

INOVAÇÃO ESTRATÉGICA NA AB INBEV - A JORNADA DE BRUNO STEFANI: UM RELATO TÉCNICO

Ingrid Mondoni Martins - Fundação Instituto de Administração

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP

Resumo

Este relato técnico tem como objetivo analisar a trajetória de inovação conduzida por Bruno Stefani na AB InBev até meados de 2023. Explora as estratégias para incorporar a inovação à cultura corporativa, destacando o papel dos líderes, e a importância da disciplina na gestão de projetos, assim como das possibilidades de recursos financeiros alcançadas. A AB InBev, sob a liderança de Bruno, é um exemplo de sucesso na adaptação estratégica por meio da inovação contínua. Este estudo oferece valiosas lições para outras empresas que buscam abraçar a inovação como parte de sua estratégia.

Palavras-chave: Inovação; Cultura Corporativa; Liderança Inovadora

Abstract

This technical report aims to analyze the innovation journey led by Bruno Stefani at AB InBev until mid-2023. It explores strategies for integrating innovation into the corporate culture, highlighting the role of leaders and the importance of discipline in project management, as well as the possibilities of financial resources achieved. AB InBev, under Bruno's leadership, is a successful example of strategic adaptation through continuous innovation. This study offers valuable lessons for other companies seeking to embrace innovation as part of their strategy.

Keywords: Innovation; Corporate Culture; Innovation Leadership



**INOVAÇÃO ESTRATÉGICA NA AB INBEV - A JORNADA DE BRUNO STEFANI:
UM RELATO TÉCNICO**

**Autora: Ingrid Mondoni Martins - Fundação Instituto de Administração
Orientador e coautor: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

São Paulo, 2023

Resumo

Este relato técnico tem como objetivo analisar a trajetória de inovação conduzida por Bruno Stefani na AB InBev até meados de 2023. Explora as estratégias para incorporar a inovação à cultura corporativa, destacando o papel dos líderes, e a importância da disciplina na gestão de projetos, assim como das possibilidades de recursos financeiros alcançadas.

A AB InBev, sob a liderança de Bruno, é um exemplo de sucesso na adaptação estratégica por meio da inovação contínua. Este estudo oferece valiosas lições para outras empresas que buscam abraçar a inovação como parte de sua estratégia.

Palavras-chave: Inovação; Cultura Corporativa; Liderança Inovadora

Abstract

This technical report aims to analyze the innovation journey led by Bruno Stefani at AB InBev until mid-2023. It explores strategies for integrating innovation into the corporate culture, highlighting the role of leaders and the importance of discipline in project management, as well as the possibilities of financial resources achieved.

AB InBev, under Bruno's leadership, is a successful example of strategic adaptation through continuous innovation. This study offers valuable lessons for other companies seeking to embrace innovation as part of their strategy.

Keywords: Innovation; Corporate Culture; Innovation Leadership

1. Introdução

Este relato técnico apresenta uma análise detalhada da trajetória de inovação conduzida por Bruno Stefani, ex-diretor global de inovação da AB InBev (Anheuser-Busch InBev) até meados de 2023. A escolha desta renomada empresa global de bebidas como objeto de estudo deve-se à sua posição de destaque no mercado e ao compromisso notório com a inovação nos últimos anos.

Este material explorará as estratégias e ações implementadas por Bruno para posicionar a inovação como parte integrante da cultura e da estratégia corporativa, trazendo iniciativas executadas por ele desde a sua entrada até a sua saída da empresa.

No decorrer deste relato técnico, serão revelados insights valiosos que podem servir como orientação para outras empresas que desejam trilhar o caminho da inovação com sucesso, destacando alguns fatores essenciais, como é o papel crucial dos líderes na promoção da inovação ao dar as ferramentas necessárias às equipes e a necessidade de disciplina na gestão de projetos de curto e longo prazo.

A história de inovação da AB InBev, sob a liderança de Bruno Stefani, é um exemplo inspirador de como uma empresa pode prosperar em um ambiente de negócios em constante mudança por meio da inovação contínua e da adaptação estratégica.

2. Contexto e Realidade Investigada

A entrevista para a construção deste relato técnico foi aplicada com o profissional Bruno Stefani que até meados do ano de 2023 era o diretor global de inovação da AB InBev, ou Anheuser-Busch InBev.

A referida empresa foi escolhida devido ao fato de ser uma das maiores corporações de bebidas do mundo e por ter mostrado uma abordagem proativa em relação à inovação nos

últimos anos. É importante destacar que a corporação tem como valores centrais a meritocracia, o senso de dono e a busca por eficiência e o atual CEO, Jean Jereissati, ressalta em entrevista dada que é importante se manter consistente para navegar em um ambiente que muda o tempo todo, o que reforça a cultura de inovação construída ao longo dos anos.

Jean afirma em matéria para o portal web da Exame que a empresa investiu muito em P&D e que se tornou uma plataforma de inovação, que vai desde novas marcas até novos serviços, como é o caso do Zé Delivery (aplicativo desenvolvido voltado para entrega de bebidas) e do BEES (plataforma B2B que permite a bares e restaurantes comprar produtos que vão além da cerveja). Segundo ele, a liderança no setor é consequência dos investimentos feitos, especialmente em formação de pessoas.

O Zé Delivery, por exemplo, é uma startup que foi desenvolvida pela própria AmBev há cerca de 7 anos e que se tornou uma empresa apartada da estrutura organizacional. Conta com um grupo de aproximadamente 700 colaboradores e está presente em todos os estados brasileiros e, só em 2021, fez a entrega de cerca de 44 milhões de pedidos.

O BEES, por sua vez, foi co-criado pela AB InBev e Ambev o que permitiu o acesso a líderes locais em distribuição e logística, o acesso a mais de 6 milhões de pequenas e médias empresas espalhadas globalmente (23 países) e um portfólio com mais de 500 marcas. A plataforma de e-commerce e SaaS permite que as encomendas digitais sejam realizadas 24 horas por dia e que os varejistas, donos de bar ou de restaurante visualizem e gerenciem todos os seus pedidos e faturas no mesmo aplicativo.

É interessante notar que ambas as inovações disruptivas da companhia permaneceram como negócios apartados da estrutura corporativa principal. Segundo Christensen (2018), as tecnologias disruptivas não envolvem novas tecnologias, mas sim componentes construídos com base em tecnologias com provas dadas e montadas de acordo com uma nova arquitetura de produto que oferece ao cliente um conjunto de atributos nunca antes disponíveis. Além disso, segundo o autor, um projeto disruptivo tem que ser independente do processo normal de alocação de recursos dos projetos da empresa mãe, para que não haja competição. Por esta razão, gestores precisam criar equipes diferentes para que usem processos diferentes, a fim de lidarem com problemas diferentes.

Além das inovações citadas, a empresa possui diversas outras iniciativas em inovação que demonstram a relevância que é dada ao tema, como é o caso da Ambev Tech que atua nos serviços que vão desde o armazenamento, vendas e gestão, até a distribuição dos produtos; a ZTech que tem iniciativas no processo de digitalização do pequeno varejo; a ZX Ventures que concentra projetos focados no futuro; e, por fim, o Beertech, área de tecnologia da corporação no Brasil. Além disso, existem programas de inovação aberta como a Além (programa de desenvolvimento de novos negócios com scaleups), a Innochallenge (programa que faz a conexão entre startups e desafios) e a 100+ Labs (aceleradora de sustentabilidade).

De acordo com o site da corporação, em 2022, os programas mencionados resultaram em 573 interações com startups, 340 conexões, 115 pilotos executados e 6 investimentos realizados.

É importante destacar que a AB InBev, em 2022, recebeu o prêmio "Creative Marketer of the Year", sendo reconhecida como a companhia mais criativa do planeta, assim como apareceu na lista das 50 empresas mais inovadoras do mundo pela Fast Company, sendo a 12ª no ranking mundial e a primeira na América do Norte. Além disso, ficou em primeiro lugar no ranking 100 Open Corps em 2021 e 2022, também em primeiro lugar no ranking das melhores empresas para o ecossistema em 2022 e, por fim, foi nomeada a Corporate do Ano no prêmio Startup Awards nos anos de 2020, 2021 e 2022.

No relatório do "Investor Day" realizado em 2022 e publicado no site de relações com investidores da Ambev, a corporação destacou que a performance EBITDA da companhia estagnou após 15 anos e que a ampliação do modelo de crescimento depende da Ambev

como ecossistema, da inovação como mindset e da transformação por meio da tecnologia, em conjunto com uma evolução cultural, dando destaque para a disciplina em inovação que deverá oferecer uma abordagem sustentável e de longo prazo.

O profissional escolhido para a entrevista, Bruno Stefani, é formado em Engenharia Industrial pela Universidade Federal de São Carlos e atualmente é Doutorando em Engenharia de Software. Foi Diretor Global de Inovação da AB InBev, responsável por Produtos Digitais, Relacionamento com o Ecossistema de Startups, P&D e Design. Esteve na companhia desde 2017 e participou de projetos estratégicos e criação de novos negócios. Em 2023 fez uma transição de carreira e atua como consultor e conselheiro de inovação e negócios de grandes empresas.

3. Diagnóstico do Problema e/ou Oportunidade

Bruno iniciou sua carreira na ABInBev com o objetivo de abrir a corporação para o ecossistema de startups, no entanto se deparou com um grande desafio que foi a construção de toda a jornada, estruturas, processos e governança interna de inovação.

O time composto apenas por Bruno em 2017, chegou em 60 pessoas relacionadas diretamente com inovação e/ou pesquisa e desenvolvimento (P&D) em 2022, o que reflete todo o caminho percorrido pelo profissional e as decisões corporativas realizadas.

No próximo tópico serão abordados os caminhos percorridos interna e externamente à corporação para que a inovação se desenvolvesse e se tornasse parte da cultura e da estratégia da empresa.

4. Propostas de mudança/intervenção/recomendação

Conforme Scherer & Carlomagno (2016), os dados demonstram que, realmente os executivos sabem da imperiosa necessidade de adotar a inovação como estratégia, mas reconhecem faltar a eles o conhecimento das ferramentas e dos instrumentos que permitam colocar a teoria em prática.

Levando em consideração o trecho acima, é importante destacar a atuação de Bruno na criação e coordenação de um curso de formação em inovação e tecnologia para o conselho da companhia que liderou de 2018 a 2022. Esta foi uma das suas primeiras iniciativas na ABInBev e para ele uma das mais relevantes, visto que se torna mais fácil vender uma ideia e um projeto de inovação para uma liderança que entende da temática.

Os autores Keeley et al (2015) ressaltam que os líderes desempenham um papel indispensável no sentido de catalisar e estimular a inovação. Uma vez que, por natureza, a maioria das pessoas resistem a mudanças, a função de um líder é superar essa inércia e abrir caminho para o futuro. A inovação deve ser algo obrigatório e não facultativo, assim como os líderes devem criar as condições e estabelecer os caminhos necessários para que a organização obtenha sucesso nas iniciativas de inovação.

Os últimos autores acima mencionados também ressaltam que o fracasso da inovação quase nunca ocorre por falta de criatividade, mas sim por falta de disciplina, o que nos leva ao fato do curso criado para a formação da alta liderança ter permanecido ao longo dos anos, mostrando a consciência da corporação sobre a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA) do ambiente de negócios moderno onde as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais ocorrem rapidamente e de forma imprevisível, tornando essencial a aprendizagem contínua e a consequente tomada de decisões adaptativas.

Em 2018, o Bruno conseguiu criar mecanismos para abrir a corporação para o ecossistema de inovação a fim de trazer startups que resolvessem os problemas de curto prazo da companhia. O primeiro programa criado foi a aceleradora de sustentabilidade e, a partir do

impacto positivo, mais áreas internas passaram a se interessar por startups e pelo curso de formação do board.

No início de 2019, a aquisição da empresa de tecnologia até então parceira, HBSIS, permitiu à ABInBev criar a Ambev Tech, uma área de tecnologia e de P&D interna que trouxe instantaneamente um time de desenvolvedores para dentro da empresa e direcionou mais tarde o próximo passo da corporação, a contratação de um VP de tecnologia que impulsionaria ainda mais o crescimento da Ambev Tech.

A entrada da equipe de tecnologia fez com que o Bruno dividisse os projetos e direcionasse os de curto prazo para a equipe que já trabalhava com startups e os de longo prazo para a equipe de P&D. O desafio era equilibrar os recursos entre os projetos de curto e longo prazo, reconhecendo a importância de ambos.

Com a estratégia mencionada acima, vemos que o Bruno não cometeu o erro de tentar construir uma capacidade de inovação em que tanto as inovações simples quanto as sofisticadas vêm do mesmo sistema. Segundo Keeley et al (2015), "melhorar o conhecido" e "inventar o novo" exige e merece uma abordagem diferente e a responsabilidade do líder de inovação é compreender esta diferença e implementar o sistema correto para cada tipo de inovação.

Bruno destacou ao longo da entrevista que as corporações podem ter times que pensam em novos negócios e fazem investimentos, no entanto, ter um único time responsável por toda a inovação da companhia tira a agilidade necessária. A empresa não deve parar para acompanhar o que o time de inovação faz, e sim o contrário deve ser feito, em que a área de inovação deve entender a estratégia, a cultura da companhia e ver onde ela consegue, por meio de veículos de inovação, acelerar o desenvolvimento corporativo.

Com relação aos recursos financeiros, os projetos de curto prazo eram os que recebiam a maior parte do *budget*, fato este relacionado à estratégia e cultura da empresa. As equipes buscavam balancear o valor recebido a fim de conseguirem entregar resultados de curto prazo que dão uma maior autonomia e confiança para pleitear recursos para projetos de longo prazo.

A partir da busca de recursos financeiros para projetos que miram um horizonte mais distante, o time de P&D entendeu como poderiam usar grandes empresas de tecnologia como financiadoras desses projetos. Uma vez que a AB InBev é uma grande empresa e um cliente relevante de praticamente todas as grandes corporações de tecnologia, o time começou a receber recursos externos.

Além disso, também houve o entendimento e a utilização de leis de fomento à inovação que permitiram à AB InBev receber incentivos governamentais. Bruno ressaltou que estas duas foram maneiras de receber recursos, além daqueles liberados pelo board da companhia e que não se pode esperar que a alta liderança aprove o budget sempre que uma solicitação for feita.

Segundo Bruno, quando iniciou a sua carreira junto à empresa o budget de inovação era de R\$ 500 mil e na sua saída em 2023 o valor havia ultrapassado uma dezena de milhão de dólares. O que nos mostra não só que a liderança acreditava na inovação e entendia a sua relevância, mas que também o trabalho de busca e uso de recursos externos auxiliou no crescimento das iniciativas e, conseqüentemente, no *budget* direcionado.

O alcance das metas estipuladas relacionadas à inovação e atreladas à maior parte da remuneração do Bruno acabaram conferindo maior confiança em seu trabalho. Segundo ele, os ganhos alcançados por vezes eram financeiros, e outras vezes eram ganhos de reputação relacionados a prêmios de inovação no Brasil. Destacou que estes últimos são uma ferramenta que auxilia na atração de talentos para a companhia.

Ainda sobre a divisão dos recursos pelos tipos de projetos, o entrevistado destacou que 70% do seu *budget* era utilizado para projetos de curto prazo, 20% era usado pelas áreas

de negócio para a construção de novos negócios junto ao time de inovação e 10% era o valor financiado pelo ecossistema (empresas parceiras de tecnologia e linhas de fomento) direcionado para projetos de longo prazo. Percentuais estes que seguem um padrão do mercado em que empresas conseguem superar suas pares concorrentes, geralmente obtendo um prêmio de P/E (Price/Earnings) de 10% a 20%, conforme Nagji & Tuff (2012).

Por fim, com a pandemia do coronavírus a partir do ano de 2020, a empresa começou a buscar algo que pudesse estar entre a inovação de curto (startups) e de longo prazo (P&D) e a dúvida que surgiu foi a de como desenvolver novos negócios internos.

A AB InBev já possui alguns cases como o Zé Delivery, o Bees e o Banco da Ambev, porém Bruno estava focado em entender como criar novos negócios, uma vez que a estratégia da empresa estava caminhando para esta direção.

5. Conclusões e Contribuições

No decorrer deste relato técnico, fica evidente que a jornada de inovação liderada por Bruno Stefani na AB InBev não apenas se traduz em uma história de sucesso, mas também oferece valiosas lições para outras empresas que buscam abraçar a inovação como parte fundamental de sua cultura e estratégia.

Um ponto crucial que emerge é a importância da educação corporativa em inovação, exemplificada pela iniciativa de criar um curso de formação em inovação e tecnologia para a alta liderança. Essa ação não apenas capacitou os líderes a compreenderem os aspectos da inovação, mas também demonstrou como a educação pode ser fundamental na transformação cultural e, conseqüentemente, na forma como a liderança direciona esforços e recursos para projetos.

Bruno ressaltou que houve pouca ciência envolvida em toda a jornada descrita, uma vez que as variáveis a serem consideradas no percurso e nas tomadas de decisão foram inúmeras (humanas, organizacionais, culturais etc). É importante ressaltar que a estratégia da empresa se adapta às mudanças que acontece no ambiente organizacional e, conseqüentemente, também a estratégia de inovação, o que torna o ambiente dinâmico e faz com que as equipes precisem ter mecanismos ágeis de atuação.

Em resumo, a partir do relato é possível notar diversos movimentos feitos pelo líder em inovação, desde a educação do corpo diretivo da empresa, até a organização das equipes e planejamento dos recursos financeiros. E, ainda que cada empresa possua suas próprias variáveis e realidade, os itens destacados podem ser considerados boas práticas que poderão guiar outras empresas que desejam trilhar o caminho da inovação com sucesso.

6. Referências Bibliográficas

EXAME. **Melhores e Maiores 50 anos: Ambev é destaque histórico com inovação e ambição global.** Disponível em: <https://exame.com/negocios/melhores-e-maiores-50-anos-ambev-e-destaque-historico-com-inovacao-e-ambicao-global/>. Acesso em: 04 set. 2023.

AMBEV. **Tecnologia e Inovação.** Disponível em: <https://www.ambev.com.br/tecnologia-e-inovacao>. Acesso em: 04 set. 2023.

MARCAS PELO MUNDO. **AB InBev recebe os principais prêmios mundiais com o foco em inovação.** Disponível em: <https://marcaspelomundo.com.br/anunciantes/ab-inbev-recebe-os-principais-premios-mundiais-com-o-foco-em-inovacao/>. Acesso em: 04 set. 2023.

AMBEV. **Relações com Investidores**. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/>. Acesso em: 04 set. 2023.

NAGJI, Bansi; TUFF, Geoff. Managing your innovation portfolio. Harvard Business Review, 2012.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação**. Leya, 2018.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. 2. ed. Editora Atlas SA, 2016.

KEELEY, Larry et al. **Dez tipos de inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura**. DVS Editora, 2015.

BEES. Serviços. Disponível em: <https://www.bees.com/pt-br/services>. Acesso em: 22 set. 2023.

LinkedIn - BEES B2B. Sobre. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/beesb2b/about/>. Acesso em: 22 set. 2023.

LinkedIn - Zé Delivery. Sobre. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/zedelivery/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 22 set. 2023.