

## **O DISCURSO DA INOVAÇÃO ENTRE OS EMPRESÁRIOS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES: UMA ANÁLISE NO SETOR DE JOGOS ELETRÔNICOS DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

**NELSON DA CRUZ MONTEIRO FERNANDES**

Gestor Técnico do Parque Tecnológico de Eletroeletrônica de Pernambuco – PARQTEL, Cabo Verde  
E-mail: cruzfernandes55@gmail.com

**ANDERSON DIEGO FARIAS DA SILVA**

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Departamento de Ciências Administrativas, Brasil  
E-mail: andersondiego6@gmail.com

### **RESUMO**

Este estudo de caso se propõe a compreender como a inovação é organizada discursivamente entre os empresários do setor de *Games* de Pernambuco. Os conceitos tradicionais de inovação tendem a não captar a dinâmica das práticas sociais dos empresários envolvidos em processos de inovação. Neste sentido, aplicando o conceito de pontos nodais da Teoria do Discurso de Ernesto Laclau e Chantal Mouffe (2001) pretende-se encontrar os significantes-chaves articulados no processo de significação da inovação. Os pontos nodais revelam os discursos chaves que reordenam todo um processo de significação em torno de cadeias equivalências. Estas revelam os discursos consensuais na rede estudada. Foram pesquisadas empresas ativas no setor de jogos eletrônicos (*games*) de Pernambuco e duas outras organizações que concluíram suas atividades, instaladas no *cluster* Porto Digital, Parque de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Economia Criativa, que está situado na Região Metropolitana do Recife (RMR). Como estratégia de pesquisa utilizou-se o estudo de caso (GODOI et al., 2010). Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e a realização de entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam que existe uma cadeia equivalencial que tem como referência o discurso da relacionalidade e parcerias para acessar recursos financeiros e conhecimentos, o que difere do que é pregado pelo manual de Oslo (2005) e autores como Freeman et al. (2013) que valorizam as ideias, métodos ou objetos novos que alteram os padrões e os processos estabelecidos. Esses insumos fundamentais para o desenvolvimento de novos ciclos de inovação perpassam os enunciados dos empresários do setor que acreditam nesse *modos operandi* como condição fundamental para a inovação. No entanto, esse discurso precisa ser amplamente traduzido em ferramentas conceituais e tático-operacionais para que essas práticas possam ser sistematizadas e replicadas, favorecendo aos ambientes de inovação no Brasil.

**Palavras-Chaves:** Teoria do Discurso. Laclau e Mouffe. Inovação. Jogos Eletrônicos.

## INTRODUÇÃO

No âmbito dos estudos organizacionais, os discursos sobre o novo e a inovação têm sido explanados sob a temática de transformação social da “sociedade do conhecimento”, em que a informação se manifesta como principal matéria-prima e “força produtiva” no cenário contemporâneo, conforme asseveram Cocco et. al, (2003) e Hardt e Negri (2009). Assim, as atuais estratégias de valorização das redes de interação pessoais, das parcerias e competências relacionais podem ser apresentados como exemplo de implementação do diagrama capitalista-cognitivista.

No entanto, ao considerar que parte da literatura em inovação circunscreve o processo de produção de conhecimento inovador aos limites da firma (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, CARDON, 2005; POSSAS, 2008) e à capacidade de investimento em pesquisa e desenvolvimento abrem flancos que permitem indagar até que ponto essa perspectiva é representativa de um cenário contemporâneo marcado pela ininterrupta necessidade de diferenciação e personalização de produtos e serviços. Ou, num esforço de aproximação com a proposta do artigo, questionar se fornecem uma lente teórica para se compreender os fenômenos como o sucesso de negócios empreendidos no setor de games, em que os processos de produção, consumo e distribuição operam de modo simultâneo, se antagonizando a lógica centralizadora e linear hegemônica no mercado.

O mercado brasileiro de *games*, segundo informações da ACIGAMES (2015) atingiu um faturamento US\$ 2,63 bilhões em 2013. Esses dados colocam o Brasil entre os 10<sup>1</sup> maiores mercados mundiais de *games*, o que torna a questão do uso do conhecimento para a criação de valor, além dos centros de P&D, um desafio no que diz respeito a inovação. Isso ocorre porque proliferaram iniciativas inovadoras de desenvolvimento compartilhado em ambientes como o Porto Digital que modificavam os modelos de negócio vigentes. Para compreender esse fenômeno pode-se levar em conta que o ambiente de inovação do Porto Digital é fomentador de inovação com as novas TIC. Todos esses elementos já são estrategicamente articulados no discurso dos empresários que, desse modo, podem se posicionar como um ator relevante nesse processo de geração de soluções inovadoras para as empresas e outras organizações inseridas nesse contexto.

Nesse sentido avançamos a hipótese de que determinado setor será tão mais dinâmico e criativo (medida pela capacidade de criar *startups*, se inserir nas incubadoras e aceleradoras de empresas, criar parcerias com empresas, anjos e universidades) quanto maior for o número de parcerias engajadas na sua rede de relacionamento.

Nesse sentido o foco principal desse estudo de caso é compreender as particularidades que colocam os esforços de inovação adotada pelos empresários do setor de *Games* de Pernambuco numa situação antagônica com as práticas hegemônicas do mercado. Para tal, usando a abordagem da teoria do discurso de Laclau e Mouffe (2001) vamos explorar como os empresários percebem e descrevem as suas atividades dentro das estratégias de inovação e como as ideias criativas são geradas, nutridas desenvolvidas e viabilizadas dentro da sua rede de relacionamento. Sob essa lógica, uma investigação que se propõe a analisar as modalidades de inovação emergentes a partir de um estudo de caso requer uma epistemologia que se sustenta na lógica da compreensão. Assim, a nossa pergunta de pesquisa é: **como a inovação é organizada discursivamente entre os empresários do setor de Games de Pernambuco?**

O surgimento de novos formatos de inovação, como o protagonizado por empresários do setor de *Games* de Pernambuco, propiciou a oportunidade para o desenvolvimento deste estudo, que se justifica por tratar de uma temática em ascensão, e pode gerar direcionamentos de ação para os atores organizacionais/individuais que se encontram diante de uma nova política de inovação.

<sup>1</sup>IDC *Worldwide Black Book*, Q4, 2011

## REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta deste estudo reside em representar uma ação específica expressa no contexto local protagonizado pelos os empresários do setor de *Games* de Pernambuco. Para responder a essas demandas tentamos expor os limites das teorias de inovação vigentes que se pautam pelo manual de Oslo (2005) e autores como Freeman et al. (2013) que valorizam as ideias, métodos ou objetos novos que alteram os padrões e os processos estabelecidos e não captam a dinâmica das práticas sociais de relacionamentos e interações pessoais dos empresários envolvidos em processos de inovação.

A multiplicidade de visões sobre inovação é tratada por Slappendel (1996) que sugeriu sintetizar três perspectivas de pesquisa na área: a corrente individualista, a corrente estruturalista e a corrente do processo iterativo. Para Crespi e Fornari (2000), a perspectiva individualista tende a eleger as características pessoais, a valorizar o papel dos líderes transformacionais (SOUZA; BASTOS, 2010; GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009) e dos empreendedores de perfil heroico (SCHUMPETER, 1982; PAIVA Jr.; GUERRA; ALMEIDA, 2008) na promoção da inovação. Sendo assim, o empresário movido pelo lucro e pelo espírito empreendedor seria o responsável pela inovação (SHUMPETER, 1982).

O mote principal da perspectiva estruturalista redonda no determinismo, já que a inovação ocorre em função de características estruturais da organização em intercâmbio de recursos com seu ambiente, além disso, sua sobrevivência está atrelada ao processo contínuo de ajuste com determinados grupos (TOMAEL et al., 2005). Tal dinâmica é de ajuste unilateral, de modo a manter-se em equilíbrio com as demandas de consumidores, fornecedores e governo, os quais estariam na base do processo de geração de inovação (SLAPPENDEL, 1996). Essa perspectiva de âmbito organizacional acaba se revelando estática porque não consegue atender a um ambiente competitivo e emoldurado pela economia política dos bens informacionais, dinâmica que acelera o processo de inovação, demandando, por exemplo, modelos de negócios e arranjos institucionais que conectem firmas, territórios e consumidores em redes de governança inter organizacionais (VALE et al., 2006).

Tanto a abordagem individualista como a estruturalista tendem a se pautar pelo reducionismo temático e por uma perspectiva parcial do processo de inovação. No entanto, a perspectiva interacionista, proposta por Slappendel (1996), pode representar um esforço para reduzir a lacuna entre aquelas duas visões ao inseri-las num mesmo processo, elaborando um modelo que traz a interface entre os fatores individuais e estruturais.

Mesmo assim, a perspectiva do processo iterativo não parece escapar da unilateralidade da maioria dos estudos de inovação, nem se adequar às particularidades do capitalismo contemporâneo. Por encarar as interações como um recurso neutro, continuam a suprimir do processo os aspectos relacionais na geração de oportunidades de inovação.

Assim, autores como von Hippel e Von Krogh (2003), von Hippel (2005), Ortt e Duin (2008), Chesbrough (2011), começam a mostrar uma tendência de substituição dos modelos de inovação lineares e endógenos da firma individual para um modelo que Moura (et al., 2008) chama de processo em rede, exógeno e multidirecional. Sob essa ótica, é possível entender os avanços em relação ao modelo de ordem sequencial dos eventos chamado de *sciencepush*, dominante na primeira metade do século XX, predominantemente atrelado ao investimento em ciência e tecnologia (SOUSA, 2006), e o modelo chamada de *marketpull*, em que as necessidades do mercado passariam a ser as principais fontes de informação para os processos inovadores.

Essa fase foi propícia à emergência dos primeiros estudos sobre os sistemas regionais de inovação e de redes de negócio. Além disso, a aceleração do movimento de globalização e a crescente complexificação do mercado a partir dos anos 1970 fez emergir modelos

interativos de inovação descritos por autores como Johannessen et al.(1999) e Scarbrough (2003).

Esses requerem formas de gestão voltadas para a *práxis*, alinhado com o senso comum, reunindo recursos internos e externos da organização (BESSANT; TIDD, 2009; STANDIND; KINITI, 2011). Concomitantemente, demandam modelos teóricos que abordem a não linearidade do fato inovador; nem a ciência, nem o mercado, por si sós, podem ser considerados fontes absolutas e elementos determinantes das inovações no cenário da NTIC. Deve-se privilegiar, portanto, visões que valorizem as múltiplas interações não sistêmicas que ocorrem entre as diferentes fases de um processo interconectado, cujas sinergias vão além das fronteiras organizacionais e do ambiente de mercado, como bem descrevem Nelson (1992), Lundvall (1995), Johannessen et al. (1999), Scarbrough (2003) e Standind e Kiniti, (2011), passando agora a valorizar as interações e relacionamentos interpessoais como estratégia de acessos aos recursos dispersos na rede.

## A TEORIA DO DISCURSO DE LACLAU E MOUFFE

Em 1985, Ernesto Laclau e Chantal Mouffe cunharam a chamada Teoria do Discurso (TD) que traz uma concepção de discurso como “totalidade estruturada resultante de prática articulatória” (LACLAU; MOUFFE, 2001, p.105). Na teoria do discurso de Laclau e Mouffe (2004), a unidade de qualquer formação discursiva é garantida pela presença de um significante nodal capaz de criar cadeias de equivalências que atravessam a lógica diferencial dos sistemas de significação. Isso implica a contenção dos excessos de sentido que constituem a linguagem e, conseqüentemente, trata-se de um ato de poder que fecha, contingenciamento, os sistemas de significação. A compreensão dos processos pelos quais os sentidos são fixados na construção de cada discurso específico parte, portanto, da identificação dos significantes nodais, cujos sentidos flutuam de modo a ampliar suas possibilidades de agir como articulador.

Desse modo a significação é produzida pelo fechamento contingente da estrutura em torno de um ponto nodal, que Laclau (2008) tem definido como a objetivação de um vazio. Os pontos nodais são significantes “puros” que atuam no processo de fixação nodal, o que, em perspectivas essencialistas, seria a essência. A partir do momento em que surge um ponto nodal, a lógica da diferença que constitui toda estrutura é atravessada por uma lógica da equivalência, e ambas guardam entre si uma relação de indecidibilidade (HOWARTH et al., 2000).

No caso dos discursos dos empresários do setor de games, buscamos por termos chaves com maior capacidade de exercerem a função de articuladores. Foi em torno dos conceitos articulados pelos empresários nas práticas cotidianas que se percebe os significados em disputa hibridizando fragmentos discursivos vários, constituindo cadeias de equivalências entre demandas distintas.

Vendo por essa lente a TD nos auxilia no entendimento de como a inovação é organizada discursivamente entre os empresários do setor de *Games* de Pernambuco por meio da exploração do componente antagônico presente nos discursos particulares dos empresários do setor de Jogos Eletrônicos presentes no APL pernambucano de TIC e Economia Criativa, denominado Porto Digital.

## CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA

O ponto de partida deste estudo é a aceitação de que todo significado está baseado na identidade discursiva e, portanto, toda a problemática das novas estratégias de inovação no meio empresarial e as demandas e os quadros que estruturam a comunidade de negócios são



discursivos. Nesse processo, o foco de nosso esforço investigativo reside na identificação dos pontos nodais que forjam as identidades discursivas e o papel dos atores estratégicos do setor de Jogos Eletrônicos (*games*) de Pernambuco que atuam no Arranjo Produtivo Local urbano de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Economia Criativa, denominado Porto Digital.

Optou-se por uma abordagem qualitativa, por meio de uma interpretação dos significados que os entrevistados atribuem a um determinado fenômeno (DENZIN e LINCOLN, 2006), nesse caso, o discurso da inovação entre os empresários do setor de jogos eletrônicos do Porto Digital, Arranjo Produtivo Local (APL) de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Economia Criativa, que está situado na Região Metropolitana do Recife (RMR). Foram pesquisadas empresas ativas no setor de jogos eletrônicos (*games*) de Pernambuco e duas outras organizações que concluíram suas atividades, instaladas no *cluster* Porto Digital.

Adotamos como estratégia de pesquisa o estudo de caso (EC) que permite captar com maior clareza as estratégias discursivas articuladas pelos empresários do setor de games de Pernambuco. São várias as razões que levaram a optar por um EC. Estes estão agora firmemente estabelecidos como estratégias de pesquisa (STAKE, 1995; GODOI et al., 2010) e os equívocos anteriores sobre EC estão sendo limitados a geração de hipóteses, ao invés da construção de teoria (FLYVBJERG, 2006).

A primeira razão pela escolha de EC é o acesso: existem mais possibilidades de falar com um leque maior de empresários. O caso também permitiu o acesso regular aos atores envolvidos e aos seus ambientes de interação. Em segundo lugar a comunidade empresarial que forja os pontos nodais da área são espaços de governança e troca em redes, tem alguns procedimentos estabelecidos, relacionamentos, tensões e estratégias políticas próprias.

Escolhemos o setor de *games* porque ela é representativa de uma típica comunidade de desenvolvimento e uso de soluções inovadoras, com seu núcleo de lideranças desenvolvendo esforços de parcerias com uma grande periferia de colaboradores criativos que podem contribuir para os projetos das empresas.

A nossa inserção entre o empresariado começou em 2012, no qual focamos primeiramente na identificação dos discursos e na segunda etapa desse processo de inserção nos concentramos na identificação dos pontos nodais. Na primeira fase de entrevistas focamos nas identificações sobre tipos de inovação já estabelecidas, como os discursos dos planos, estratégias, produtos e serviços gerados, seguido pela identificação de esforços pessoais e apelos feitos pelos empresários.

As entrevistas foram conduzidas como uma lista de temas e gravadas num dispositivo eletrônico móvel por meio do aplicativo *Recorded Plus*. Entendemos que os conteúdos absorvidos das entrevistas são suficientes para se entender como os atores constroem sentido no seu universo de negócios, e de que modo ocorre o processo de construção discursiva dos nodais do setor.

A abordagem para gestão de dados foi realizada por meio do programa de computador NVIVO que auxiliou no processo de codificação, armazenamento e estabelecimento das conexões entre os códigos, em uma abordagem sistemática. Essa estratégia foi usada para se aproximar do discurso do grupo estudado e os discursos que regem ação estratégica dos empresários (GUIZZO et al., 2003; BLANCO, 2009; SCHMIDT, 2011).

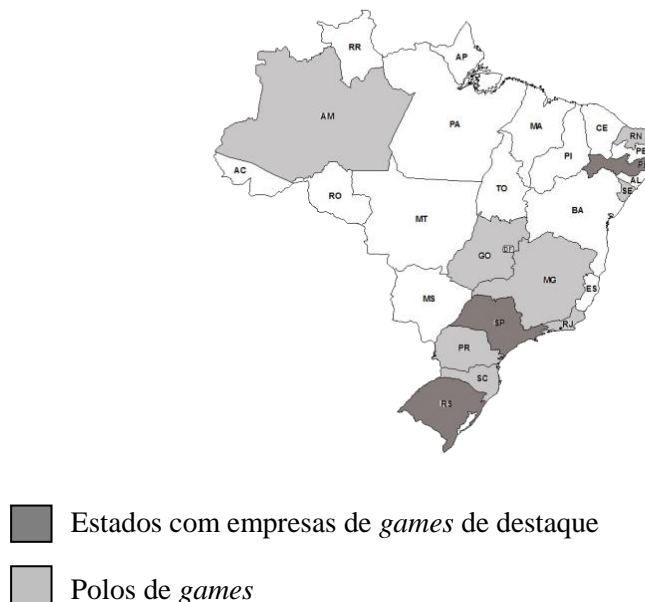
Com o intuito de preservarmos o processo analítico e evitarmos vieses interpretativos, a fase de tratamento dos resultados foi perpassada por idas e vindas interpretativas com apoio dialógico do auditor da investigação. Esse processo permitiu consubstanciar a análise dos dados como forma de validação. A reflexividade foi uma forma constante de atenuarmos elementos limitantes que restringem a qualidade das entrevistas e análises de campo. Assim, resgatamos a orientação de Alvesson e Skoldberg (2004) da reflexividade como um critério de

confiabilidade que diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento e gera transformação no pesquisador.

## A GERAÇÃO DE PRODUTOS INOVADORES NO MERCADO DE JOGOS ELETRÔNICOS DE PERNAMBUCO

Pesquisas recentes apresentam o polo pernambucano de *games* entre os três maiores do País, ao lado do Rio Grande do Sul e São Paulo, conforme atestou Neves et al. (2010) em sua pesquisa. São apresentados na figura 1(4) os estados brasileiros que possuem pólos de *games* em evidência. As empresas do polo de *games* de Pernambuco representam cerca de 30% do faturamento da indústria nacional de jogos eletrônicos (SCHVER, 2009; NEVES, 2009).

Figura 1(4): Localização das principais empresas de *games* no Brasil



Fonte: Wikipedia, 2012.

Esses estudos apontam que o crescimento do *cluster* pernambucano de *games* vem se dando pela crescente influência do capital social na geração de inovações nessas empresas que se articulam por meio de redes constituídas por meio do Arranjo Produtivo Local urbano de Tecnologia da Informação e Comunicação e Economia Criativa, denominado de Porto Digital, localizado em Recife-PE (SILVA, 2012; NEVES et al., 2010; NEVES, 2009; SCHVER, 2009).

Dessa forma, levando em consideração que a inovação é um processo social, o desenvolvimento de conhecimentos úteis para a geração de inovação - e conseqüentemente, a geração de produtos inovadores - se aperfeiçoará por meio do rompimento das fronteiras entre as organizações isoladas. Por isso, a disseminação do conhecimento tenderá a tornar as redes, ao invés das organizações individuais, o ambiente da inovação (BALESTRO, 2006).

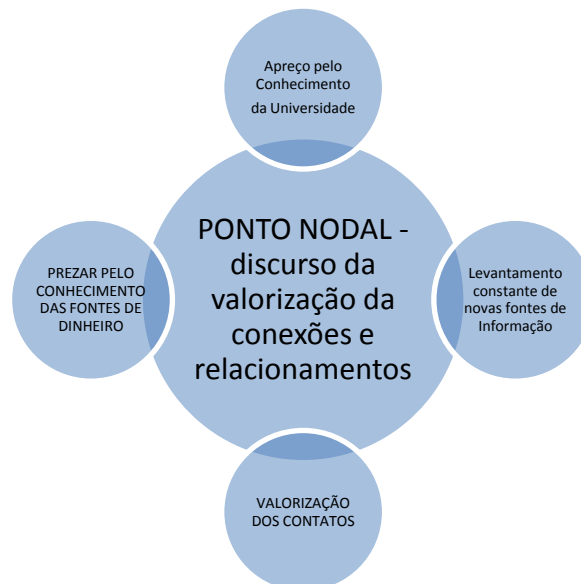
Vale ressaltar que o fato das empresas se organizarem em rede não significará o seu sucesso. Conforme descrito por Julien (2010), as redes de uma região podem ser dotadas de conformismo, constituindo freios à inovação. Contudo, o fato do processo de inovação atualmente ser percebido como um sistema integrado, onde a inovação é uma ação conjunta

entre diversos atores internos e externos à organização, a estruturação em rede torna-se peça chave para facilitar o compartilhamento de conhecimento e informação (ROTHWELL, 1995).

## ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INOVAÇÃO NO CONTEXTO DISCURSIVO DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE JOGOS ELETRÔNICOS DO PORTO DIGITAL

Entre os elementos que constituem o discurso da inovação para os empresários do setor de Jogos Eletrônicos do Porto Digital - portanto, constituem **pontos nodais** - o conhecimento e as parcerias obtiveram maior destaque nas entrevistas. É importante destacar a existência de um equilíbrio na frequência na citação desses elementos ao longo das entrevistas.

Figura 2(5): Pontos Nodais no Discurso da valorização das conexões e relacionamentos



Fonte: Os próprios autores. (2015)

O **conhecimento** foi explicado nos discursos dos empreendedores de forma ampla, correspondendo à utilização de informações para o uso de tecnologias específicas, para melhorar processos e para conseguir intimidade com o mercado. As duas narrações a seguir exemplificam a importância do conhecimento para se gerar inovação:

“Construir um grupo orientado a pensar no usuário é fundamental... Eu falo assim, as pessoas conhecerem o mercado... tem três palavrinhas que eu falo sempre que é que as coisas precisam ser factíveis, então pra isso é muito bom a pessoa de tecnologia junto, porque eles vão saber se é factível produzir aquilo. As coisas precisam ser viáveis, e aí é muito bacana o pessoal de administração, de negócios de economia, pra saber se vale a pena do ponto de vista econômico montar aquele tipo de coisa. E as coisas precisam ser desejáveis. Porque é fundamental que você faça produtos que as pessoas compre. Quando a gente faz uma coisa que é factível, é viável mais ninguém compra, então não adianta. Então essas três coisinhas devem andar juntas. E inovação é basicamente conhecer as variáveis que influenciam em transformar os produtos em factíveis, viáveis e desejados.” (E.7)

“... o que a gente veio fazendo foi aprendendo; foi pesquisa. [...] 100% dos recursos da gente era pra pesquisa. A gente pesquisou e hoje a gente tem um estúdio que é capaz de desenvolver a parte de arte no mesmo nível de qualquer estúdio americano, europeu ou japonês. [...] Todos esses jogos dessas novas gerações a gente é capacitado por conta dessa pesquisa. [...] O sucesso foi que a gente procurou parcerias com as melhores empresas da área para poder aprender pelo topo. Aprender em um nível mundial.” (E.8)

O último relato evidencia também que o conhecimento tem influência do capital social. O entrevistado procurou acessar e mobilizar os melhores recursos para obter um conhecimento de alto nível e assim conseguir melhores resultados, contribuindo com os pensamentos de Lin (1999), anteriormente indicado. A articulação com as universidades previamente apresentadas é uma evidência de como o capital social é mobilizado para explorar o conhecimento com o intuito de gerar produtos inovadores.

Por outro lado, a troca de informações nas interações pessoais com uma frequência relativamente baixa o que indica que este elemento por si não tem tanta relevância. Na realidade, é a informação que dá origem ao conhecimento que se mostrou necessária para os entrevistados nos seus relacionamentos.

As **articulações e parcerias estabelecidas pelas empresas** se mostraram como parte importante na captação de outros elementos relevantes para geração de inovação como é o caso dos recursos humanos e financeiros.

“Teve um projeto aqui em Recife, o projeto do XNA que a gente fez parceria, eram a Jynx, a Preloud, e a Meantime. [...] O projeto era na verdade um laboratório de desenvolvimento de jogos. A gente pegava um pessoal da universidade federal, botavam lá, eles tinham uma bolsa e desenvolviam uma ideia de um jogo. Foi muito legal pra fazer com que a galera aprendesse. O André Neves participou, o Geber estava nesse negócio também...” (E.5)

“Desde 2006 a empresa é apoiada através de projetos com entidades governamentais como Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), através da FINEP e CNPq, os quais fornecem recursos financeiros e científicos para pesquisas com foco em inovação, interface do usuário, hardware e interatividade em plataformas móveis.” (Em: <<http://www.i2mobile.com.br/pt/empresa/>>. Acesso em: 27 de novembro de 2011).

A articulação com organizações de outros locais mostrou-se como um elemento essencial para suprir determinados *déficits* do setor, como constatado na fala seguinte:

Não existe ninguém local que tenha o conhecimento que a gente precisa. Porque a gente atua no mundo, a gente atua nos Estados Unidos. A gente não atua em Recife, então você teria que ter outras empresas aqui que estivessem atuando no mesmo mercado e numa condição de liderança ou de conhecimento focado em uma área que a gente não dominasse. Essa realidade hoje, não existe aqui localmente. (E.8)

Outros pontos nodais que foram apresentados ao longo do processo de entrevistas e que constituem os discursos que permeiam o conceito de inovação entre os empresários, foi à **importância do empreendedor**, como pode ser averiguado nos discursos a seguir:

“Acho que as lideranças da empresa que são as que mais incentivam ou matam o processo de inovação. Tem que se ter muito cuidado em como se lida com o processo de inovação.” (E.6)

“... ele é empreendedor. Então é um cara que vai mudar a [organização] certamente, então é por isso que ele assumiu inclusive.” (E.7)

Os relatos corroboram com a afirmação de Sluis (2004) que ressalta a importância dos gestores produzir discursos para estimular práticas inovadoras na organização. Julien (2010) destaca que o empreendedor, estabelece uma relação com o mercado, que possibilita que este



perceba as necessidades do mesmo antes que elas se expressem, caracterizando a figura do inovador.

Também surgiram como elementos geradores de inovação, a conjuntura, que diz respeito a situações temporais ou locais que influenciam a natureza das interações no processo de inovação, e a cultura organizacional, que abrange um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, incluindo normas formais e regras implícitas, que vinculam as atitudes tomadas pelos indivíduos na organização (CURY, 2009).

A **conjuntura** tanto pode ser um elemento que incentiva a geração de inovação como um fator que restringe. Como pode ser observado nas falas a seguir:

“a grande novidade é que iria existir Java que é uma linguagem de programação rodando nos celulares. Antes só o próprio fabricante escrevia aplicativos pro celular, e agora as pessoas podiam escrever. Tudo para celular passaria a ser uma plataforma aberta onde qualquer pessoa escreveria para lá... e os jogos eram certamente uma das aplicações que eles tinham imaginado que funcionariam bem nos celulares.” (E.1)

“No Japão, uma operadora fica com 8%. Aqui eles querem ficar com 55, 60%. É uma falta de visão. Lá no Japão os caras, entendem que tem que adensar o mercado pra poder dar certo, entendeu. E aí aqui não, então foi isso que deu errado” (E.1)

A **cultura organizacional**, da mesma forma, também pode ser um fator que propicia ou que restringe a geração de inovação. Esta subdimensão, contudo, não se mostrou diretamente ligada ao capital relacional presente em um ambiente de rede, mas, apresentou-se inserida dentro das fronteiras organizacionais.

“Antes de ter uma empresa inovadora. Vêm pessoas inovadoras. Você tem que dar condições para as pessoas inovarem. A primeira é o estímulo, através de deixar claro o que é criatividade, o que é inovação e de você respeitar a pessoa como ser humano, para ela ficar à vontade e também ter o senso de grupo. Estamos todos no mesmo barco. Se eu for pra frente você também vai e vice versa. Eu vou eliminar as barreiras que me impeçam de criar, de ser livre para pensar porque eu sei que você vai estar do meu lado. A outra condição é que trabalhar sob pressão é muito difícil. Trabalhar feliz é muito melhor. O principal é oferecer um ambiente em que a pessoa se sinta bem, se sinta feliz e respeitada. Eu acho que é o principal.” (E.4)

“Uma liderança que não entenda a necessidade, nem a relevância da inovação certamente ela atrapalha o processo de inovação.” (E.6)

“Eu acredito que é mais uma questão de filosofia da empresa. Se você só objetivar um retorno rápido, muito provavelmente você não vai investir em inovação.” (E.8)

Alguns autores como Stoeckicht (2005) e Christensen (2003) respaldam a importância da cultura organizacional no processo de inovação. Os autores afirmam que o desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora é uma das maiores dificuldades que uma organização pode enfrentar. A proposição de Christensen (2003) é de que é mais fácil manter o sucesso quando a capacidade de inovação deixa de estar centrada nos recursos financeiros e passa a estar focada nos processos e valores, ou seja, nos relacionamentos forjados nas relações de rede.

O surgimento nos relatos de elementos propiciadores de inovação como: a conjuntura, a cultura organizacional e a própria figura do empreendedor como um ator importante para o processo de inovação, corroboram com o estudo de Julien (2010) o qual afirma que um meio é rico não somente em recursos, mas também em relações com o ambiente, e com uma cultura empreendedora favorece a troca de informações entre as redes, permitindo o surgimento de uma inovação ampla e cada vez mais difundida na região.

Também é relevante indicar que os recursos humanos e financeiros ao mesmo tempo em que apareceram como pontos nodais propiciadores da inovação, estavam entre as principais causas de dificuldades que o setor enfrenta para gerar mais inovação.

Entre os pontos nodais referentes a dificuldades e desafios, os problemas mais frequentes foram referentes ao capital humano e o acesso a investimentos. Apesar de existirem ações para fortalecer o capital humano, a exemplo da oferta de bolsas do CNPq de Fomento Tecnológico e Extensão Inovadora que incentivam a alocação de mestres e doutores nas empresas, constatou-se que algumas organizações pesquisadas enfrentam dificuldade de encontrar determinados profissionais localmente. E quando encontram profissional capacitado, retê-lo na região também passa a ser muitas vezes um desafio. Nos relatos também foi constatado que existe a migração de profissionais para outros estados ou países.

“Não tem mão de obra formada aqui [...] Game Design, aqui no Brasil não existe ninguém com experiência. É uma mosca branca você conseguir um game design local, e com experiência em jogos de Facebook então é impossível.” (E.8)

“A dificuldade que a gente tem é de encontrar pessoas qualificadas para trabalhar. Tem muita gente querendo trabalhar na área, mas é difícil achar pessoas boas para trabalhar e quem é bom acaba indo embora para outro país ou para o sul do Brasil.” (E.4)

“A universidade forma uma base de Designer. Aí a participação nas pesquisas desse tipo de extensão inovadora, faz com que os meninos fiquem presentes dentro do APL. Então eles entendem muito mais do problema. Quando eles estão prontos, aí vem alguém de fora e diz ‘olha eu tenho uma vaga pra você’... Eles vão embora. Isso tem acontecido ainda. Tem diminuído, mas ainda tem acontecido.” (E.7)

Durante a pesquisa, também foram encontradas relatos de que esta migração pode ser pelo fato de profissionais não se sentirem valorizados no setor ao compararem os benefícios que recebem com os de outros estados ou regiões. O que fica claro no discurso abaixo:

“O maior problema que eu acho aqui é o fato que a galera não se preocupa em manter o *skill* na empresa, não manter a mão de obra. Porque é assim: o cara passa lá dois ou três anos, ele aprende muito, e aquele aprendizado vai embora quando o cara sai da empresa[...] A galera aqui não valoriza o profissional de jeito nenhum[...] Ninguém de nós trabalha só 8 horas por dia em Recife. A gente trabalha 10 ou 12 horas normalmente, faz mestrado, às vezes doutorado[...] Se você pegar um mesmo *job* que tem aqui e o mesmo em São Paulo, em *games*, lá ganha quatro vezes mais...” (E.5)

Outros pontos nodais referentes as dificuldades e restrições ao processo de inovação que o setor enfrenta são dificuldades de conseguir investimento de capital de risco.

“... não existe capital de risco praticamente local. O primeiro investidor da gente é americano e o segundo investidor é de São Paulo. Então acho que o principal ponto para não haver mais empresas aqui em Pernambuco dessa área, e no Brasil mesmo, é justamente a falta de investidor de risco.” (E.8)

O risco por sua vez, também é um problema inerente ao setor como destacado nos estudos de Banks et al. (2000) que estuda o risco que envolve as pequenas empresas da economia criativa. Tais restrições podem ser percebidas respectivamente no relato a seguir:

“O mercado de games ele é um mercado muito arriscado. Então a gente tinha arriscado muito nos últimos anos com produtos próprios, alguns desses produtos aconteceram, tiveram bons resultados e outros não.” (E.2)

Percebeu-se nas falas dos empreendedores, que com as pesquisas e o conhecimento do mercado, esse risco para a geração de produtos inovadores está cada vez mais calculado e minimizado, conforme pode ser verificado no depoimento do seguinte empreendedor:

“... Esse é o maior cuidado que a gente tem que ter quando a gente tá falando numa empresa de criação. Numa empresa criativa, ou de economia criativa, como é a parte de *games*. É que essas coisas que são criadas elas tem que ter um público alvo bem definido e elas tem que vender, senão você não está inovando. E esse é o maior desafio que a gente tem. Que é continuar fazendo coisas interessantes, que as pessoas gostem e comprem.” (E.2)

Além do risco, os dados coletados confirmaram alguns pontos nodais encontrados no setor referente ao acesso limitado a mercados, concorrentes fortes e percepção insuficiente de sua importância econômica por parte das políticas públicas. Desafios, estes que já haviam sido relatados na problemática com base nos estudos de Duisenberg (2008) sobre o setor da economia criativa. O autor revela que a economia criativa nos países em desenvolvimento enfrenta dificuldades como a fraqueza das políticas domésticas e vieses sistêmicos globais. A fala de alguns entrevistados exemplifica bem esse problema:

“... Os portais globais de jogos casuais cobram um *share* muito alto... termina você tendo que fazer um jogo que tenha bastante sucesso pra você ter um retorno interessante... Nacionalmente falando, é a falta de incentivo nacional. Por exemplo, na Rússia eles têm políticas e veículos pra ajudar o mercado desse país a se desenvolver, como uma porcentagem dos jogos financiados e vendidos nas prateleiras das lojas, terem que ser de desenvolvimento de empresas nacionais. Infelizmente aqui no Brasil, a gente não vê iniciativas... A gente aqui tem que procurar direto o mercado internacional.” (E.3)

“A operadora no Brasil, além disso, quer ficar com 50, 60% do valor do download do jogo [...] Então no final das contas sobra quase nada entendeu. No Japão, uma operadora fica com 8%. Aqui eles querem ficar com 55 ou 60%. Porque também é uma falta de visão. Lá no Japão os caras, entendem que tem que adensar o mercado pra poder dar certo, entendeu. E aí aqui não...” (E.1)

“A Zynga, que é a maior empresa da área, ontem lançou dez produtos. Então como é que você vai competir em uma área dessas, com uma empresa que lança dez produtos em um dia. Então se você não tiver uma capacidade de pesquisa de inovação, você não consegue sobreviver. [...] não é fácil quando você está em uma concorrência com empresas gigantes, feito essas.” (E.8)

A partir dos pontos nodais referidos acima podemos sugerir que um discurso de inovação que privilegie as interações na rede, como primeiro passo para a realização dos negócios, parece propiciar o desenvolvimento de produtos inovadores à medida que é ativado para acessar e gerar novos conhecimentos. Entre os pontos nodais que foram evidenciados como propiciadores do processo de inovação, além do conhecimento, a obtenção de informação, a captação de recursos financeiros, a captação de recursos humanos, o desenvolvimento de parcerias, a conjuntura atual e o meio empreendedor, são diretamente influenciados pela capacidade de desenvolver relacionamentos interpessoais. Fortalecendo assim, o argumento de que o desenvolvimento de produtos inovadores pode ser acrescentado como um retorno alcançado pela ativação do capital social no modelo proposto por Lin (1999).

Na visão dos entrevistados, a articulação discursiva por meio de pontos nodais com outras empresas e instituições é importante, pois as ações voltadas para o acesso e mobilização de recursos da rede auxiliam de forma objetiva as organizações a suprir

necessidades específicas, sejam elas de captação de recursos financeiros, capacidade para realizar projetos maiores, ou conhecer determinada tecnologia ou processo. As percepções dos empreendedores corroboram a importância do discurso de inovação pautado pela relacionalidade para geração de produtos inovadores e para o desenvolvimento de projetos mais complexos e de grande escala.

“O que motivou as articulações com outras empresas foram as metas da gente de entrar nesse mercado. E a necessidade de superar as dificuldades [...] Por exemplo, sem essa parceria [...] a gente hoje teria muito menos acesso, teria muito menos projetos mesmo. Não teria atingido o mesmo nível de qualidade se a gente não tivesse participado de alguns projetos com eles de nível mundial.” (entrevistado 8)

Todos os entrevistados do estudo consideraram suas empresas inovadoras e quando questionados sobre os possíveis fatores que prejudicam o processo de inovação ninguém levantou nenhum elemento referente ao meio empreendedor ou as redes interorganizacionais. Isso indica que, para os empreendedores do setor, estes elementos não constituem nenhum tipo de barreira à inovação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

**Pergunta de pesquisa:** como a inovação é organizada discursivamente entre os empresários do setor de *Games* de Pernambuco? Ao aturem na perspectiva de valorização de informação, conhecimento e recursos financeiros dispersos na rede, alinham a abordagem contemporânea de encarar a inovação como sendo resultado de uma ação coletiva, decorrente do compartilhamento e da transformação da informação no interior da empresa, caracterizando-se como um processo coletivo, turbilhonar, interno e externo (JULIEN, 2010).

O setor de games de Pernambuco é caracterizado por ser um setor novo, inovador, em constante mudança e reconhecido como promissor por parte dos agentes de fomento. É relacionado como um dos três maiores polos de *games* do Brasil.

Portanto, o estudo buscou compreender como o discurso da inovação é promovido na visão dos empresários que atuam nesse setor. Isto se justifica, pelo fato de que os conceitos de inovação tendem a não captar a dinâmica das práticas sociais dos empresários. Para tanto, foram pesquisadas todas as empresas do polo de games instaladas no Porto Digital no ano de 2011.

Foram aplicados os conceitos de pontos nodais da Teoria do Discurso de Ernesto Laclau e Chantal Mouffe (2001), onde, pretendeu-se identificar os significantes chaves articulados no processo de significação da inovação. A análise do discurso auxilia na medida em que corrobora para o entendimento e verificação de como se dar a visão da inovação pelos empresários.

Como resultado, percebeu-se que a articulação dos significantes chaves no processo de significação da inovação se dá entre os empresários, por meio do conhecimento e as parcerias estabelecidas - termos mais recorrentes descritos pelos empresários nas entrevistas -.

Por fim, percebeu-se a existência de elementos que ao mesmo tempo em que podem facilitar a geração de inovação, se mal gerenciados podem se tornar um elemento que restringe a inovação das organizações do setor, a exemplo dos recursos humanos e financeiros. Entre os problemas encontrados estão a dificuldade de articulação das empresas locais, o gerenciamento do capital intelectual, e o risco inerente ao setor, o que acaba por ocasionar dificuldades de financiamento por meio de capital de risco, e forte dependência por parte de algumas empresas a projetos de fomento do governo. Isso não quer dizer que projetos de subvenção sejam negativos, pelo contrário, o apoio do governo a inovação é válido; só é



necessário se precaver para que a obtenção de recursos não seja muito dependente das situações governamentais para não por em risco a sustentabilidade do empreendimento.

Como forma de contribuir para a realização de estudos futuros, alguns caminhos que poderão ser alvo de investigação e que aqui descrevemos: é como o discurso da cultura organizacional de empresas da economia criativa interfere para que o setor se torne mais inovador.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M., & SKOLDBERG, K. **Reflexive methodology**: New vistas for qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications. 2000.
- BALESTRO, Moisés Villamil. **Capital Social, Aprendizado e Inovação**: um estudo comparativo entre redes de inovação na indústria de petróleo e gás no Brasil e Canadá. 2006. 248 f. Tese (Doutorado) - UnB, Brasília, 2006.
- BLANCO, G. D. O papel da cultura inovativa no desenvolvimento de inovações tecnológicas: um estudo de caso sobre a incubadora CELTA, localizada em Florianópolis. **Salão de Iniciação Científica (21: 2009 out. 19-23: Porto Alegre, RS). Livro de resumos**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- CARDON, Dominique. **Del'innovation par l'usage, InternetActu**, entrevista com Hubert Guillaud, 2005.
- CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta: Como Criar e Lucrar Com a Tecnologia**. Editora Bookman, 2011.
- COCCO, G. et al (Org.). **Capitalismo cognitivo: trabalho, rede e inovação**. Rio de Janeiro: DP&A. 2003
- CRESPI, Franco; FORNARI, Fabrizio. **Introdução à sociologia do conhecimento**. Bauru, SP: EDUSC, 2000.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 432 p.
- FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings about Case-Study Research, **Qualitative Inquiry** 12 (2), April, pp. 219-245. 2006.
- FREEMAN, STEPHANIE, User freedom or user control?: The discursive struggle in choosing among Free/Libre Open Source tools in the Finnish public sector, **Information Technology & People**, Vol. 25:1, pp.103 – 128, 2012.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GUIZZO, Bianca Salazar; KRZIMINSKI, Clarissa de Oliveira; OLIVEIRA, Dora Lúcia Leidens Corrêa de. O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, RS. Vol. 24, n. 1 (jan. 2003), p. 53-60, 2003.
- GUMUSLUOGLU, Lale; İLSEV, Arzu. Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. **Journal of Business Research**, v. 62, pp. 461-473, 2009.
- HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Empire**. Harvard University Press, 2009.
- HOWARTH, David R.; NORVAL, Aletta J.; STAVRAKAKIS, Yannis. *Discourse Theory And Political Analysis*. Manchester; Manchester University Press, 2000.
- JOHANNESSEN; OLSEN, J; OLAISEN, O. Aspects of innovation theory based on knowledge management. **International Journal of Information Management**, 19 (1999), pp. 121-139.
- JULIEN, P-A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

- LACLAU, Ernesto. **On populist Reason**. London, Verso, 2005.
- LACLAU, E.; MOUFFE, C. **Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics**. Second edition. New York: Verso, 2001.
- LUNDVALL, B. **National Systems of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning**, London: Pinter. 1995.
- NELSON, R. **National innovation systems: a comparative analysis**. New York, Oxford: Oxford University, 1993.
- NEVES, A. M. M.; OLIVEIRA, B. S.; FALCÃO, L. Pesquisa com Usuários no Processo de Game Design em Pernambuco. In: BRAZILIAN SYMPOSIUM ON GAMES AND DIGITAL ENTERTAINMENT, 8., 2009, Rio de Janeiro. **Pesquisa com Usuários no Processo de Game Design em Pernambuco**. Recife: UFPE, 2009. p.1 - 7. Disponível em: <[http://www.users.rdc.puc-rio.br/sbgames/09/\\_proceedings/dat/\\_pdfs/artedesign/60400.pdf](http://www.users.rdc.puc-rio.br/sbgames/09/_proceedings/dat/_pdfs/artedesign/60400.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2015.
- NEVES *et al.* PROGAMES – Métodos e técnicas de design aplicadas ao APL-PE de jogos digitais. In: 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010. Disponível em: <<http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/artigos/69876.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2015.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford university press, 1995.
- ORTT, J. R.; DUIN, P. A. The evolution of innovation management toward contextual innovation. **European Journal of Innovation Management**. v.11, n. 4, 2008, pp.522-538.
- OSLO, Manual de. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2005.
- PAIVA JR.; F. G.; GUERRA, J. R. F ALMEIDA, S. L... O Empreendedor Humanizado como uma Alternativa de Empreendedorismo: uma inspiração conceitual a partir do filme Beleza Americana. **Caderno de Resumos do V EGEPE**, São Paulo, 2008.
- POSSAS, Mario L. Economia evolucionária neo-schumpeteriana: elementos para uma integração micro-macrodinâmica. **Estudos Avançados**. V. 63, n. 22, p. 281-305, 2008.
- ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: *Dodgson, M.; ROTHWELL, R. The handbook of industrial innovation*. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.
- SCARBROUGH. Knowledge management, HRM and the innovation process. **International Journal of Manpower**, 24 (5) (2003), pp. 501–516.
- SCHMIDT, Diogo Serafim. **EMPRESAS INCUBADAS NO ESTADO E EMPRESAS INCUBADAS NA UNIVERSIDADE: Estudo de caso comparativo de redes de cooperação para inovação tecnológica no Rio Grande do Sul**. 2011.
- SCHVER, Paula. **De Pernambuco para o mundo jogar: JC Online**. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/JC/sites/play/materia1.html>>. Acesso em: 17 jun. 2015.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SILVA, J. S. **O capital social como ativo nas redes interorganizacionais: a visão de empreendedores sobre a inovação no setor de games de Pernambuco**. Dissertação (mestrado). Recife: UFPE, 2012.
- SLAPPENDEL, C. Perspectives of innovation in organizations. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 107-129, 1996.
- SOUSA, J. C. Processo de Inovação em Abordagem Multidisciplinar. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. V. 4, N. 2, mai./ago, 2006.
- SOUZA, J. J. de; BASTOS A. V.B. Gestão de pessoas e a construção da inovação. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 291-305, mai./ago. 2008.



STANDING, C.; KINITI, S.; How can organizations use wikis for innovation? **Technovation**. Volume 31, Issue 7, July 2011, Pages 287–295.

TOMAEL, M. I; ALCARÁ, A. R; DI CHIARA, I.G. **Das redes sociais à inovação**. In: Ci. Inf., Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago, 2005.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. A criação e gestão de redes na estratégia competitiva de empresas e regiões. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, 41(2), 136-146, 2006.

VON HIPPEL, Eric. **Democratizing Innovation**. Cambridge: MIT Press. 2005.

\_\_\_\_\_ ; Von Krogh, G. Open Source Software and the Private Collective“ Innovation Model: Issues for Organisation Science, **Organisation Science**, p. 2, v.14, p. 209, 2003.