para uma avaliação mais precisa da performance operacional, o EBITDA. A análise conjunta desses números revela não apenas uma forte recuperação após a pandemia, mas também o sucesso de uma estratégia bem definida, baseada em inovação, digitalização e eficiência em suas operações.

Em relação à receita líquida, o desempenho da Ambev no ano de 2019 registrou a receita líquida da Ambev em R\$ 52,6 bilhões, um patamar que antecedeu os anos de forte crescimento. Em relação à receita líquida, o desempenho da Ambev demonstrou um crescimento notável. O ano de 2021 foi marcado por um aumento expressivo de 24,8%, impulsionado pela retomada da demanda após o período inicial da pandemia. Seguindo essa tendência, 2022 apresentou uma expansão de 9,4%. Já em 2023, a receita se manteve praticamente estável, com uma variação de apenas 0,04%, refletindo um cenário de acomodação após dois anos de forte crescimento. Essa fase foi superada em 2024, quando a companhia retomou um ritmo de crescimento robusto, registrando uma alta de 12,2% na receita líquida, que alcançou R\$ 89,45 bilhões, evidenciando a contínua expansão de suas plataformas digitais e a força de seu portfólio premium.

Concomitante ao crescimento da receita, a rentabilidade operacional da empresa, refletida no EBITDA, mostrou uma melhora igualmente importante. Em 2019, o EBITDA alcançou R\$ 21,14 bilhões. Após crescer 5,9% em 2021, o EBITDA avançou 3,9% em 2022 e registrou um sólido aumento de 7,1% em 2023. O ritmo de melhoria operacional acelerou ainda mais em 2024, com o EBITDA crescendo 14,0%, para R\$ 29,03 bilhões, um reflexo direto da maturação de suas inovações em processos e da maior eficiência logística. A digitalização do ecossistema, por meio das plataformas BEES e Zé Delivery, foi um fator decisivo para otimizar a cadeia de distribuição e melhorar a lucratividade, ajudando a manter margens saudáveis.

A análise do lucro líquido, por outro lado, revela detalhes importantes sobre o resultado final. Em 2019, o lucro líquido da companhia foi de R\$ 12,18 bilhões. A empresa teve um crescimento consistente em 2021, atingindo R\$ 13,12 bilhões (+11,9%), e em 2022, com R\$ 14,89 bilhões (+13,5%). Em 2023, o lucro líquido ficou quase estável em R\$ 14,96 bilhões, com uma pequena alta de 0,5%. O ano de 2024, contudo, apresentou uma leve queda de 0,75% no lucro líquido, que totalizou R\$ 14,85 bilhões. Apesar do forte desempenho operacional, esse resultado pode refletir o impacto de fatores não operacionais ou maiores investimentos que pressionaram a linha final.

O quadro demonstra uma trajetória de forte recuperação e crescente eficiência operacional. A receita líquida, partindo dos R\$ 52,6 bilhões de 2019, saltou nos dois primeiros

anos de recuperação pós-pandemia, estabilizou em 2023 e retomou um crescimento robusto em 2024, alcançando R\$ 89,45 bilhões. De forma ainda mais consistente, o EBITDA, que mede o lucro operacional, cresceu em todos os anos do período analisado após 2019, atingindo R\$ 29 bilhões em 2024. O lucro líquido, que era de R\$ 12,18 bilhões em 2019, acompanhou essa expansão até 2023, mas apresentou uma leve queda em 2024, fechando em R\$ 14,85 bilhões. Ao analisar as proporções em relação a receita líquida, nota-se que as margens de lucro estão caindo ao longo dos anos.

Quadro 1 - Evolução dos Indicadores Financeiros da Ambev de 2019 até 2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receita Líquida	52.600	58.379	72.854	79.709	79.737	89.453
EBITDA	21.147	21.591	22.870	23.771	25.455	29.029
Lucro Líquido	12.188	11.732	13.123	14.891	14.960	14.847

Fonte: Demonstrativo Financeiro Ambev 2024.

2.2 Resultados das inovações: BEES, Zé Delivery e portfólio *premium*

A Ambev tem investido significativamente em inovação para fortalecer sua presença no mercado e impulsionar seus resultados financeiros. Três pilares fundamentais dessa estratégia são o BEES, o Zé Delivery e a expansão do portfólio *premium*. Essas iniciativas vêm transformando a forma como a empresa opera, interage com clientes e consumidores e cria valor para os acionistas. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

O BEES, plataforma de *e-commerce* B2B da Ambev, tem desempenhado um papel crucial na digitalização do relacionamento com clientes. O objetivo está em otimizar a jornada de compra dos pequenos e médios varejistas, e oferecer uma experiência mais eficiente e personalizada, permitindo que os clientes façam pedidos de forma rápida e recebam recomendações baseadas em dados. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

Com a adoção do BEES, a Ambev conseguiu aumentar a previsibilidade da demanda e melhorar sua gestão de estoques. A digitalização da cadeia de suprimentos permitiu uma distribuição mais eficiente, reduzindo custos operacionais e minimizando desperdícios. Isso teve um efeito positivo na margem EBITDA da companhia. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

Além de otimizar processos internos, o BEES também se tornou uma plataforma de monetização. A inclusão de produtos de terceiros na plataforma permitiu a diversificação do *mix* de produtos e a geração de novas receitas, criando um ecossistema que vai além da venda de bebidas. (RI 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

O crescimento do BEES foi expressivo nos últimos anos. No final de 2023, a plataforma já estava presente em oito dos dez principais mercados da Ambev, demonstrando sua aceitação e eficácia na ampliação da base de clientes. O volume bruto de mercadorias do *marketplace* cresceu mais de 44% em relação ao ano anterior, evidenciando sua importância estratégica. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

O Zé Delivery, por sua vez, revolucionou o acesso do consumidor final às bebidas da Ambev. Criado para atender à crescente demanda por conveniência e rapidez, o serviço se consolidou como uma das principais plataformas de entrega de bebidas no Brasil, ampliando significativamente sua base de usuários.

O efeito do Zé Delivery nos resultados financeiros da Ambev tem sido significativo. A plataforma aumentou o alcance da empresa diretamente para o consumidor, reduzindo a dependência dos canais tradicionais de venda. Em 2023, o número de usuários ativos mensais atingiu 5,7 milhões, um crescimento de 19% em relação ao ano anterior. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

A digitalização proporcionada pelo Zé Delivery permitiu que a Ambev entendesse melhor o comportamento do consumidor e adaptasse sua estratégia de marketing e precificação. A análise de dados gerada pelo aplicativo tornou-se um ativo valioso para otimizar campanhas promocionais e aumentar a recorrência de compras. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

A evolução da plataforma também trouxe melhorias operacionais. Em 2024, o Zé Delivery alcançou recorde de valor médio do pedido crescer 11% em relação ao ano anterior, demonstrando um aumento no ticket médio dos consumidores. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

A ampliação do portfólio *premium* foi outro fator chave na estratégia de inovação da Ambev. O crescimento da demanda por cervejas *premium* e *super premium* motivou a empresa a investir em marcas como Corona, Spaten e Stella Artois, consolidando sua participação nesse segmento. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

O segmento *premium* cresceu expressivamente nos últimos anos, impulsionado por mudanças no comportamento do consumidor e pelo fortalecimento de marcas estratégicas. Em

2023, as vendas de cervejas *premium* e super *premium* aumentaram cerca de 25%, lideradas por Spaten, Corona e Original. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

A estratégia de produtos *premium* da Ambev tem sido apoiada por investimentos em marketing e distribuição. A empresa tem apostado em eventos e parcerias estratégicas para reforçar o posicionamento dessas marcas, atraindo consumidores dispostos a pagar mais por produtos diferenciados.

O efeito dos produtos *premium* pode ser observado no aumento da receita operacional líquida por hectolitro (ROL/hl), que cresceu de forma consistente ao longo dos últimos anos. Essa tendência ajudou a compensar oscilações nos volumes e garantiu margens mais elevadas. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24).

A digitalização do canal de vendas, com o BEES e o Zé Delivery, também impulsionou a venda de produtos *premium*. O acesso facilitado aos rótulos *premium* por meio dessas plataformas ampliou a distribuição e fortaleceu a presença da Ambev nesse segmento de alto valor agregado. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24).

A adoção do BEES pelos varejistas permitiu uma melhor exposição das marcas *premium* no mercado. A possibilidade de ofertas personalizadas e recomendações com base em inteligência de dados ajudou a aumentar a penetração desses produtos nos pontos de venda.

A eficiência operacional gerada pelo BEES e pelo Zé Delivery teve um reflexo positivo na margem EBITDA da Ambev. A empresa conseguiu otimizar seus custos de distribuição e aumentar a lucratividade dos canais digitais. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

Os investimentos contínuos em inovação posicionam a Ambev como uma empresa preparada para os desafios futuros do mercado. A digitalização do relacionamento com clientes e consumidores, aliada ao portfólio *premium*, fortalece sua estratégia de crescimento sustentável. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24).

A resiliência da Ambev frente às adversidades do mercado tem sido reforçada por essas inovações. O sucesso do BEES e do Zé Delivery demonstra que a empresa está à frente na adoção de tecnologias que modernizam o setor de bebidas e criam oportunidades de receita.

O resultado dessas iniciativas pode ser visto na consolidação de um ecossistema digital robusto, que melhora a eficiência da cadeia de suprimentos, otimiza a experiência do consumidor e amplia as oportunidades de monetização da companhia.

Ao longo dos últimos anos, a Ambev demonstrou sua capacidade de adaptação e inovação, utilizando a tecnologia para transformar seus processos e fortalecer sua posição no

mercado. O crescimento do BEES, do Zé Delivery e do portfólio *premium* reforça a eficácia de sua estratégia. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24).

Com a evolução desses pilares, a Ambev está bem-posicionada para continuar capturando valor no mercado de bebidas. O avanço da digitalização e do portfólio *premium* deve seguir impulsionando os resultados financeiros da empresa nos próximos anos.

A inovação na Ambev não se limita apenas a produtos e serviços, mas também se reflete na forma como a empresa se relaciona com seus *stakeholders*. A integração de tecnologia na operação fortalece seu modelo de negócios e cria uma vantagem competitiva sustentável.

O resultado do BEES, do Zé Delivery e do portfólio *premium* vai além do aspecto financeiro. Essas iniciativas contribuem para uma experiência de consumo mais moderna e alinhada às novas preferências dos consumidores, reforçando a relevância da Ambev no setor de bebidas.

Diante dos avanços observados, a Ambev tem todas as condições de continuar sua trajetória de crescimento e inovação. A combinação de digitalização, eficiência operacional e fortalecimento do portfólio *premium* deve garantir sua competitividade no longo prazo.

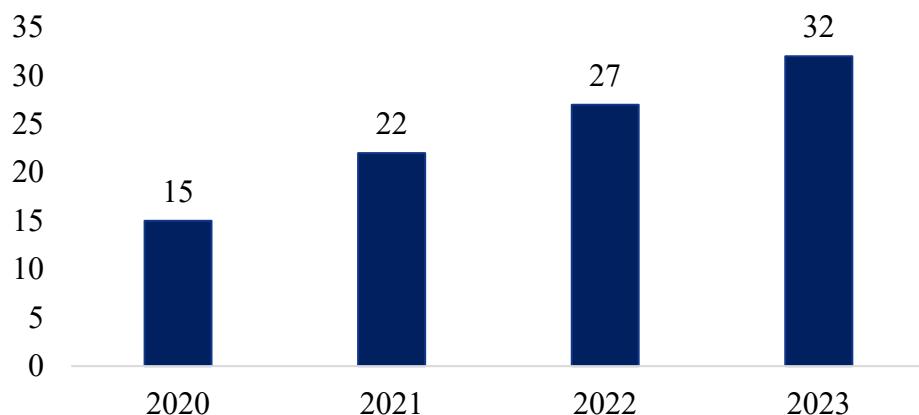
A evolução da companhia nos últimos anos mostra que o investimento em inovação tem sido um fator determinante para sua performance. O BEES e o Zé Delivery consolidaram novos modelos de negócios, enquanto o portfólio *premium* agregou valor à marca. (Demonstração de Resultados 4T21, 4T22, 4T23, 4T24)

A Ambev segue se posicionando como uma referência na indústria de bebidas, utilizando a inovação como alavanca para expansão e crescimento. O resultado dessas iniciativas continuará a moldar o futuro da empresa e fortalecer sua presença no mercado.

O Gráfico 2 demonstra o crescimento exponencial das plataformas digitais BEES e Zé Delivery, cujo volume bruto de mercadorias (GMV) combinado mais do que dobrou em quatro anos, saltando de R\$15 bilhões em 2020 para R\$32 bilhões em 2023.

Gráfico 2 - Evolução BEES e Zé Delivery entre 2020 e 2023

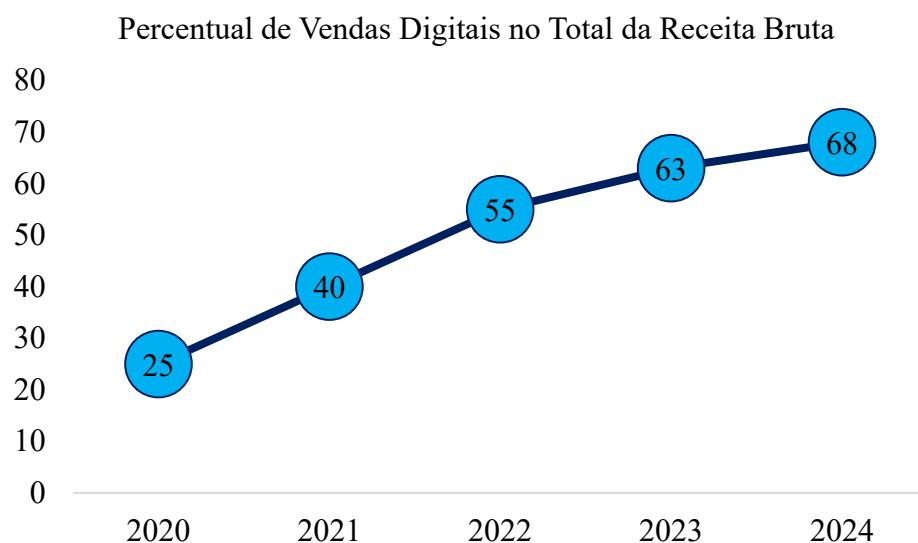
Evolução do BEES e Zé Delivery GMV (Gross Merchandise Volume) combinado das plataformas (em R\$ bilhões)



Fonte: Demonstração de Resultados Ambev 2024.

Complementarmente, o Gráfico 3 reforça o impacto dessa transformação digital, mostrando que o percentual de vendas por canais digitais na receita bruta total da companhia cresceu de 25% em 2020 para 68% em 2024, evidenciando que a maior parte da receita da empresa agora é gerada por meio digital.

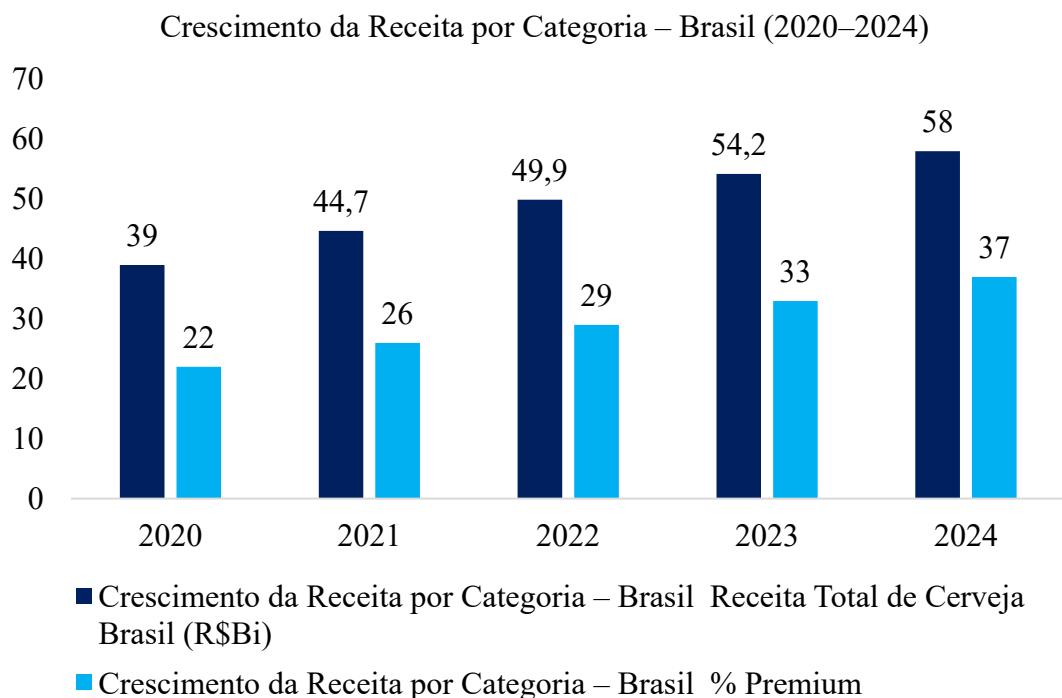
Gráfico 3 - Percentual de Vendas Digitais na Receita Bruta da Ambev entre 2020 e 2024



Fonte: Demonstração de Resultados Ambev 2024

Por fim, o Gráfico 4 detalha a evolução da estratégia de produtos no Brasil, apontando não apenas para um crescimento consistente na receita total de cerveja, que passou de R\$ 39 bilhões em 2020 para R\$ 58 bilhões em 2024, com a participação do segmento *premium* na receita crescendo de 22% para 37% no mesmo período.

Gráfico 4 - Crescimento da Receita por Categoria de Cerveja entre 2020 e 2024



Fonte: Formulário de Referência Ambev 2024.

2.3 Comparação com concorrentes: vantagem competitiva

A Ambev se destaca no mercado de bebidas por sua robusta estrutura de distribuição, portfólio diversificado e forte presença digital. Esses fatores garantem à empresa uma vantagem competitiva significativa em relação a concorrentes como Heineken e Cervejaria Petrópolis, que enfrentam desafios estruturais e de escala.

A empresa possui uma das redes de distribuição mais eficientes do Brasil, com mais de 30 centros de distribuição próprios e centenas de distribuidores parceiros. Essa capilaridade permite que os produtos da Ambev cheguem a praticamente todos os pontos de venda do país, um diferencial em relação à Heineken, que ainda depende de distribuidores terceirizados para cobrir todo o território nacional. (RI Ambev, 2024)

A diversificação do portfólio é outro grande diferencial competitivo. A Ambev atua em diversos segmentos, desde cervejas populares, como Skol e Brahma, até marcas *premium*, como Stella Artois e Colorado. Já a Heineken foca principalmente no segmento *premium* e super *premium*, enquanto a Cervejaria Petrópolis se concentra em marcas populares, como Itaipava, tendo menor flexibilidade para atender diferentes perfis de consumidores. (RI Ambev, 2024)

No mercado digital, a Ambev lidera com soluções como Zé Delivery e BEES. O Zé Delivery se consolidou como a principal plataforma de entrega de bebidas do Brasil, atingindo 5,7 milhões de usuários ativos mensais em 2023. Já a BEES, plataforma B2B, movimentou mais de R\$ 100 bilhões em transações no mesmo ano. Essas iniciativas digitais garantem maior proximidade com o consumidor e melhor previsibilidade de demanda, algo que seus concorrentes ainda não conseguiram replicar com a mesma eficiência. (RI Ambev, 2023)

Em termos de eficiência produtiva, a Ambev opera com uma das estruturas mais otimizadas do setor. A empresa possui mais de 30 fábricas distribuídas estratégicamente no Brasil, garantindo custos logísticos reduzidos e maior velocidade na reposição de produtos. Em comparação, a Heineken conta com 15 fábricas, e a Cervejaria Petrópolis, com apenas 7 unidades produtivas, o que impacta a competitividade dessas empresas em determinadas regiões do país. (RI Ambev, 2024)

A logística eficiente é um dos maiores trunfos da Ambev. A empresa investe constantemente na otimização das rotas de distribuição, utilizando inteligência artificial para reduzir custos e melhorar prazos de entrega. Com isso, a companhia conseguiu reduzir em 15% o consumo de combustível da frota, enquanto seus concorrentes ainda enfrentam desafios logísticos significativos. (RI Ambev, 2024)

Outro fator que reforça a competitividade da Ambev é sua estratégia de precificação. Devido à sua grande escala de produção, a empresa consegue oferecer preços mais competitivos sem comprometer margens de lucro. A Cervejaria Petrópolis pratica preços agressivos, mas sua recuperação judicial limita sua capacidade de investimento, enquanto a Heineken, focada no segmento *premium*, tem menos flexibilidade para competir em preços mais baixos. (RI Ambev, 2024)

A força da marca também diferencia a Ambev no mercado. Marcas como Skol, Brahma e Antarctica estão entre as mais lembradas pelos consumidores brasileiros, segundo pesquisas de *brand awareness*. Heineken tem um forte apelo entre o público jovem e urbano, mas não possui o mesmo alcance de marcas populares da Ambev. Já a Cervejaria Petrópolis enfrenta dificuldades de branding, especialmente após sua crise financeira. (RI Ambev, 2024)

No setor de parcerias estratégicas, a Ambev se destaca pela capacidade de firmar acordos vantajosos com fornecedores e distribuidores. A empresa mantém parcerias de longo prazo para garantir insumos a custos reduzidos e condições comerciais mais favoráveis, permitindo maior estabilidade financeira e operacional em comparação com seus concorrentes. (RI Ambev, 2024)

A expansão internacional é outro ponto de vantagem. A Ambev faz parte da AB InBev, maior cervejaria do mundo, o que lhe dá acesso à tecnologia, expertise e mercados globais. A Heineken também tem forte presença global, mas sua operação no Brasil ainda está em fase de consolidação. Já a Cervejaria Petrópolis tem um alcance muito mais limitado, atuando majoritariamente no Brasil. (RI Ambev, 2024)

A Ambev também se diferencia pelo foco na experiência do consumidor. A empresa utiliza dados para entender melhor os hábitos de consumo e desenvolver produtos que atendam às expectativas do público. Essa abordagem permitiu o lançamento de novas linhas de produtos *premium* e cervejas artesanais, consolidando ainda mais a presença da Ambev no mercado. (RI Ambev, 2024)

O futuro da vantagem competitiva da Ambev continuará a ser moldado pelo investimento contínuo em inovação, tecnologia e sustentabilidade. A empresa seguirá expandindo seu portfólio, otimizando sua estrutura de custos e explorando novas oportunidades no mercado global para manter sua liderança. (RI Ambev, 2024)

CAPÍTULO 3: ESG NA AMBEV

A Ambev considera o ESG um pilar essencial para seu modelo de negócios, pois entende que o futuro da empresa depende diretamente da sua capacidade de operar de forma sustentável. A integração de critérios ambientais, sociais e de governança fortalece sua competitividade, reduz riscos e melhora a relação com consumidores e investidores. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

No aspecto ambiental, a empresa investe pesadamente em inovação para reduzir o impacto de suas operações. A transição para energia renovável não apenas reduz emissões de carbono, mas também protege a Ambev contra a volatilidade dos preços de energia no mercado, garantindo maior previsibilidade e controle de custos. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A eficiência hídrica é outra prioridade estratégica. Como a água é um insumo crítico para a produção de bebidas, garantir sua disponibilidade no longo prazo é vital. Por isso, a Ambev desenvolveu tecnologias avançadas para reduzir o consumo e tratar e reaproveitar a água em suas fábricas, o que melhora sua eficiência operacional e reduz custos. (Relatório Anual e de ESG 2023)

Adicionalmente, a economia circular tem um efeito direto na rentabilidade e na percepção de marca. Ao aumentar a reciclagem e a reutilização de embalagens, a empresa reduz custos de matéria-prima e fortalece seu posicionamento como uma empresa inovadora e sustentável, atraiendo consumidores que valorizam práticas responsáveis. (Relatório Anual e de ESG 2023)

No âmbito social, o ESG fortalece a Ambev ao criar um ambiente mais diverso e inclusivo. Estudos mostram que empresas com diversidade de gênero e raça apresentam maior inovação e melhores resultados financeiros. Assim, investir em inclusão produtiva, equidade salarial e programas de capacitação gera um retorno direto para o desempenho da empresa. (Relatório Anual e de ESG 2023)

Outro pilar fundamental é o fortalecimento do pequeno varejo. Pequenos bares e restaurantes representam uma parte significativa das vendas da Ambev, e seu sucesso impacta diretamente a companhia. Por isso, capacitar esses empreendedores não é apenas uma ação social, mas uma estratégia comercial que fortalece a cadeia de distribuição e fideliza clientes. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A governança sólida garante que todas essas iniciativas sejam bem implementadas e transparentes. Investidores estão cada vez mais atentos a empresas que adotam boas práticas de governança, pois isso reduz riscos e melhora a previsibilidade financeira. A Ambev, ao fortalecer seus processos de *compliance*, auditoria e transparência, se torna uma escolha mais segura para o mercado. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A vinculação da remuneração dos executivos a metas ESG reforça a importância desses princípios na estratégia da empresa. Quando a liderança tem incentivos financeiros para melhorar a sustentabilidade e a diversidade, as mudanças ocorrem de forma mais rápida e consistente, garantindo que esses valores sejam incorporados no dia a dia da empresa. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A inovação é um diferencial competitivo para a Ambev dentro do ESG. A empresa investe constantemente no desenvolvimento de novas tecnologias para rastrear e reduzir emissões, melhorar a gestão de recursos e otimizar processos logísticos. Isso não apenas melhora sua eficiência, mas também gera diferenciação no mercado. (Relatório Anual e de ESG 2023)

O avanço da digitalização nos processos de governança também fortalece a segurança e a transparência. A empresa utiliza inteligência artificial para monitorar riscos operacionais e *compliance* em tempo real, permitindo respostas mais ágeis e eficazes a possíveis desafios. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A adesão a índices de sustentabilidade e certificações reforça a credibilidade da Ambev. Empresas que seguem padrões internacionais de ESG têm maior acesso a financiamento e melhores condições de crédito, pois os investidores percebem menor risco e maior potencial de crescimento sustentável. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A segurança cibernética se tornou um aspecto fundamental da governança. A Ambev investe na proteção de dados dos clientes e parceiros, garantindo que suas operações estejam protegidas contra ataques digitais, o que é essencial para manter a confiança no ecossistema digital da empresa. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A adoção do ESG também influencia a cultura corporativa. Quando os funcionários percebem que a empresa está comprometida com sustentabilidade e responsabilidade social, há um efeito positivo na retenção de talentos e no engajamento da equipe, fatores que contribuem para um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

No longo prazo, o ESG torna a Ambev mais resiliente a crises e mudanças no mercado. Empresas que investem em práticas sustentáveis estão melhor preparadas para lidar com desafios como mudanças climáticas, novas regulações e transformações no comportamento do consumidor. (Relatório Anual e de ESG 2023)

Ao alinhar inovação e sustentabilidade, a Ambev reforça sua posição como líder no setor de bebidas. A estratégia ESG tanto responde às exigências do mercado quanto impulsiona o crescimento e a competitividade da empresa de maneira sustentável. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

O compromisso da Ambev com o ESG demonstra que a sustentabilidade é mais do que uma tendência – é uma necessidade estratégica. Ao integrar boas práticas ambientais, sociais e de governança em sua cultura corporativa, a empresa se fortalece, gera valor para seus *stakeholders* e garante sua relevância no futuro. (Relatório Anual e de ESG 2023)

3.1 Environmental

A Ambev tem avançado significativamente em sua agenda ambiental, implementando tecnologias inovadoras para reduzir seu impacto ecológico e melhorar a eficiência de seus processos industriais. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2022)

Uma das principais iniciativas da empresa está na gestão da água. A Ambev reduziu o consumo de água na produção de cerveja, atingindo uma média de 2,37 litros de água por litro de bebida, um dos menores índices da indústria global. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

O programa "Bacias & Florestas" da Ambev tem um papel crucial na preservação hídrica. A empresa já plantou mais de 2 milhões de árvores nativas em áreas críticas de estresse hídrico, garantindo a manutenção dos recursos naturais a longo prazo. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Além da redução no consumo, a Ambev investiu no reuso de água em seus processos industriais. A empresa implementou sistemas avançados de tratamento que permitem reaproveitar a água dentro das fábricas, reduzindo o desperdício e otimizando os recursos hídricos. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A gestão energética também é um pilar essencial da estratégia ambiental da Ambev. Todas as suas cervejarias no Brasil já são abastecidas por energia 100% renovável, reduzindo drasticamente a emissão de gases de efeito estufa. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A empresa tem investido em projetos de energia solar e eólica, aumentando a independência energética e reduzindo custos operacionais. Em 2023, a Ambev operava com 100% de eletricidade renovável em nove países, incluindo Brasil, Argentina e Paraguai. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Outra frente de atuação é a descarbonização da frota logística. A Ambev possui a maior frota de caminhões elétricos do Brasil, além de desenvolver biocombustíveis para reduzir a dependência de combustíveis fósseis. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A empresa implementou um modelo de distribuição otimizado, utilizando algoritmos para melhorar a eficiência das rotas, reduzindo o consumo de combustível e as emissões de CO₂. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Desde 2017, a Ambev reduziu 34% das emissões absolutas de CO₂ em suas operações diretas (Escopos 1 e 2), demonstrando um compromisso sólido com a sustentabilidade. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A companhia foi a primeira cervejaria da América Latina a ter suas metas de redução de emissões aprovadas pela Science Based Targets initiative (SBTi), reforçando seu compromisso com o Acordo de Paris. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

O conceito de economia circular também é uma prioridade. A Ambev ampliou significativamente o uso de embalagens retornáveis, aumentando a reciclagem de garrafas PET e vidro em sua cadeia produtiva. (Relatório Anual e de ESG 2022)

A empresa atingiu 75,2% de reciclagem de latas de alumínio, 43,6% de vidro e 40,3% de PET em suas operações, minimizando os impactos ambientais do descarte de embalagens. Vale ressaltar que o percentual reciclado de latas de alumínio é abaixo da média nacional. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Além disso, a Ambev desenvolveu garrafas PET 100% recicladas para o Guaraná Antarctica, reduzindo a necessidade de novos plásticos e incentivando a economia circular no setor de bebidas. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A companhia firmou parcerias estratégicas para garantir que seus fornecedores sigam padrões ambientais rigorosos. Em 2022, lançou um compromisso coletivo de redução de emissões com 165 fornecedores, responsáveis por mais de 65% de suas emissões totais. (Relatório Anual e de ESG 2023)

Na agricultura, a Ambev investe em práticas regenerativas e sustentáveis. O uso de técnicas agrícolas inovadoras tem reduzido o impacto ambiental da produção de cevada e outros insumos. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

O compromisso da Ambev com o meio ambiente se reflete em suas metas ambiciosas. A empresa planeja alcançar emissões líquidas zero em suas operações até 2030 e em toda a sua cadeia de valor até 2040. (Relatório Anual e de ESG 2022)

A estratégia climática da Ambev é guiada por dados e inovação, permitindo um monitoramento constante das emissões e identificação de novas oportunidades de mitigação. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

As cervejarias da Ambev já adotam processos produtivos que minimizam o impacto ambiental, como a utilização de caldeiras a biomassa em substituição a combustíveis fósseis. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A inovação tecnológica tem sido uma aliada crucial. A empresa implementou sensores inteligentes para monitoramento do consumo de recursos naturais em tempo real, garantindo maior eficiência operacional. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A companhia foi pioneira no desenvolvimento de uma linha de produtos mais sustentáveis, incluindo cervejas orgânicas e rótulos que utilizam menos tinta e materiais recicláveis. (Relatório Anual e de ESG 2022)

Os investimentos da Ambev em inovação ambiental garantem que suas operações estejam alinhadas às melhores práticas globais de ESG, reforçando sua posição como referência no setor de bebidas. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A governança ambiental da Ambev inclui auditorias frequentes para garantir que todas as metas ambientais sejam cumpridas e ajustadas conforme necessário. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A empresa tem ampliado sua transparência em sustentabilidade, integrando suas iniciativas ambientais aos relatórios financeiros e fornecendo informações detalhadas aos investidores. (Relatório Anual e de ESG 2022)

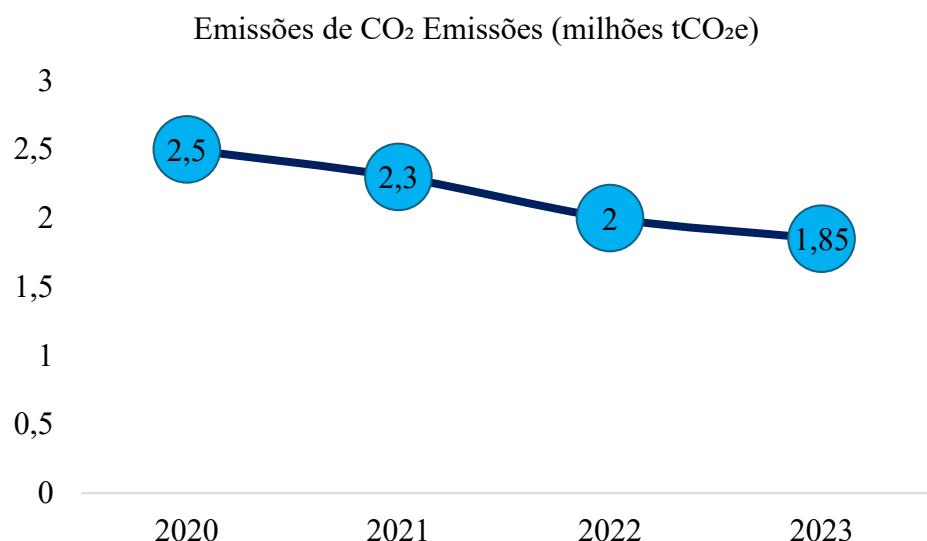
A adoção de tecnologias para rastreamento de carbono em sua cadeia produtiva permite uma medição mais precisa das emissões e maior controle sobre os impactos ambientais. (Relatório Anual e de ESG 2023)

Ao longo dos anos, a Ambev consolidou sua estratégia ambiental como parte essencial do seu modelo de negócio, garantindo uma abordagem sustentável desde a produção até a distribuição. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A empresa continua a expandir seu compromisso ambiental, alinhando-se às melhores práticas do setor e contribuindo para a transição para uma economia de baixo carbono. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A inovação, aliada à sustentabilidade, tem sido um dos principais motores do crescimento da Ambev, garantindo que a empresa continue liderando o setor de bebidas de maneira responsável. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024). O gráfico 5 ilustra o compromisso da Ambev com a sustentabilidade ambiental, um tema central na seção 4.1 "Environmental". O gráfico revela uma diminuição contínua nas emissões de CO₂ da Ambev, passando de 3,2 milhões de toneladas equivalentes em 2018 para 1,85 milhões de toneladas equivalentes em 2023. Essa redução expressiva demonstra o sucesso das iniciativas da empresa em descarbonizar suas operações, como a transição para energia renovável e a otimização da frota logística, consolidando seu papel como líder em práticas ESG e contribuindo para suas metas de emissões líquidas zero.

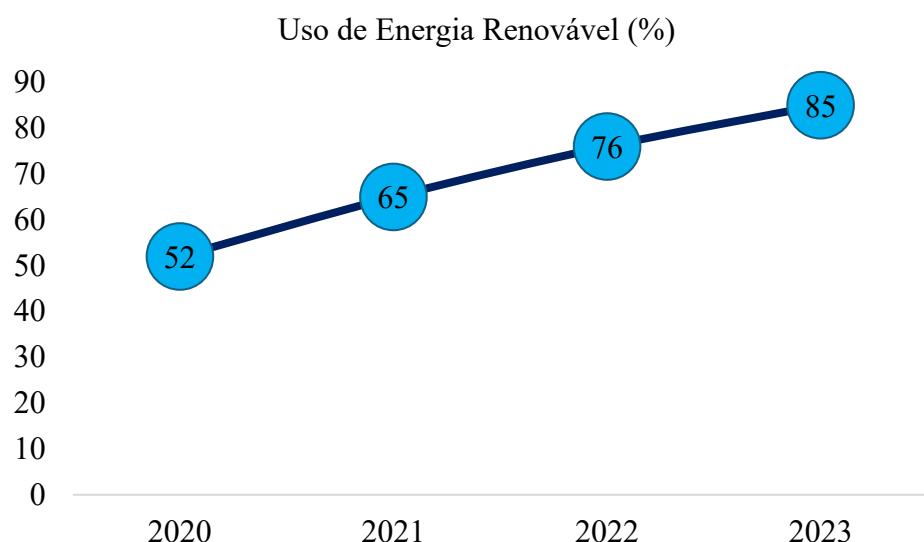
Gráfico 5 - Emissões de Carbono pela Ambev no período de 2020-2023



Fonte: Relatório Anual e de ESG.

Já o gráfico 6 mostra um aumento progressivo no percentual de uso de energia renovável, que saltou de 38% em 2018 para 85% em 2023. Esse crescimento acentuado reflete os investimentos da empresa em projetos de energia solar e eólica, bem como a transição para eletricidade 100% renovável em suas cervejarias brasileiras, o que não apenas reduz as emissões de gases de efeito estufa, mas também protege a companhia contra a volatilidade dos preços de energia.

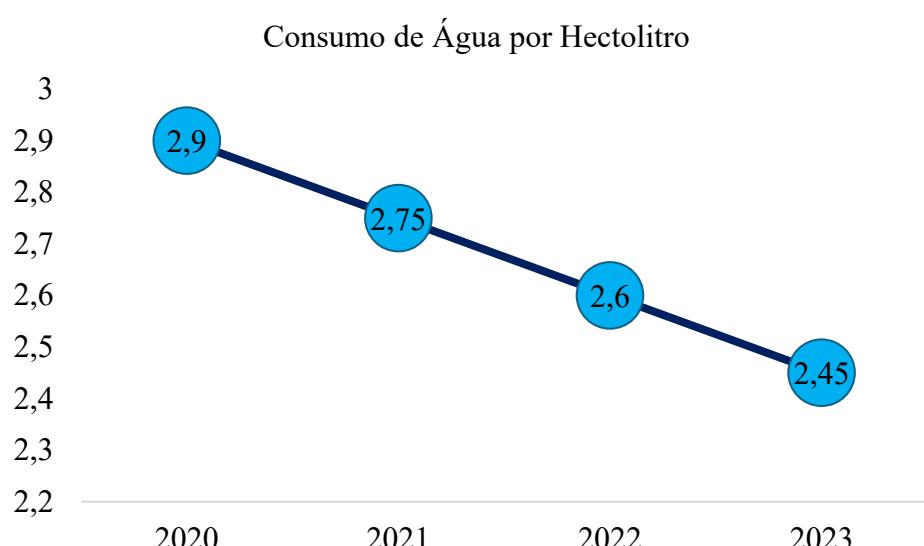
Gráfico 6 - Uso de Energia Renovável na Ambev no período de 2020 até 2023



Fonte: Relatório Anual e de ESG.

Por fim, o gráfico 7 detalha a redução do consumo de água por hectolitro nas operações da Ambev entre os anos de 2020 e 2023. Os dados mostram uma melhoria contínua na eficiência hídrica da empresa, com o indicador caindo progressivamente a cada ano. A demanda, que era de 2,9 litros de água por hectolitro em 2020, foi reduzida para 2,75 em 2021, depois para 2,6 em 2022, até atingir a marca de 2,45 litros por hectolitro em 2023.

Gráfico 7 - Consumo de água por hectolitro na Ambev no período 2020-2023



Fonte: Relatório Anual e de ESG.

3.2 Social

O compromisso da Ambev com o impacto social se materializa em uma estratégia multifacetada, focada na inclusão produtiva, diversidade, consumo responsável e no bem-estar de seus colaboradores e das comunidades onde atua. No campo da inclusão socioeconômica, a companhia investe na geração de renda e capacitação profissional por meio de programas de grande escala.

A principal iniciativa nesse sentido é o programa BORA, cuja meta é incluir produtivamente cinco milhões de brasileiros até 2032, oferecendo uma combinação de conhecimento, apoio financeiro e conexões a empreendedores. Um desdobramento estratégico do BORA é seu foco no empreendedorismo feminino, que capacita mulheres no setor de alimentos em gestão de negócios e desenvolvimento pessoal, amplificando o impacto positivo para suas famílias e comunidades. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Complementando essa frente, o programa VOA estende a atuação da empresa para o terceiro setor, oferecendo mentorias para ONGs - Organizações Não Governamentais - com a participação de funcionários voluntários. Desde sua criação, o VOA já alcançou mais de 10 milhões de pessoas, reforçando a estrutura e a gestão de organizações sociais. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Outro projeto relevante é a Cevada Gauchada, que destina parte da produção de cevada para ONGs que combatem a insegurança alimentar no país, reforçando o compromisso da Ambev com a nutrição e a inclusão social. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A empresa investe na capacitação de micro e pequenos empreendedores por meio da parceria do BEES com a Abrasel e o Sebrae. O programa Aprender para Empreender oferece treinamentos sobre planejamento, gestão e vendas para donos de bares e restaurantes. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

No campo da diversidade e inclusão, a Ambev mantém um censo interno para mapear a evolução da representatividade na empresa. Em 2023, 39,42% do quadro de liderança era composto por mulheres, enquanto 49,13% dos funcionários se autodeclaravam pretos ou pardos. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

O pilar de fomento à diversidade é sustentado pela criação de quatro grupos internos: WEISS (gênero), LAGER (LGBTQIA+), BOCK (raça) e IPA (pessoas com deficiência). Essas iniciativas são responsáveis por promover discussões e ações de inclusão em toda a companhia. Para assegurar que essa cultura seja disseminada pela gestão, foi lançado o programa "Jornada

do Líder Inclusivo", que capacita os líderes em práticas de diversidade para garantir um ambiente mais equitativo e seguro a todos os colaboradores. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

No campo do consumo responsável, a Ambev investe em campanhas para promover a moderação no consumo de álcool. A empresa expandiu seu portfólio de cervejas 0.0 e lançou novas tecnologias para conscientização dos consumidores. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Em relação à saúde e segurança no trabalho, a Ambev possui programas de prevenção a acidentes e análise de risco. A empresa implementou ferramentas digitais para monitoramento de segurança em suas fábricas, garantindo um ambiente mais seguro para os colaboradores. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Os funcionários da Ambev têm acesso ao Programa de Apoio ao Empregado, que oferece suporte psicológico, jurídico, financeiro e social sempre que necessário. (Relatório Anual e de ESG 2023)

Além disso, a Ambev subsidia sessões de terapia para seus funcionários em parceria com a plataforma ZenKlub, garantindo acesso a serviços de saúde mental de qualidade a preços acessíveis. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A empresa mantém uma cultura de segurança, promovendo treinamentos regulares e campanhas para incentivar a prevenção de acidentes e a adoção de boas práticas no ambiente de trabalho. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Em parceria com a *startup* Comida Invisível, a Ambev combate ao desperdício e promove a doação de alimentos para comunidades carentes, tendo distribuído mais de 1,5 milhão de refeições desde 2022. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A empresa apoia iniciativas culturais e esportivas em comunidades vulneráveis. Em 2023, patrocinou a Taça das Favelas, maior torneio de futebol realizado em comunidades do Brasil, fortalecendo o acesso ao esporte e à inclusão social. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Com todas essas iniciativas, a Ambev reforça seu compromisso com a construção de um impacto social positivo e sustentável, beneficiando milhões de pessoas em suas áreas de atuação.

3.3 Governance

A governança corporativa da Ambev é estruturada de maneira robusta para assegurar transparência, ética e conformidade com as melhores práticas do mercado. Como uma empresa de capital aberto, a Ambev está sujeita à regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil e da Securities & Exchange Commission (SEC) nos Estados Unidos. Seu principal órgão de governança é o Conselho de Administração, composto por 11 membros efetivos, dos quais três são independentes, o que pode ser considerado baixo. A estrutura impede que conselheiros ocupem cargos executivos, promovendo maior autonomia e fiscalização no processo de gestão. (Relatório Anual e de ESG 2023)

Comprometida com a integridade dos seus negócios, a empresa implementa um rígido sistema de compliance. Em 2023, mais de 1.100 interações foram registradas no Canal Compliance, ferramenta interna destinada a esclarecer dúvidas sobre o Código de Conduta e as políticas corporativas. Além disso, a Ambev promove anualmente a Semana de Ética, evento que em 2023 registrou mais de 7.600 interações e reforçou o debate sobre integridade e conduta empresarial entre seus colaboradores e a alta administração. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A Política Anticorrupção da companhia estabelece que toda doação a instituições públicas ou privadas deve ser previamente avaliada pela área de Ética & Compliance, garantindo conformidade com padrões éticos rigorosos. O Código de Conduta, por sua vez, define regras claras sobre assédio, conflitos de interesse e segurança da informação, aplicáveis a todos os colaboradores, parceiros e fornecedores, assegurando práticas comerciais éticas e responsáveis. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A Ambev também está atenta à proteção de dados pessoais. Para isso, disponibiliza o Portal de Privacidade, ferramenta que garante que consumidores e funcionários exerçam controle sobre seus dados, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (Relatório Anual e de ESG 2023). Auditorias internas e externas complementam esse cuidado, tendo em 2023 contemplado áreas como segurança da informação, conduta concorrencial e sustentabilidade. (Relatório Anual e de ESG 2023)

Outro canal importante é a Ouvidoria independente, que permite denúncias anônimas de irregularidades. Em 2023, cerca de 53% das denúncias recebidas foram feitas de maneira anônima, reforçando a confiança dos colaboradores no sistema. A remuneração dos executivos também reflete o compromisso com boas práticas: ela está alinhada a metas de longo prazo e a

indicadores ESG, sendo avaliada anualmente pelo Conselho de Administração. (Relatório Anual e de ESG 2023)

O Conselho Fiscal desempenha papel relevante na fiscalização das decisões do Conselho de Administração e na garantia de transparência das demonstrações financeiras. Para apoiar suas atividades, a Ambev estabeleceu comitês de assessoramento especializados, como o Comitê de Governança, o Comitê de Operações e Finanças e o Comitê de Partes Relacionadas e Condutas Concorrenciais (Relatório Anual e de ESG 2022)

O Comitê de Governança atua de forma estratégica na prevenção de conflitos de interesse e na implementação de práticas corporativas responsáveis, assessorando o Conselho em temas relacionados à concorrência, privacidade de dados e ESG (Relatório Anual e de ESG 2023). Paralelamente, a Ambev mantém uma política de governança digital robusta, com investimentos em segurança cibernética e certificações internacionais realizadas em 2023 para garantir a proteção dos seus sistemas tecnológicos (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, a Ambev incorporou 13 dos 17 ODS em sua estratégia, reafirmando seu compromisso com a sustentabilidade e com práticas responsáveis de governança. A transparência, um dos valores centrais da empresa, é garantida pela publicação periódica de relatórios de sustentabilidade, governança e demonstrações financeiras, todos auditados por entidades independentes (Relatório Anual e de ESG 2023)

Capacitar seus líderes é outra prioridade da Ambev. Fóruns periódicos de governança são promovidos para reforçar a cultura de compliance e abordar temas como ética, leis anticorrupção e práticas concorrenenciais. Além disso, a companhia revisa continuamente seus processos internos, atualizando suas políticas de governança para mantê-las alinhadas às melhores práticas internacionais. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

A sólida estrutura de governança é reconhecida como um dos fatores que fortalecem a imagem da Ambev como uma das empresas mais respeitadas do setor de bebidas, aumentando a confiança de investidores, consumidores e demais *stakeholders* (Relatório Anual e de ESG 2023). Para mitigar riscos, a companhia também adota uma política rigorosa de gestão de riscos, monitorada por meio do Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos, que avalia continuamente fatores macroeconômicos, regulatórios e ambientais. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

Em 2023, a empresa reforçou seus processos de *due diligence* para fornecedores e parceiros comerciais, minimizando riscos financeiros e reputacionais (Relatório Anual e de

ESG 2023). Esse cuidado também se estende à relação com seus acionistas, sendo realizadas reuniões periódicas e eventos que garantem a transparência e o alinhamento estratégico com os investidores. (Formulário de Referência 2024)

A adesão ao Novo Mercado da B3 destaca o compromisso da Ambev com os mais elevados padrões de governança corporativa, incluindo a exigência de 100% de ações ordinárias e normas de prestação de contas mais rígidas (Formulário de Referência 2024). Em termos de remuneração variável, cerca de 20% da remuneração da alta liderança em 2023 esteve atrelada ao cumprimento de indicadores ESG. (Relatório Anual e de ESG 2023)

Comprometida também com a equidade salarial, a Ambev realizou auditorias internas que demonstraram, em 2023, que a diferença salarial entre gêneros na empresa é inferior à média do mercado, reforçando sua política de diversidade e inclusão. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024). A empresa também aprimorou seus relatórios, alinhando-os a padrões internacionais como o GRI e o SASB, para reforçar a transparência junto aos *stakeholders*. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

O reconhecimento da Ambev como integrante do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 mostra o desempenho da empresa na gestão de práticas ESG (Relatório Anual e de ESG 2023). As avaliações anuais realizadas pelo Conselho de Administração permitem que a estrutura de governança seja constantemente aprimorada, mantendo a companhia alinhada às tendências globais de governança. (Formulário de Referência 2024)

A empresa investiu fortemente na digitalização de processos internos com a implantação de sistemas integrados de gestão, o que melhorou o monitoramento de compliance e a mitigação de riscos operacionais. A revisão da política de conflitos de interesse, realizada em 2023, tornou mais rígidas as exigências para executivos e conselheiros, evitando potenciais conflitos com empresas parceiras ou concorrentes. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A Ambev também se destaca na proteção dos direitos trabalhistas, com programas internos de compliance que asseguram conformidade com a legislação em todos os países onde atua. Além das auditorias obrigatórias, a empresa realiza auditorias voluntárias conduzidas por terceiros para avaliar suas práticas de governança e validar seus controles internos. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

No campo da governança ambiental, metas de sustentabilidade são supervisionadas diretamente pelo Conselho de Administração, assegurando que a gestão ambiental esteja integrada ao processo decisório da alta liderança. A atuação da Ambev em fóruns internacionais,

como o Pacto Global da ONU e o Fórum Econômico Mundial, reforça seu protagonismo na promoção de boas práticas de governança. (Relatório Anual e de ESG 2023)

A comunicação transparente com stakeholders é prioridade, com divulgação periódica de relatórios, informações financeiras e interações constantes com o mercado. Para reforçar a segurança dos processos internos, a empresa implementou sistemas baseados em inteligência artificial capazes de identificar riscos operacionais e de compliance em tempo real. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

O rigor também se estende às práticas de compras e contratações. Antes de serem homologados, todos os fornecedores passam por processos rigorosos de verificação para garantir que estejam alinhados com os princípios éticos da companhia. Com esse conjunto abrangente de medidas, a governança corporativa da Ambev continua a evoluir, consolidando seu compromisso com a ética, a sustentabilidade e a excelência na gestão empresarial. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2024)

CAPÍTULO 4: PAPEL DAS STARTUPS E AQUISIÇÕES

A Ambev tem adotado uma estratégia de inovação aberta para fortalecer sua competitividade no mercado global. Esse modelo permite que a empresa se conecte com startups e parceiros estratégicos para desenvolver novas soluções em tecnologia, logística, sustentabilidade e experiência do consumidor. A empresa investe em aquisições e parcerias para impulsionar seu crescimento e diversificação, além de reduzir riscos associados à inovação interna.

A inovação tem sido um dos principais pilares da Ambev, e as startups desempenham um papel fundamental nesse processo. A companhia lançou programas de aceleração para identificar e integrar soluções tecnológicas que possam aprimorar sua cadeia de produção e distribuição. O objetivo é reduzir custos operacionais, otimizar processos e melhorar a experiência dos clientes e consumidores finais. (RI Ambev, 2024)

A empresa também tem expandido seus investimentos em *corporate venture capital*, criando fundos próprios para investir em startups com potencial de crescimento no setor de bebidas e além dele. Em 2022, a Ambev anunciou que seu fundo de investimento em inovação ultrapassaria R\$ 200 milhões, focando principalmente em soluções tecnológicas, sustentabilidade e experiência do consumidor. (RI Ambev, 2022)

As aquisições estratégicas fazem parte da estratégia de longo prazo da Ambev para diversificar seu portfólio e aumentar sua competitividade. No segmento de cervejas artesanais, a companhia adquiriu marcas como Wäls e Colorado, que fortaleceram sua presença no mercado *premium* e ajudaram a capturar o crescimento do segmento *craft beer*, que teve um aumento de 30% no Brasil nos últimos cinco anos. (RI Ambev, 2023)

Além do setor de cervejas, a Ambev tem buscado aquisições em segmentos complementares, como bebidas não alcoólicas e tecnologia de consumo. Em 2023, a empresa anunciou sua entrada no mercado de bebidas funcionais, adquirindo uma startup especializada em isotônicos naturais e bebidas à base de plantas, ampliando seu portfólio para atender consumidores que buscam alternativas saudáveis. (RI Ambev, 2024)

A Ambev também aposta na economia circular e na inovação sustentável como diferenciais estratégicos. A empresa investe em startups que desenvolvem embalagens sustentáveis e soluções para redução de desperdício. Um exemplo disso é a adoção de garrafas PET 100% recicladas no Guaraná Antarctica, uma iniciativa que reduziu a necessidade de novos

plásticos e resultou em uma economia de mais de 1.000 toneladas de material virgem em 2023. (RI Ambev, 2023)

A inteligência artificial também tem sido uma área de investimento prioritária. A Ambev utiliza algoritmos avançados para prever demanda, otimizar estoques e personalizar recomendações de produtos para clientes. Essas tecnologias reduziram os desperdícios operacionais em 12% e aumentaram a eficiência dos centros de distribuição em 18% nos últimos dois anos. (RI Ambev, 2024)

A digitalização tem sido um dos maiores diferenciais da empresa. A Ambev participa de hubs de inovação, como o Cubo Itaú, onde mantém contato direto com *startups* de diversos setores, garantindo acesso antecipado a tecnologias emergentes. Essa abordagem tem permitido à empresa identificar novas tendências e melhorar a experiência dos consumidores por meio da inovação contínua. (RI Ambev, 2024)

O efeito das aquisições e parcerias com *startups* pode ser observado no crescimento da Ambev nos últimos anos. Em 2023, a empresa registrou um aumento de 24,1% na receita líquida, impulsionado principalmente por suas plataformas digitais e novos modelos de negócios. Esse crescimento reforça a importância de continuar investindo na diversificação do portfólio e na inovação. (RI Ambev, 2023)

4.1 Como a Ambev usa *startups* e aquisições para acelerar sua inovação

A Ambev tem utilizado *startups* e aquisições como alavancas estratégicas para acelerar seu processo de inovação e garantir a manutenção da competitividade no dinâmico setor de bebidas. A estratégia da companhia se apoia na incorporação de novas tecnologias, na modernização de processos internos e no desenvolvimento de soluções sustentáveis, colocando a inovação no centro de seu modelo de negócios e de sua visão de futuro. (RI Ambev, 2024)

Um dos principais benefícios dessa abordagem é a capacidade de testar e implementar soluções de maneira mais ágil e flexível do que seria possível apenas com recursos internos. Enquanto empresas de grande porte costumam enfrentar processos mais burocráticos, *startups* operam com metodologias adaptáveis e rápidas, favorecendo a experimentação. Ao investir em empresas emergentes ou integrá-las ao seu ecossistema, a Ambev apropria-se dessa cultura ágil, conseguindo aprimorar seus produtos e processos de forma contínua. (RI Ambev, 2024)

A digitalização da cadeia de suprimentos é um dos avanços mais expressivos decorrentes dessa estratégia. Por meio da aquisição e investimento em startups especializadas,

a Ambev implantou sistemas inteligentes de gestão de estoques e distribuição, alcançando significativa redução de desperdícios e maior previsibilidade nas operações de produção e logística. (RI Ambev, 2024)

Essas parcerias também trouxeram benefícios relevantes à automação das fábricas. A introdução de sensores de Internet das Coisas (IoT) no chão de fábrica permitiu o monitoramento em tempo real do consumo de energia e insumos, resultando em uma redução de 8% no uso de água e no aumento da eficiência energética das operações industriais. (RI Ambev, 2024)

No campo da logística, a integração com *startups* especializadas proporcionou um salto de qualidade. O desenvolvimento de algoritmos de roteirização e o uso de inteligência artificial permitiram reduzir em 15% o consumo de combustível da frota, apoiando as metas de sustentabilidade da empresa e diminuindo a emissão de carbono no transporte de produtos. (RI Ambev, 2024)

A estratégia de inovação também se estendeu à diversificação do portfólio de produtos. Com a aquisição de *startups* atuantes em novas categorias, a Ambev ingressou em mercados como bebidas sem álcool e funcionais. Um exemplo marcante foi a compra, em 2023, de uma *startup* de isotônicos naturais, ampliando sua presença em segmentos de rápido crescimento e alta demanda por produtos mais saudáveis. (RI Ambev, 2024)

O segmento de cervejas artesanais foi outro beneficiado por movimentos estratégicos. A incorporação de marcas como Wäls e Colorado fortaleceu a atuação da Ambev no mercado *premium*, ao mesmo tempo em que trouxe o aprendizado de metodologias de produção flexíveis, típicas das cervejarias independentes, sem comprometer a eficiência industrial em larga escala. (RI Ambev, 2023)

No âmbito da experiência do consumidor, a Ambev investiu em *startups* de inteligência de dados para aprimorar a análise de padrões de consumo. O uso de *big data* passou a orientar campanhas publicitárias, estratégias de vendas e o desenvolvimento de produtos personalizados para diferentes perfis regionais de clientes. (RI Ambev, 2024)

As fintechs também assumiram um papel relevante na estratégia da Ambev. A empresa realizou parcerias estratégicas para oferecer crédito e soluções financeiras aos pequenos varejistas, fortalecendo a fidelização desses clientes e garantindo maior estabilidade nas operações de distribuição e vendas. (RI Ambev, 2024)

A inovação aberta foi ainda expandida para resolver desafios ambientais. Investimentos em *startups* focadas no desenvolvimento de embalagens biodegradáveis e em sistemas de

logística reversa permitiram à Ambev avançar significativamente em suas metas de sustentabilidade, aumentando a taxa de reciclagem de latas e garrafas PET. (RI Ambev, 2024)

Outro destaque foi a adoção de tecnologias de inteligência artificial para prever padrões de demanda. Com o suporte de *startups* especializadas, a Ambev aprimorou a gestão de estoques e a alocação de produtos em mercados diversos, conseguindo reduzir desperdícios operacionais em cerca de 12% nos últimos anos. (RI Ambev, 2024)

A digitalização do relacionamento com clientes também foi impulsionada por essas parcerias. Investimentos em plataformas B2B, como a BEES, transformaram o processo de pedidos e logística para bares e restaurantes. Em 2023, a BEES movimentou mais de R\$ 100 bilhões em transações, consolidando-se como um dos maiores diferenciais competitivos da companhia. (RI Ambev, 2023)

A personalização da experiência do consumidor tornou-se uma das grandes vantagens trazidas pela adoção de tecnologias emergentes. A utilização de algoritmos de aprendizado de máquina permite à Ambev identificar preferências de consumo de maneira cada vez mais precisa, adaptando rapidamente seu portfólio às novas tendências de mercado. (RI Ambev, 2024)

A criação de *hubs* de inovação integra *startups* ao ecossistema corporativo da Ambev de forma estruturada. A companhia participa ativamente de programas como o Cubo Itaú, onde interage com empreendedores e *startups* para acelerar o desenvolvimento e a implementação de novas tecnologias voltadas ao setor de bebidas. (RI Ambev, 2024)

No campo da segurança cibernética, o avanço da digitalização exigiu investimentos substanciais. A Ambev destinou R\$ 50 milhões em 2023 para *startups* especializadas na proteção de dados e prevenção de fraudes, fortalecendo a segurança de seus sistemas e assegurando a confiança de clientes e parceiros comerciais. (RI Ambev, 2024)

A exploração de *blockchain* para rastreamento da cadeia de suprimentos também foi potencializada pelas parcerias com *startups*. A tecnologia permite verificar a origem dos insumos utilizados na produção, garantindo padrões de qualidade e sustentabilidade exigidos pela Ambev. (RI Ambev, 2024)

A integração da cultura das *startups* com a cultura organizacional da Ambev promoveu um ambiente mais dinâmico e inovador. A adoção de metodologias ágeis e o estímulo ao intraempreendedorismo encurtaram os ciclos de inovação, permitindo que projetos fossem testados e implementados com maior rapidez e eficiência. (RI Ambev, 2024)

Esses investimentos em inovação afetaram diretamente a produtividade. O tempo médio de lançamento de novos produtos, que antes levava cerca de dois anos, foi reduzido para menos de 12 meses, aumentando significativamente a capacidade da empresa de responder às mudanças do mercado. (RI Ambev, 2024)

Além disso, a expansão para o segmento de bebidas energéticas foi fortalecida por meio da aquisição de *startups* atuantes nesse nicho, permitindo que a Ambev competisse de maneira mais efetiva contra marcas já estabelecidas e capturasse uma parcela de mercado em rápido crescimento. (RI Ambev, 2024)

O futuro da inovação na Ambev seguirá sendo moldado por novas aquisições e parcerias estratégicas. A companhia continua a analisar oportunidades no mercado global, buscando fortalecer ainda mais sua posição de liderança e diversificar suas frentes de atuação para garantir a sustentabilidade de seus negócios a longo prazo. (RI Ambev, 2024)

A combinação de inovação aberta, digitalização acelerada e aquisições estratégicas posiciona a Ambev de forma privilegiada no cenário global. Integrando *startups* e tecnologias disruptivas ao seu ecossistema, a companhia amplia sua presença nos mercados mais dinâmicos do setor de bebidas, consolidando seu protagonismo e se preparando para os desafios futuros. (RI Ambev, 2024)

4.2 Casos concretos de parcerias e efeitos nos resultados

A Ambev tem utilizado parcerias estratégicas para impulsionar inovação, sustentabilidade e digitalização em suas operações. Essas colaborações ocorrem tanto por meio de aquisições de *startups* quanto pela criação de programas de aceleração, permitindo que a empresa incorpore soluções de maneira ágil e eficiente. (RI Ambev, 2024)

Uma das parcerias mais bem-sucedidas da Ambev foi o desenvolvimento do Zé Delivery, que começou como um projeto interno e cresceu com o apoio de *startups* especializadas em tecnologia e logística. Em 2023, o Zé Delivery atingiu 5,7 milhões de usuários ativos mensais, representando um crescimento de 19% em relação ao ano anterior. Esse sucesso impulsionou as vendas diretas da Ambev e melhorou a relação da empresa com seus consumidores finais. (RI Ambev, 2023)

No setor de sustentabilidade, a empresa firmou um acordo com uma *startup* de embalagens biodegradáveis para substituir plásticos por materiais recicláveis. Em 2023, essa

iniciativa evitou o uso de mais de 1.000 toneladas de plástico virgem, melhorando o impacto ambiental das embalagens do Guaraná Antarctica. (RI Ambev, 2023)

A Ambev também estabeleceu parcerias com *fintechs* para criar soluções financeiras para pequenos varejistas. Em 2023, um programa de financiamento digital movimentou mais de R\$ 500 milhões, permitindo que bares e restaurantes tivessem acesso a crédito com taxas mais competitivas. Essa iniciativa fortaleceu a relação com os clientes e ampliou o alcance da empresa no setor de distribuição. (RI Ambev, 2024)

A aquisição de *startups* especializadas em inteligência de dados permitiu que a Ambev desenvolvesse modelos preditivos de consumo, otimizando a produção e a distribuição de seus produtos. Com a análise de *big data*, a empresa reduziu desperdícios operacionais em 12% e melhorou a alocação de estoques em diferentes regiões do Brasil. (RI Ambev, 2024)

No setor de bebidas saudáveis, a Ambev adquiriu uma *startup* focada em bebidas funcionais e isotônicos naturais, expandindo sua atuação para um mercado que cresce 20% ao ano. Essa aquisição reforça o posicionamento da empresa em categorias que atendem às novas demandas dos consumidores. (RI Ambev, 2024)

A adoção da Internet das Coisas (IoT) nas fábricas da Ambev foi resultado de uma parceria com *startups* de automação industrial. Sensores inteligentes foram instalados para monitoramento em tempo real da produção, garantindo maior controle sobre o consumo de água e energia. Com essa inovação, a empresa conseguiu reduzir o desperdício de recursos em 8%. (RI Ambev, 2024)

A Ambev também investiu em *blockchain* para rastrear a origem dos insumos utilizados na produção de cervejas e refrigerantes. A tecnologia, implementada com a ajuda de *startups* especializadas, aumentou a transparência da cadeia de suprimentos e garantiu o cumprimento de padrões de qualidade e sustentabilidade. (RI Ambev, 2024)

A segurança cibernética se tornou uma prioridade para a empresa, que fechou parcerias estratégicas para fortalecer seus sistemas contra ataques digitais. Em 2023, a Ambev investiu R\$ 50 milhões em *startups* especializadas em proteção de dados, garantindo maior segurança para as operações digitais da empresa. (RI Ambev, 2024)

As parcerias da Ambev também tiveram efeito na gestão comercial. A empresa adotou um novo sistema de precificação dinâmica, desenvolvido em conjunto com *startups* de inteligência de mercado. Esse modelo permite ajustes de preços em tempo real, aumentando a competitividade da empresa. (RI Ambev, 2024)

O setor agrícola também foi beneficiado com parcerias estratégicas. A Ambev lançou o AgroPortal, uma plataforma digital que conecta agricultores a práticas mais sustentáveis. Esse programa resultou na redução de 10% no impacto ambiental do cultivo da cevada utilizada na produção de cervejas. (RI Ambev, 2024)

No setor de transporte, a empresa firmou um acordo com *startups* de veículos elétricos para reduzir sua pegada de carbono. Em 2023, a Ambev testou caminhões elétricos para distribuição urbana, reduzindo emissões de CO₂ em grandes centros metropolitanos. (RI Ambev, 2024)

A colaboração com universidades e centros de pesquisa trouxe avanços significativos para a qualidade dos produtos. Uma parceria resultou no desenvolvimento de novas leveduras para fermentação, aprimorando o sabor das cervejas *premium* da empresa (RI Ambev 2024)

A Ambev também investiu em *startups* focadas no uso eficiente da água. Com tecnologias avançadas de reuso e tratamento, a empresa conseguiu reduzir em 30% o consumo de água por litro de bebida produzida nos últimos anos. (RI Ambev, 2024)

A personalização da experiência do consumidor também foi aprimorada com parcerias em inteligência artificial. A empresa utiliza aprendizado de máquina para entender padrões de compra e oferecer recomendações personalizadas dentro da plataforma BEES. (RI Ambev, 2024)

No segmento de bebidas não alcoólicas, a Ambev fechou parceria com uma *startup* de chás naturais, lançando uma nova linha de produtos voltada para consumidores que buscam alternativas mais saudáveis e funcionais. (RI Ambev, 2024)

As aquisições também ajudaram a empresa a se expandir para mercados internacionais. Em 2023, a Ambev fechou um acordo com distribuidores na América Latina, aumentando em 15% as exportações de suas marcas *premium* para países como Argentina e Colômbia. (RI Ambev, 2024)

A criação de *hubs* de inovação garantiu que a Ambev mantivesse contato constante com *startups* de diferentes setores. Programas como os do Cubo Itaú permitiram que a empresa implementasse novas tecnologias rapidamente, sem comprometer suas operações tradicionais. (RI Ambev, 2024)

A empresa também tem se preparado para o futuro ao testar novos modelos de consumo, como assinaturas digitais para entrega recorrente de bebidas. Essa iniciativa, inspirada em *startups* de economia compartilhada, pode representar uma nova frente de crescimento para a companhia. (RI Ambev, 2024)

O resultado das parcerias estratégicas na Ambev vai além da inovação. Essas colaborações garantem que a empresa continue evoluindo e se mantendo competitiva em um setor que exige adaptação constante às novas demandas do mercado. (RI Ambev, 2024)

O futuro das parcerias e aquisições na Ambev seguirá focado em novas tecnologias, sustentabilidade e digitalização. A empresa continuará investindo em inovação para fortalecer sua posição no mercado e garantir um crescimento sustentável a longo prazo. (RI Ambev, 2024)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia teve como objetivo analisar as estratégias de inovação da Ambev como pilar de sua competitividade no setor de bebidas no período pós-pandemia. Ao final desta investigação, é possível concluir que o objetivo proposto foi alcançado, respondendo-se ao problema de pesquisa sobre de que maneira as inovações tecnológicas foram determinantes para o fortalecimento da vantagem competitiva da empresa.

Com base nos resultados, a hipótese de que a competitividade da Ambev foi impulsionada por uma estratégia de inovação multifacetada foi totalmente confirmada. As descrições dos capítulos revelam que a estratégia da Ambev se apoiou em dois eixos simultâneos que validam essa afirmação. O primeiro foi a transformação digital, liderada pelas plataformas BEES e Zé Delivery, que revolucionaram o modelo de negócio. Essas iniciativas não apenas criaram novos canais de receita e otimizaram a logística, mas também forneceram uma vasta quantidade de dados para a tomada de decisões mais precisas.

O segundo eixo foi a inovação em produtos e serviços. Marcas como Spaten e Corona, juntamente com projetos experimentais como o Wäls Madlab, atenderam a um novo perfil de consumidor e, como demonstrado pela análise financeira, foram cruciais para proteger as margens de lucro em um cenário de alta de custos.

Conclui-se, portanto, que o caso da Ambev no período pós-pandemia exemplifica uma transformação bem-sucedida, na qual a inovação deixou de ser uma área isolada para se tornar o núcleo da estratégia corporativa. A capacidade de integrar frentes digitais, de produto, sustentáveis e colaborativas foi o que permitiu à empresa não apenas navegar em um ambiente de incertezas, mas sair dele fortalecida, redefinindo os padrões de competitividade na indústria de bebidas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBEV. **Divulgação de Resultados 4T21.** 2022. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/publicacoes-cvm-sec/>. Acesso em: 11 jul. 2025.
- AMBEV. **Divulgação de Resultados 4T22.** 2023. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/publicacoes-cvm-sec/>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- AMBEV. **Divulgação de Resultados 4T23.** 2024. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/publicacoes-cvm-sec/>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- AMBEV. **Formulário de Referência.** 2021. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/publicacoes-cvm-sec/>. Acesso em: 12 jul. 2025.
- AMBEV. **Formulário de Referência.** 2022. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/publicacoes-cvm-sec/>. Acesso em: 09 jun. 2025.
- AMBEV. **Formulário de Referência.** 2023. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/publicacoes-cvm-sec/>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- AMBEV. **Formulário de Referência.** 2024. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/publicacoes-cvm-sec/>. Acesso em: 11 jul. 2025.
- AMBEV. **Relacionamento com o Investidor.** 2022. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/>. Acesso em: 23 maio 2025.
- AMBEV. **Relacionamento com o Investidor.** 2023. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/>. Acesso em: 27 maio 2025.
- AMBEV. **Relacionamento com o Investidor.** 2024. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/>. Acesso em: 28 maio 2025.
- AMBEV. **Relatório Anual e de ESG 2022.** 2023. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/relatorios-anuais-e-sustentabilidade/>. Acesso em: 7 ago. 2025.
- AMBEV. **Relatório Anual e de ESG 2023.** 2024. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/relatorios-anuais-e-sustentabilidade/>. Acesso em: 3 ago. 2025.
- CARVALHO, Maria; MAIA, João; GODINHO, Pedro. Innovation Management in the Brewer Market: The Wäls Madlab Case Study. **RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 11, n. 1, p. 1-21, 2019.
- CERVIERI JÚNIOR, Osmar et al. O setor de bebidas no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 40, p. 93-130, 2019.

- CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.
- KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- HAGUENAUER, Lia. **Competitividade: Conceitos e Medidas**. Rio de Janeiro, 1989.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper & Brothers, 1942.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.