

CERVEJA COM CULTURA: A INOVAÇÃO ABERTA COMO FERRAMENTA DE MARKETING

BEER WITH CULTURE: OPEN INNOVATION SUCH AS MARKETING TOOL

CERVEZA CON CULTURA: LA INNOVACIÓN ABIERTA COMO HERRAMIENTA DE MARKETING

Eduardo Roque Mangini

Doutorando em Administração na Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Professor do Instituto Federal de São Paulo

Endereço: R. Prefeito Quintino de Lima, n. 2100, Paisagem Colonial, CEP: 18136-540. São Roque, SP, Brasil

Telefone: (11) 47849470E-mail: eduardo.mangini@uol.com.br

Fernando Henrique Brasil Rossini

Doutorando em Administração na Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Professor da UNINOVE

Endereço: R. Vergueiro, n. 235, Liberdade, CEP: 01504000. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 3385-9008

E-mail: fe.hrossini@gmail.com

Ariane Santos

Mestranda em Administração na Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: R. Vergueiro, n. 235, Liberdade, CEP: 01504000. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 3385-9008

E-mail: dsariane86@gmail.com

André Torres Urdan

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

Professor do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (PPGA – UNINOVE)

Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 073/1074 a 1699/1700, Água Branca, CEP: 05001100. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 3665-9342

E-mail: andre.urdan@gmail.com

Artigo recebido em 13/06/2016. Revisado por pares em 13/06/2016. Reformulado em 08/07/2016. Recomendado para publicação em 22/07/2016, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 31/08/2016. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Este artigo analisou a implementação do projeto denominado *Cerveja com Cultura*, com base na Teoria da Inovação Aberta e Aspectos de Rotulagem Mercadológica. Por meio de um estudo de caso feito a partir de entrevistas com o proprietário da cervejaria e de alguns clientes, foram coletados dados a respeito da criação e dos resultados obtidos com a criação dos rótulos por artistas locais, bem como materiais de apoio, como quadros e bolachas de suporte para as cervejas. Os resultados apontam a relação entre Marketing e Inovação Aberta, e para a ampliação do número de rótulos de cervejas advindos do projeto.

Palavras-chave: Inovação Aberta; Marketing; Cervejaria.

ABSTRACT

This article discussed the implementation of a project called *Cerveja com Cultura* based on the theory of open innovation and label marketing tools. Through a case study based upon interviews with the owner of the brewery and some customers, we collected data regarding the creation and the results achieved with the creation of labels by local artists, as well as supporting materials such as frames and coasters for the beers. The results indicate relationship between Marketing and Open Innovation and increase the number of participant beers in this project.

Keywords: Open Innovation; Marketing; Brewery.

RESUMEN

En este artículo fue analizada la implementación del proyecto nombrado *Cerveja com Cultura*, con base en la Teoría de la Innovación Abierta y Aspectos de Etiquetaje Mercadológica. Por medio de un estudio de caso hecho desde entrevistas con el propietario de la cervecería y de algunos clientes, fueron colectados datos con relación de la creación y de los resultados obtenidos con la creación de las etiquetas por artistas locales, también como materiales de apoyo, como cuadros y posavasos para las cervezas. Los resultados apuntan la relación entre Marketing e Innovación Abierta, y para la ampliación del número de etiquetas de cervezas advenidas del proyecto.

Palabras-clave: Innovación Abierta; Marketing; Cervecería.

1 INTRODUÇÃO

A interface entre marketing e inovação tem crescido muito nos últimos anos, o que permite que as empresas consigam vantagem competitiva e gerar valor para seus consumidores, conforme ilustra Veja-Jurado, Juliao-Esparragoza, Paternina-Arboleda e Velez (2015). Muitas organizações têm investido quantias volumosas de dinheiro em pesquisa e desenvolvimento para conseguir novos produtos, ou melhorias nos produtos existentes, bem como em processos, modelos de negociação, competências e ativos, entre outras variáveis. Entretanto, alguns gestores optam por compartilhar processo de inovação com fornecedores e parceiros, de modo que o custo seja reduzido e o resultado obtido através de fontes externas de conhecimento, a chamada inovação aberta. Para Chesbrough (2014) a inovação aberta traz vantagens para as empresas não somente no que tange ao resultado final ofertado aos consumidores, também na redução de custos e melhor aproveitamento dos recursos das organizações.

Enquanto a inovação tradicional ou fechada foca estrita e exclusivamente no ambiente interno, tanto na geração de ideias, desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços, a Inovação Aberta postula que tanto ambiente interno quanto externo são passíveis de serem utilizados em quaisquer fases, seja na idealização de um produto ou em sua comercialização. Embora a Inovação Aberta possa coadunar outras áreas empresariais, no Marketing reside especial atenção pela relação entre comunicação e consumidor, o que se mostra como uma lacuna de pesquisa.

Este artigo traz, como questão de pesquisa, *Como o uso da inovação aberta pode favorecer a comunicação em marketing?* O objetivo é identificar elementos de inovação aberta que possam gerar valor para microempresas por meio de um estudo de caso feito com uma microcervejaria do interior do São Paulo. A contribuição gerada por este artigo reside na intersecção entre duas áreas do conhecimento, a inovação e o marketing, cada vez mais vistas sob o mesmo prisma por pesquisadores e gestores.

Este artigo busca, ainda, compreender de que forma uma empresa pode agregar valor ao seu produto usando técnicas tradicionais de marketing criadas em conjunto com fornecedores. Em tempos de crise, em que as empresas têm cada vez menos recursos para investir em grandes campanhas de marketing, pode ser uma alternativa para todos aqueles
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

que buscam maior proximidade de seus consumidores. Além disso, a condição de microempresa pode requerer estratégias criativas e diferenciadas para que o consumidor possa criar e fortalecer um relacionamento com marcas, principalmente aquelas que estão localizadas em pequenas regiões periféricas dos grandes centros econômicos.

Este artigo está organizado em seis partes. A seção subsequente traz a fundamentação teórica que dá suporte ao trabalho. A terceira seção descreve o método utilizado, bem como a criação do instrumento de pesquisa. Na quarta seção é apresentada a empresa alvo do estudo, bem como as principais informações obtidas. Na quinta seção trazemos a discussão dos resultados e, ao final, na sexta seção estão considerações finais, com limitações da presente pesquisa e sugestões de estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção avalia a literatura relacionada com o tema e desenvolvimento da pesquisa. A primeira abordagem trata de conceitos e características da Inovação Aberta (IA). Na segunda parte apresentamos conceitos sobre Comunicação e Marketing. Ao final desta seção insere-se um quadro de associação entre IA e Marketing para servir de base para a realização de novas pesquisas e verificar, empiricamente, a relação entre ambos.

2.2 INOVAÇÃO ABERTA

Segundo Pereira *et al.* (2014) ações estratégicas aliadas a inovações em processos tem tanto a possibilidade de alcançar um novo mercado quanto oferecer um produto novo a um mercado existente. A inovação é considerada um fator estratégico, podendo ser do tipo fechada ou aberta.

A Inovação Aberta (IA) surge como alternativa ao modelo tradicional de inovação baseada apenas em fontes internas e focado em um setor de Pesquisa e Desenvolvimento Centralizado. A proposição da IA concatena esforços internos e externos para o desenvolvimento de produtos e serviços com maior valor agregado, que atendam as necessidades e aos desejos do consumidor. Não há necessidade de abandonar o modelo tradicional conhecido como Inovação Fechada, mas Chesbrough (2003) afirma ser necessário repensar o modelo de criação de novos produtos e serviços, com o intuito de aumentar a

participação de mercado, adquirir recursos geradores de vantagem competitiva, bem como absorver tecnologias externas, ao mesmo tempo em que partilha proposições internas, ideias e prospectos de novos produtos com parceiros e outras empresas na busca de aquisição de mercado (CHESBROUGH, 2003; WEST *et al.* 2014).

O fator de atratividade proposto por Chesbrough (2003) relaciona a estratégia de negócios com exploração de benefícios advindos de ideias importadas do ambiente externo e exportação de capital intelectual (DOGSON; GANN; SALTER, 2006). Complementam essa visão da inovação aberta Jeppesen, Maskell e Powell (2008), que afirmam que a geração, obtenção e uso de vantagem competitiva por meio da disseminação de conhecimento e das *best practices* implicam em melhoria do desempenho organizacional e inovador. O desempenho inovador das empresas que utilizam Inovação Aberta é superior, e Reed e Storrud-Barnes (2012) comentam que as ideias advindas do meio ambiente, ou seja, de fontes externas, vitalizam o processo e alavancam seu posicionamento com geração de vantagem competitiva.

A Inovação Aberta prevê que empresas poderiam usar fontes internas e externas de ideias, novas formas de alcançar mercado, adquirir novas tecnologias, além de relacionar um fluxo contínuo de conhecimento externo que aja sinergicamente com a inovação interna (CHESBROUGH, 2006; WEST; GALLAGHER, 2006; GROTES, 2009; WEST; BOGERS, 2014). O modelo de inovação aberta age como fator de reestruturação de sistema ao combinar ideias, ativos e tecnologias, sejam elas internas e/ou externas, modificando a forma de pensamento organizacional que, segundo Chesbrough (2003), era centrado na lógica de dominação exclusiva da tecnologia e do processo inovador, onde a empresa deveria explorar e dominar toda a cadeia de inovação, desde a concepção da ideia até a comercialização.

Na Inovação Aberta, o paradigma proposto consiste na utilização de ideias de origem externas à organização (CHESBROUGH, 2007; TRENTINI *et al.*, 2012; KING; LACKHANI, 2013), que devem ser incorporadas ao *modus operandi* e cujos resultados podem ser licenciadas sob a forma de patentes, vendas e *spin off*. O processo de inovação aberta é descrita por Gassman e Enkel (2004) com três tipos principais: (1) processo *outside-in*, quando existe internalização de conhecimento externo, tecnologia ou, ainda, quando direitos de propriedade intelectuais são adquiridos e o foco da inovação é interna; (2)

processo *inside-out*, onde a tecnologia não utilizada ou os direitos de propriedade são introduzidos no mercado e explorado por outras empresas; cujo foco da inovação ainda é interno; e (3) processo *coupled*, que consiste na mistura dos dois processos anteriores com alianças e *joint ventures*, e o foco da inovação pode ser externo.

Tanto a inovação aberta quanto a fechada preconizam o modelo de negócio como fonte de criação e captura de valor. Na Inovação Aberta, o papel desempenhado pelo modelo de negócio permite que a organização explore fontes abertas na criação de valor, e ainda sustente seu posicionamento na cadeia de valor do setor (indústria) ao longo do tempo. Enquanto a inovação do tipo fechada cerceia o conhecimento, a Inovação Aberta apresenta uma nova perspectiva, pois preconiza que o conhecimento útil é amplamente divulgado, e que os departamentos de P&D devem ser capazes para identificar e conectar fontes externas de conhecimento que possam ajudar no processo principal da inovação. Portanto, ideias que surgem em vários tipos de empresas podem ser desenvolvidas por uma variedade de interessados, desde inventores individuais até grandes *startups* brasileiras e do Vale do Silício, passando por pesquisadores de instituições acadêmicas, *spin-offs* e empresas de grande porte. Essas condições podem não estar presentes em todos os ambientes de negócios, tornando-se fundamental a aliança com acadêmicos, que podem dar apoio institucional para promover ou inibir a adoção de Inovação Aberta. O quadro 1 faz uma comparação entre Inovações Aberta e Fechada:

Quadro 1 - Comparação entre inovação fechada e aberta

Inovação Fechada	Inovação Aberta
1. As pessoas inteligentes trabalham em nossa organização.	1. Nem todas as pessoas inteligentes trabalham em nossa organização
2. Para obter lucro com P&D, é fundamental descobrir, desenvolver e envidar todos os nossos esforços.	2. P&D externos podem criar valor para nossa organização, por meio de esforços conjuntos, projetos e ações direcionadas.
3. Somente se nós descobrirmos, conseguiremos gerenciar o mercado primário.	3. P&D interno deve ser capaz de captar valor.
4. Se nossa organização for a primeira a comercializar uma inovação, superaremos os concorrentes.	4. Temos que estar envolvidos na pesquisa básica para conseguir o benefício, mas a descoberta não tem que ser necessariamente nossa.
5. Se gerarmos mais e melhores ideias em	5. Se nós fizermos o melhor uso de ideias externas

nosso setor, nós venceremos.	e internas e unificar o conhecimento criado, nós venceremos.
6. Se tivermos total controle sobre o processo de inovação, os concorrentes não serão capazes de lucrar com nossas ideias inovadoras.	6. Deveríamos aperfeiçoar os resultados da nossa organização combinando a venda ou licenciamento de nossa inovação com a compra de processos de inovação externa, sempre que esses processos forem eficientes e econômicos.

Fonte: baseado em: Chesbrough (2003), Rodrigues, França e Heringer (2010), Marques (2014).

Além dos conceitos acima sobre inovações aberta e fechada, o Manual de Oslo define quatro tipos de inovação, que englobam diversas atividades das empresas, como inovações em produto, em processo, organizacionais e em marketing. Esta última abrange mudanças na aparência e na embalagem, entre outras possibilidades mercadológicas.

2.3 COMUNICAÇÃO VISUAL DE RÓTULOS

A busca por inovações tem relacionamento direto com novas proposições integrativas do comportamento do consumidor moderno, conforme descrito por Lopes e Silva (2011), além de aspectos relacionados com envolvimento sobre produtos adquiridos, uso da web como meio de relacionamento e troca de experiências de consumo. Com isso, comunicação eficiente entre empresa e consumidor ganha cada vez mais destaque, e Guissoni, Neves e Bonizio (2010) comentam que o conceito sobre Comunicação de Marketing está em evolução e, principalmente, após a década de 1980, com o envolvimento de vários intermediários, como agências de propaganda, relações públicas, marketing direto, além de ligar a empresa com seus clientes atuais e potenciais (URDAN; URDAN, 2013). O uso de comunicação visual, seja por texto, imagens, figuras, entre outros, tem ganhado destaque nos estudos de semiótica. Segundo Perez e Bairon (2002), interfere diretamente na formação da imagem organizacional e da marca, motivo pelo qual o uso de embalagens e rótulos alinhados com produtos ganha importância.

A embalagem é o recipiente, pacote ou envolto destinado a garantir a conservação e facilitar o transporte e manuseio dos alimentos e, segundo Urdan e Urdan (2013), a embalagem está relacionada com eficiência logística, uso comercial e descarte. As embalagens funcionam, também, como vendedores silenciosos, pois possuem mensagens visuais diretas, transmitindo significados e imagens aos consumidores. A percepção das informações dependerá de fatores cognitivos e motivacionais do consumidor, dos tipos de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

códigos utilizados e da forma como são apresentadas na embalagem Silveira Neto; e Dutra (2001) e Kotler e Keller (2006) constataam que a embalagem é o conjunto de atividades de design e fabricação de um recipiente ou envoltório para um produto. Ainda pode ser considerada como ponto de diferenciação na concorrência e, quando bem empregada em seu uso, pode ser considerada uma vantagem competitiva que a empresa possui (SILVEIRA NETO; DUTRA, 2001).

O rótulo, um dos componentes da embalagem, é o elemento fundamental para a comunicação textual e visual, pois abriga ilustrações, especificações técnicas, informações sobre uso, desperta emoção e desejo de aquisição; de forma geral, ilustrações dão vida ao produto (URDAN; URDAN, 2013). O rótulo funciona como um elo na comunicação entre produtores e consumidores, principalmente quando se trata da rotulagem de alimentos e bebidas em geral. Para Philippi, Rigo, e Lorenzano (1995), o rótulo deve conter informações para a orientação do consumidor quanto à qualidade do produto, e dar opção de escolha àquele que melhor lhe convém. No que tange a relação com o direito do consumidor, cabe salientar que a legislação consumerista estipula, como direito básico, a informação adequada e clara sobre os produtos, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade, tributos incidentes e preço, bem como os riscos que apresentam, consoante o artigo 6º inciso III do Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990).

Os primeiros rótulos utilizados na história foram no século XV, nas grandes navegações. Eles eram impressos em prensas de madeira sobre papel ou feitos a mão. Apenas em 1835 os rótulos ganharam cores (PONTES, *et al.* 2009). A embalagem e o rótulo afetam a escolha do produto durante a compra, uma vez que representam o primeiro contato entre o consumidor e o produto. Monteiro, Coutinho e Recine (2005) demonstraram que 70% das pessoas consultam rótulos dos alimentos no momento da compra. Os resultados da pesquisa apontaram a notoriedade da importância de desenvolvimento de rótulos que prendam a atenção do consumidor e que transmitam a mensagem que o produto deve passar aos seus clientes. Conforme constatou Silveira Neto (2001), o rótulo pode ser considerado um vendedor da empresa.

Em uma pesquisa sobre cachaça, Carneiro, *et al.* (2010) constataram que a ilustração do rótulo é observada por 79% dos consumidores, enquanto a cor do rótulo, por 75%; isto corrobora a importância do design e criação de rótulos que possam agradar os consumidores. Neste sentido Gobe, *et al.* (2004) predizem que o rótulo é considerado um identificador do produto, e carrega informações importantes, como o nome de uma marca, o logotipo, termos, condições, cauções, perigos, manuseio, advertências, entre outros. Portanto, os rótulos devem ser criados com muita cautela, pois pode ser decisivo no desempenho de um produto; demanda alinhamento com a estratégia empresarial para que tenha êxito em prol da empresa (MESTRINER, 2012; SILVEIRA NETO; DUTRA, 2001). Os rótulos adicionam valor que ajuda empresas a diferenciar seus produtos e a aumentar valor de marca entre os consumidores finais (SILVEIRA NETO; WALTER, 2001).

2.4 SÍNTESE DA LITERATURA

Na literatura acerca de Inovação Aberta e Marca surgem congruência e sinergia, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Relação entre os Constructos Inovação Aberta e Marca

Elementos	Constructos	
	Inovação Aberta (IA)	Comunicação Visual
Relação com o Consumidor	O consumidor é visto como fator gerador de ideias e participante ativo do processo de inovação (CHESBROUGH, 2003; WEST, <i>et al.</i> , 2014).	Relaciona com a identificação do público alvo e despertar reação desejada (KOTLER; ARMSTRONG, 2004).
Fontes de informação	O processo de inovação aberta combina ideias internas e externas em sua arquitetura organizacional e em seus sistemas operacionais (TRENTINI <i>et al.</i> , 2012).	A forma mais adequada de prover informações é pelo Sistema de Informação de Marketing que monitora ambiente externo e interno (MATTAR <i>et al.</i> , 2009).
Resultados	Redução do custo do desenvolvimento interno e aumento da receita advinda da possibilidade de licenciamento, <i>spin-off</i> ou vendas de patentes (CHESBROUGH, 2003).	Ajuda a conquistar e manter os clientes, e a falar com outros públicos (URDAN; URDAN, 2013).

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

As reflexões do quadro 1 listam o esforço primário para aproximar os constructos Inovação Aberta e Comunicação de Marketing. Os elementos que compõem o primeiro eixo

teórico deste estudo são necessários ao gestor e à organização para a gestão da inovação aberta, tendo por pressuposto que as ferramentas de marketing favorecem decisivamente o fortalecimento da marca e o relacionamento com o consumidor.

3 MÉTODO

Optou-se por uma pesquisa qualitativa e, de acordo com Godoy (1995 a, b), o estudo qualitativo é dimensionado, estruturado e conduzido por diferentes caminhos, dos quais os mais utilizados são a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. No critério fim, a pesquisa enquadra-se como descritiva porque pretende demonstrar e investigar a realidade investigada sob a óptica de inovação aberta e ferramentas de marketing. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa enquadra-se em bibliográfica, documental e estudo de caso. Neves e Conejero (2012) comentam que as pesquisas bibliográfica e documental são fundamentais para o planejamento do estudo de caso. O estudo de caso é a estratégia de pesquisa cuja análise e inferência são feitas respondendo a questões do tipo por quê? e como? (CAMPOMAR, 1991), e os casos únicos devem, de acordo com Yin (2005), ser raros, representativos e reveladores.

O caso analisado é da empresa Sauber Beer, que é a única microcervejaria de Mogi Mirim, cidade em crescimento, o que a torna rara. A Sauber Beer apresenta características similares às de outras microcervejarias espalhadas pelo Brasil, o que pode classificá-la como representativa. O caso revelou a utilização de inovação aberta para o desenvolvimento de rótulos dos produtos. Os resultados deste caso podem gerar inferências que são passíveis de serem utilizados em casos similares.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista apoiada por questionário semiestruturado com o sócio majoritário da empresa, Sr. Renato Marquetti Jr.; dados documentais sobre o desenvolvimento de rótulos e sabores; e 3 consumidores dos produtos da cervejaria. Na pesquisa bibliográfica utilizamos livros e artigos de eventos e de revistas científicas, bem como documentos internos da Sauber Beer, que serviram de base para as perguntas feitas no questionário, a fim de obter informações que pudessem ser analisadas sob a luz da teoria exposta anteriormente.

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta, além da caracterização da empresa, os principais resultados obtidos das entrevistas com o sócio majoritário da empresa e com os três clientes da cervejaria.

4.1 SAUBER BEER

A Sauber Beer foi fundada em 2009, na cidade de Mogi Mirim-SP, pelo engenheiro químico Renato Marquetti Jr., com experiência de mais de 25 anos na fabricação de cerveja. O que começou como um hobby passou de processo artesanal para industrial, com o desenvolvimento de vários produtos. O nome Sauber tem origem alemã e significa *puro e cristalino*, um dos valores que a empresa preconiza, pois produz cerveja pura elaborada com ingredientes da mais alta qualidade, totalmente artesanal e sem aditivos ou conservantes.

A Sauber Beer busca sustentabilidade ambiental, descartando a água utilizada para resfriar o mosto em um lago com criação e carpas, além de utilizar o bagaço que sobra da mistura na confecção de ração para os peixes. Outro ponto favorável é a produção de temperos orgânicos que são utilizados nas cervejas especiais. Atualmente a Sauber Beer fabrica e comercializa 24 diferentes cervejas de três tipologias, conforme quadro 3:

Quadro 3 - Produtos da Sauber Beer

	Tipo	Característica	Teor alcoólico
Clara	Weizen	Cerveja bem clara, de trigo, refrescante. Deve ser consumida jovem.	4,3 a 5,6%
	Lemon	Cerveja clara, produzida com uma mescla de 7 tipos de malte e limão siciliano, o que lhe confere aroma frutado, floral e cítrico.	7,5 a 8,5%
	ESB	Cerveja clara, maltada, com predominância do amargor do lúpulo.	5,5 a 6,5%
	Ginger	Cerveja clara, sabor frutado, refrescante, com um toque picante de gengibre, que entra na sua composição.	7,5 a 9,5%
	Witbier	Cerveja clara, de trigo, temperada com sementes de coentro e casca de laranja, tornando-a cítrica e refrescante.	4,2 a 5,4%
	Pilsner	Cerveja clara, com rico buquê, equilíbrio entre o sabor do malte e o amargor do lúpulo.	6,5%
	Honey	Cerveja clara dourada, com leve aroma de mel, onde o lúpulo mostra-se presente, dando um leve amargor residual.	4,0 a 5,5%
	Tangerine	Cerveja clara, de trigo, temperada com casca de tangerina, o que a torna muito aromática e refrescante.	4,0 a 5,5%

	Santo Capim	Cerveja de trigo, maturada com capim limão e outras especiarias por um período mais longo, conferindo sabor típico.	4,0 a 5,5%
	Ipa	Cerveja tradicional inglesa, com presença acentuada do lúpulo, ressaltando o floral e o frutado, com a presença de maltes caramelizados e tostados.	6,0 a 7,0%
	Mediterrânea	Cerveja clara, com rico aroma de especiarias, com equilíbrio entre o sabor do malte, o amargor do lúpulo e a diversidade das 25 especiarias usadas em sua composição.	5,0 a 6,0%
Avermelhada	Ale	Cerveja avermelhada, maltada, frutada e levemente amarga.	4,8 a 5,5%
	Dubbel	Cerveja avermelhada, bem maltada, com espuma cremosa.	6,0 a 7,5%
	Pumpkin	Cerveja avermelhada, onde se acrescentou abóbora para enriquecer o sabor e o aroma desta Pale Ale.	4,0 a 5,0%
	Tripel	Cerveja avermelhada, cítrica, equilibrada com alto teor alcoólico.	7,5 a 9,5%
	Maria Fumaça	Cerveja dourada escura, com aroma moderado de malte, apresentando uma suave presença defumada.	5,5 a 6,5%
Escura	Dunkel	Cerveja escura maltada de consistência cremosa, com leve sabor torrado.	5,5 a 6,5%
	Bock	Cerveja escura, encorpada com um sabor e um aroma de malte bastante acentuado.	6,3 a 7,2%
	Brown Ale	Cerveja escura, maltada, levemente amarga com boa carbonatação.	5,0 a 6,0%
	Dunkel Weizen	Cerveja escura de trigo, com acentuado sabor de malte.	4,3 a 5,6%
	1932	Cerveja muito escura, cremosa, com um amargor acentuado.	5,0 a 7,0%
	Imperial Stout	Cerveja escura, aonde a grande variedade de grãos torrados e os teores de álcool e lúpulo elevados levam a um suave equilíbrio, que provoca intensa sensação de calor e aromas.	11,0%
	Lady in Black	Cerveja escura, cremosa, com um amargor suave, aroma torrado e sabor de chocolate.	5,0 a 6,0%
	Black Ipa	Cerveja escura tradicional com uma grande variedade de grãos torrados com lúpulos distintos, de teores elevados, tornando a cerveja mais equilibrada, e que provoca intensa sensação de calor, aromas frutados e florais.	9,00%

Fonte: Sauber Beer (2015).

O produto principal é a Sauber Pumpkin Ale, de origem norte-americana, acrescida de abóbora para enriquecer o sabor, conquistando a medalha de bronze na categoria Field Beer no Festival Brasileiro da Cerveja realizado em 2014, na cidade de Blumenau-SC. A Sauber Beer participa em projetos que resultaram na fabricação de um tipo específico, como a cerveja 1932, produzida como forma de fortalecer a cultura e o resgate histórico da região relacionada com a revolução paulista.

4.2 CERVEJA COM CULTURA

O Projeto Cerveja com Cultura surgiu da iniciativa da artista plástica Vanesca Marquetti, esposa do proprietário da Sauber Beer, que via dificuldade em divulgar quadros e outros trabalhos artísticos, e em parceria com a prefeitura da cidade. Ela idealizou a troca dos rótulos das cervejas por algo que tivesse arte envolvida, e que favorecesse o crescimento da cultura local. Os artistas Anderson Kleber Moreira, Cleide Andrade, Marinês Esperança e Janete Cunha Claro foram os primeiros selecionados, e participam do projeto que atualmente abrange 16 rótulos diferentes. A vantagem para os artistas é a divulgação de seus quadros e de sua arte em todo o território nacional, e cujo tema é relacionado com a história da cerveja, origem, cor e sabor, sendo os quadros transformados em rótulos e os contrarrótulos serviram para o currículo do artista, fazendo, assim, uma galeria de arte itinerante. Além dos rótulos são desenvolvidos a *bolacha*, sobre a qual repousa o copo, e também quadros em MDF. Todos os clientes podem comprar estes produtos em conjunto ou separadamente.

Segundo o proprietário da Sauber Beer, o início do projeto foi feito sem nenhum tipo de pesquisa de mercado e/ou estudo. Diz ele:

A ideia dos rótulos foi da minha esposa que, por ser artista plástica, é responsável por tudo que envolva arte e criação na Sauber [...], ela teve a ideia de "inventar" alguma coisa em relação aos rótulos [...]. Imaginou um projeto com artistas da nossa região, no qual apresentava a cerveja ao artista e a descrevia, que tipo se tratava, o que continha, qual a sua origem e etc., e solicitava que pintasse um quadro alusivo à mesma. O artista tinha total liberdade em sua criação e sem nenhuma interferência de nossa parte. Estando o quadro pronto, fazíamos uma análise junto com o artista, e se o mesmo estivesse no gosto de todos, tirávamos fotos e as enviávamos à gráfica para a confecção do rótulo. O artista não cobrava pelo quadro e, em contrapartida, incluímos o curriculum do artista no contra rótulo. (DADOS DA PESQUISA, 2016).

O proprietário ressalta que, apesar da liberdade dos artistas, a escolha sempre é da empresa, que busca, com isso, dar a oportunidade para os artistas sem que isso prejudique o posicionamento de marca pretendido pela empresa. Segundo Renato Marchetti Jr., isso é para *“manter o nosso nome, identidade e personalidade. Não somos indiferentes, nem deixamos de aceitar opiniões alheias, porém, procuramos viver dentro da nossa realidade e possibilidades e isto implica que o nosso próprio crescimento seja gradativo e sustentável”*.

Sobre os resultados do projeto, o proprietário não consegue mensurá-los. Segundo ele, está em um momento próximo da aposentadoria e deixou conceitos como ROI e *business plan* em segundo plano, para serem aplicados quando da sucessão na empresa, pelos herdeiros. Para o proprietário, não é possível mensurar o resultado dos rótulos sobre as vendas, mas “algumas pessoas admiram os rótulos; outras compram com o intuito de colecionar, e outros são indiferentes”.

Os clientes abordados discordam dessa avaliação do proprietário, e concordaram que é impossível ser indiferente aos rótulos, principalmente por valorizarem a cultura local. “Acho muito legal essa ideia. Comprei porque a cerveja é de qualidade superior e a ideia dos rótulos é muito legal. Mas mesmo que não fosse uma cerveja muito boa, eu certamente compraria para guardar em casa, e também para presentear amigos, principalmente os que moram por aqui”, afirmou um dos consumidores.

O segundo concorda, e diz que “minha esposa me pressionou inclusive para comprar um dos quadros. Colocaremos no espaço que temos em casa, destinado aos churrascos e a degustação de cerveja”. Já o terceiro consumidor lamenta não poder fazer parte da escolha dos rótulos. “Acho a ideia muito bacana. O ideal seria que ele colocasse no site algumas opções e pudéssemos escolher o rótulo de cada cerveja”.

Ainda não há previsão de expansão da cervejaria Sauber Beer, ou até mesmo da quantidade de cervejas oferecidas. Apesar disso, o proprietário afirma que outros rótulos estão sendo desenvolvidos para as 12 cervejas que ainda não fazem parte do projeto, e que a ausência de planos de crescimento faz parte do ritmo que ele optou para a própria vida e, também, para que a cervejaria não perca suas características básicas, como o espírito artesanal que a consagrou.

5 DISCUSSÃO

Os resultados vão ao encontro do que foi apontado no referencial teórico. A Sauber Beer, ao solicitar que fornecedores fossem responsáveis pela inovação de seu rótulo, atraiu a atenção dos consumidores para suas cervejas, fazendo delas um artefato não somente de consumo, também um item a ser utilizado como presente, ou até mesmo parte da coleção. A ideia de Inovação Aberta de Chesbrough (2003) é colocada em prática, a partir do Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

momento em que os artistas não recebem nada diretamente pelas artes, mas possuem, na cervejaria, um canal de divulgação de seus trabalhos.

Para a cervejaria, os rótulos possuem um conceito criativo que seria impossível alcançar dentro da empresa, somente com os recursos internos existentes. Hoje, sob o conceito de Gassman e Enkel (2004), é possível classificar o modelo da Sauber Beer como tipo *outside-in*, devido à internalização de ideias de artistas locais.

A falta de interatividade com o público na escolha das obras é uma crítica que pode ser feita não somente à cervejaria, mas a muitas empresas que investem em inovação aberta. Apesar de o processo ser supostamente democrático, com a participação de todos, há um momento em que alguém deve fazer a escolha final e isso, muitas vezes, é centralizado na empresa que *capitaneia* o processo de inovação aberta. No caso da cervejaria, a possibilidade de veto à obra mostra que, apesar das ideias de os artistas serem valorizadas e colocadas em prática, há um filtro ao qual são submetidos os trabalhos dos artistas da região da cervejaria.

Existe a possibilidade de a empresa ampliar o seu processo de inovação e partir para a chamada inovação distribuída, na qual o consumidor também faz parte da geração de ideias. Segundo Jeppesen, Maskell e Powell (2008), o Modelo de Inovação Distribuída, se feito com transparência e liberdade pode tornar-se não só uma tendência, também revolucionar o desenvolvimento de novas tecnologias, uma vez que as empresas podem obter vantagem competitiva, e a democratização do conhecimento auxilia bastante na solução de problemas. Os próprios clientes comentaram sobre esta possibilidade, mas, por enquanto, o proprietário descarta completamente que isso seja colocado em prática.

A participação de outras empresas, bem como de órgãos públicos, também pode ser levada em conta pela empresa, no futuro. O proprietário da Sauber Beer afirma que, em determinado momento a Secretaria de Cultura e Turismo do município apresentou o projeto Cerveja Com Arte em um evento; porém, sem nenhum tipo de outro apoio e/ou incentivo. Outras empresas não participam de nenhuma parte do projeto, mas poderiam entrar com opções de outros materiais ligados à cerveja, tanto no que diz respeito à decoração de ambientes, como de acessórios para o consumo da cerveja.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou identificar, a partir da literatura de inovação aberta e marketing, a possibilidade de uma interface dessas duas áreas para a geração de valor ao consumidor final. Por meio de uma pesquisa junto a uma microcervejaria do interior de São Paulo, tanto com seu proprietário quanto com três clientes, obtivemos informações acerca de um projeto de inserção de obras de artistas locais nos rótulos do trabalho.

A pesquisa demonstrou que houve, na visão dos consumidores e parcialmente na visão do proprietário também, uma valorização da cerveja, quando da utilização dessas obras nos rótulos. Os conceitos de Inovação Aberta são claramente identificáveis na campanha analisada, e a utilização de outras ferramentas do composto de comunicação, bem como a aplicação da inovação distribuída podem ser opções da cervejaria, caso seja do interessa dela.

Este trabalho tem algumas limitações, agora reconhecidas. A falta de acesso aos artistas, bem como o pequeno número de consumidores entrevistados pode trazer um viés na análise dos dados, ou até mesmo uma carga incompleta de informações. Em pesquisa futura, poderia ser feito um estudo quantitativo junto aos consumidores para verificar a aceitação e satisfação do projeto, e até mesmo uma análise de impacto financeiro dos rótulos não só na cervejaria, mas na atividade artística dos envolvidos. Outra opção seria comparar com empresas que desenvolvem ações semelhantes em outros setores, como vinícola, ou até mesmo fora do ramo de bebidas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei N° 8.078 de 11 de setembro de 1990. Disponível em:

<<http://www.procon.al.gov.br/legislacao/CDC.pdf/view>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./ago./set. 1991.

CARNEIRO, J. DE D. S., MINIM, V. P. R., CHAVES, J. B. P., SILVA, C. H. O., & REGAZZI, A. J. Opiniões e atitudes dos consumidores em relação a embalagens e rótulos de cachaça. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v.30, n.3, p. 669–673. 2010.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review** , v.44, n.3, p. 34-42. 2003.

CHESBROUGH, H. W. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

CHESBROUGH, H. Why bad things happen to good technology: new ideas take you only so far. **Wall Street Journal** , abril 2007.

CHESBROUGH, H. Why Companies Should Have Open Business Models. **MIT Sloan Management Review** , v. 48, n.2, p.22-28, winter 2014.

DODGSON, M., GANN, D.; SALTER, A. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. **R&D Management**, v36, n.3, p.333–346. 2006.

GASSMAN, O.; ENKEL, E. Towards a theory of open innovation: three core process archetypes, **Proceedings of the R&D Management Conference**, Sesimbra, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun.1995b.

GRØTNES, E. Standardization as open innovation: two cases from the mobile industry, **Information Technology & People**, v. 22, n.4, p.367 – 381. 2009.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F.; BONIZIO, R. C. Proposta de avaliação dos resultados do Programa de Comunicações de Marketing sob a perspectiva da criação de valor para as organizações. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 9, n. 2, p. 137-165, 2010.

JEPPESEN, L. B.; MASKELL, P.; POWEL, W. **Distributed Innovation**. Stanford University, March 27 – 28, 2008.

KING, A.; LACKHANI, K. Using the open innovation to identify the best ideas. **MIT Sloan Management Review**. vol. 55, n.1, p. 40-49, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006. xxii, 750 p.

LOPES, E. L.; SILVA, D. Modelos integrativos do comportamento do consumidor: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, p. 3-23, 2011.

MARQUES, J. P. C. Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination? **International Journal of Business and Management**, v.9, n.3, p. 196-203, 2014.

MATTAR, F. N. **Gestão de produtos e serviços, marcas e mercados**: estratégias e ações para alcançar e manter-se 'Top of Market'. São Paulo: Atlas, 2009. 442 p.

MESTRINER, F. A embalagem e as necessidades da sociedade humana, 2012. Disponível em: <http://w3.maua.br/files/artigos/a-embalagem-e-as-necessidades-da-sociedade-humana.pdf>

MONTEIRO, R. A.; COUTINHO, J. G.; RECINE, E. Consulta aos rótulos de alimentos e bebidas por frequentadores de supermercados em Brasília, Brasil. **Rev Panam Salud Publica**, v. 18, n. 3, p. 172–177. 2005.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v.47, n. 4, p. 699-714, dez. 2012.

PEREIRA, J. M., BARBOSA, J. G. P., BOUZADA, M. A. C., FREITAS, A. S. Relação entre Inovação e Estratégia: um estudo de caso em uma empresa de TIC, **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. v.7, n.2, p.69-98, 2014.

PEREZ, C.; BAIRON, S. **Comunicação & marketing: teorias da comunicação e novas mídias, um estudo prático**. São Paulo: Futura, 2002. 212 p.

PHILIPPI, S. T.; RIGO, N.; LORENZANO, C. Estudo comparativo entre tabelas de composição química dos alimentos para avaliação de dietas. **Rev. Nutr. PUCAMP**, v.8, n.2, p. 200–213, 1995.

PONTES, T. E.; COSTA, T. F.; MARUM, A.; BRASIL, A. L. D.; TADDEI, J. Orientação nutricional de crianças e adolescentes e os novos padrões de consumo: propagandas, embalagens e rótulos. **Rev Paul Pediatr**, v. 27, n.1, p. 99–105. 2009.

REED, R.; STORRUD-BARNES, S., JESSUP, L. How open innovation affects the drivers of competitive advantage: Trading the benefits of IP creation and ownership for free invention. **Management Decision**, v.50, n.1, p.58 – 73, 2012.

RODRIGUES, L. C.; FRANÇA, A. L.; HERINGER, B.H.F. Inovação Aberta e Inovação Distribuída em Empresa de Alta Tecnologia. In: **XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2010, Vitória. Anais do XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. v. 1. p. 1-21.

SILVEIRA NETO, W. D. Avaliação visual de rótulos de embalagens. 2001. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/79920>>. Acesso em:10 mar. 2016.

TRENTINI, A.; FURTADO, I.; DERGINT, D.; REIS, D.; CARVALHO, H. Inovação Aberta e distribuída, modelos diferentes de inovação? **Revista eletrônica de estratégia e negócios**. Florianópolis, v.5, n.1, p. 88-109, jan./abr. 2012.

URDAN, F.T.; URDAN, A.T. **Gestão do Composto de marketing**, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2013, 473p.

VEGA-JURADO, J; JULIAO-ESPARRAGOZA, D; PATERNINA-ARBOLEDA, C. D.; VELEZ, M. **C. Journal of Technology Management & Innovation**. v.10, n., p85-90. 2015.

WEST, J., GALLAGHER, S. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software, **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 319-331. 2006.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

WEST, J.; SALTER, A.; VANHAVERBEKE, W.; CHESBROUGH, H., Open Innovation: The next decade. **Research Policy**, v.43, n.5, p.805-811, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.