

# RELAÇÕES UNIVERSIDADE-EMPRESA E INOVAÇÃO EM UM CONSELHO EMPRESARIAL: O CASO CESUL

## UNIVERSITY-COMPANY RELATIONS AND INNOVATION IN A BUSINESS COUNCIL: THE CESUL CASE

Matheus Guedes<sup>1</sup>, Maria Auxiliadora Ávila<sup>2</sup>, Patrícia Ortiz Moteiro<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mestre, UniCesumar, Maringá, PR, Brasil, [matheus.guedes@unicesumar.edu.br](mailto:matheus.guedes@unicesumar.edu.br)

<sup>2</sup> Doutora, Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG, Varginha, MG, Brasil, [maria.avila@professor.unis.edu.br](mailto:maria.avila@professor.unis.edu.br)

<sup>3</sup> Doutora, Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, UNESA, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, [patyortizmonteiro@terra.com.br](mailto:patyortizmonteiro@terra.com.br)

\* Autor de correspondência

### Resumo

O Conselho Empresarial do Sul de Minas (CESUL) é um órgão colegiado de empresários, independente, não governamental e não político, coordenado pelo Grupo Educacional UNIS, instituição de ensino superior, com sede em Varginha-MG. Para fins deste artigo, buscou-se analisar, no âmbito da relação Universidade - Empresa (U-E) e mediante pesquisa qualitativa, as ações de inovação geradas e decorrentes da participação dos empresários no CESUL. Foi realizada análise documental mediante consulta às atas, comunicados, registros eletrônicos e notícias divulgadas pela Comunicação Interna do UNIS. Foram, também, entrevistados 7 membros do CESUL. Os dados narrativos, registrados por meio das entrevistas, foram transcritos, organizados em quadros síntese e analisados vertical e horizontalmente. Parece pertinente afirmar que o CESUL tem um papel importante na formação, orientação ou atualização dos executivos que o compõem - e que esses conselheiros são responsáveis por parte considerável dos ativos financeiros e humanos da região. Também, fica evidente que o CESUL é um agente de articulação de iniciativas que fazem convergir os esforços dos poderes governamentais, empresariais e universitários - e colocam esse tríplice hélice regional em movimento, a fim de prover soluções de impacto positivo e inovador na sociedade.

Palavras-chave: Inovação; Relação Universidade-Empresa; Conselho Empresarial.

### Abstract

*The business council of the south of Minas Gerais state (CESUL) is an independent, non-governmental and non-political collegiate group of entrepreneurs, coordinated by the educational group UNIS, institution of higher learning, based in Varginha – MG. For this article, it was sought to analyze, in the scope of the University – Company (U- C) relationship and through qualitative research, innovative actions resulted and generated from the participation of the entrepreneurs in CESUL. Document analysis was carried out by consulting the minutes, news releases, electronic records and news issued by UNIS internal communication. 7 CESUL members were also interviewed. Narrative data, recorded through interviews, were transcribed, organized into summary tables, and analyzed vertically and horizontally. It seems pertinent to state that CESUL has played a major role in the education, guidance and updating of the executives that compose it – and that those advisors are responsible for a considerable part of the region’s financial and human assets. It becomes also clear that CESUL is an initiative articulation agent that makes converge the efforts of governmental, entrepreneurial, and academic powers – and put this regional three-way helix in motion, in order to provide solutions with a positive and innovative impact on society.*

Keywords: Innovation, University-Company relation, Business Council.

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento regional resulta da influência e dos esforços de elementos exógenos e endógenos articulados sinergicamente para resolução de demandas da região, destacando-se a participação social e o fortalecimento das instituições (CHAI *et al.*, 2015). Oliveira e Lima (2003) ressaltam a capacidade dos atores sociais (empresas, universidades e governo) envolvidos em trabalhar políticas públicas, institucionais e sociais, balizadoras do desenvolvimento e crescimento regional.

O Conselho Empresarial do Sul de Minas (CESUL) é um órgão colegiado de empresários, independente, não governamental e não político, coordenado pelo Grupo Educacional UNIS, instituição de ensino superior, com sede em Varginha-MG. Esse Conselho foi criado com objetivo de propiciar um ambiente executivo, democrático e participativo, para fomentar a discussão sobre o desenvolvimento da região. Formado por 70 executivos que atuam em 16 cidades da microrregião de Varginha, o faturamento anual entre as empresas participantes do CESUL, no ano de 2018, superou R\$ 5,7 Bi (cinco bilhões e setecentos milhões de reais), com geração de mais de 17.000 empregos diretos e indiretos.

Segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Minas Gerais (FECOMÉRCIO/MG), o sul de Minas Gerais é a segunda região mais populosa do Estado, com 2,78 milhões de habitantes. A maioria reside em áreas urbanas e a taxa de alfabetização – percentagem de pessoas que sabem ler e escrever – corresponde a 93,1% da população. Nos últimos 20 anos a região apresentou uma evolução de 49% em seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), saltando de 0,493 para 0,736 em apenas 10 (dez) anos. Em 2016, a região empregava cerca de 574 mil pessoas, sendo que a remuneração média atribuída era de R\$1.768,54. (FECOMÉRCIO, 2016).

O Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE, 2015) apresenta Varginha como a quarta maior economia do território sul mineiro. O Produto Interno Bruto (PIB) é inferior somente aos das cidades de Pouso Alegre, Poços de Caldas e Extrema, primeiro, segundo e terceiro maiores PIB's, respectivamente.

Esses números expressam a relevância da região e a importância de ampliar o conhecimento científico sobre o desenvolvimento, a inovação, a qualidade de vida e outras temáticas de interesse social e organizacional. O CESUL foi criado com o objetivo de consolidar o papel do UNIS como indutor do desenvolvimento regional, por meio do fortalecimento da relação universidade-empresa (U-E). Seus membros reúnem-se periodicamente para trocar experiências, promover negócios entre si, desenvolver projetos coletivos para fins de desenvolvimento econômico e social.

A criação do CESUL, sob a coordenação do Grupo Educacional Unis (universidade), a representação do setor produtivo local (empresas) e as instituições públicas (governo), que também têm membros no Conselho, caracteriza uma ação para consolidar o ecossistema de inovação local e regional, nos moldes preconizados por Etzkowitz (1994), na qual as instituições unem-se e organizam ações coletivas pró desenvolvimento regional.

Buscou-se analisar, no âmbito da relação Universidade - Empresa (U-E) e mediante pesquisa qualitativa, as ações de inovação geradas e decorrentes da participação dos empresários no CESUL.

## 2 AS RELAÇÕES ENTRE UNIVERSIDADE-EMPRESA (U-E)

O desenvolvimento de pesquisas tecnológicas, por meio de parcerias entre empresas e instituições de ensino superior, tem se mostrado uma tendência mundial, mas está longe de ser uma pauta nova, pois há pelo menos sete décadas, o desenvolvimento do Vale do Silício<sup>1</sup> consolidou parcerias desse tipo, e certamente esse é um exemplo histórico de cooperação entre esses dois tipos diferentes de instituições. A parceria da Universidade Stanford com as empresas do Vale do Silício, se consolidou na década de 40, e está intimamente relacionada à história local de significativo desenvolvimento tecnológico.

O Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Stanford, fundado a partir da união da universidade e do governo de Palo Alto (município onde se localiza a sede da Universidade), desenvolveu tecnologias ou planos de negócios de várias empresas, com alto nível de faturamento, como eBay, LinkedIn, HP, Google, Netflix, Logitech, Facebook, entre outras, e ainda, a universidade garante um grande número de profissionais altamente preparados para trabalhar nesta Região. Por outro lado, as empresas de tecnologia, garantem inúmeras doações, que são investidas nessa formação de excelência. Dessa forma, se estabelecem parcerias de cooperação entre Universidade-Empresa.

Baldini e Borgonhoni (2017, p. 54) definem a cooperação universidade-empresa como “um modelo de arranjo interinstitucional entre organizações de natureza fundamentalmente distintas, que podem ter finalidades diferentes e adotar formatos bastante diversos”. Assim as interações entre universidades e empresas podem assumir desde características não comprometedoras, até vinculações intensas e extensas, cujos resultados comerciais são passíveis de ser compartilhados.

Em alguns países observa-se um fluxo circular contínuo e positivo de troca entre as universidades, centros de pesquisa e empresas, onde a informação e o conhecimento migram entre ambos e nos dois sentidos (COHEN; NELSON; WALSH, 2002). As universidades são, por excelência, geradoras de ciências, tecnologias e inovações, sendo o desenvolvimento científico também um propulsor de oportunidades tecnológicas para a inovação empresarial (KLEVORICK *et al.*, 1995).

Ainda incipientes, no Brasil as relações Universidade-Empresa apresentam algum progresso, porém, ainda existem inúmeros desafios, uma vez que se convive com a burocracia das universidades, a falta de clareza nos interesses empresariais, a falta de consenso entre expectativas e objetivos e, preponderantemente, o tempo de resposta às demandas compartilhadas entre as universidades e empresas (GONÇALO; ZANLUNCHI, 2011).

Muitas vezes, as relações entre os dois tipos de instituições se resumem em convênios não produtivos e restritos a “fatores acadêmicos burocráticos” ou se restringem à formação de uma sociedade mais esclarecida e dotada de conhecimentos teóricos, ao invés, de estimular a capacidade inovativa, impulsionar os processos de inovação, o desenvolvimento de processos dinâmicos, o enfrentamento dos desafios trazidos pela globalização e pela reconfiguração da economia mundial (CHIARINI; VIEIRA, 2012).

Para que essas parcerias se estabeleçam, Marcovitch (1999) destaca a importância do desenvolvimento de uma mentalidade nova para solução de problemas tecnológicos de forma conjunta, além de difundir, atualizar a pesquisa e estimular o seu uso nas empresas.

---

<sup>1</sup> Vale do Silício é um nome dado a uma região da baía de São Francisco, na Califórnia - Estados Unidos, onde ficam localizadas várias empresas de alta tecnologia.

Situações como essas demandam o estabelecimento de objetivos comuns entre agentes públicos, privados, sociais, tecnológicos, educacionais e econômicos a fim de elaborar e implementar práticas pró-desenvolvimento focadas na competitividade e na sobrevivência das organizações. Formular tais objetivos é fundamental para a melhorar os processos de produção de conhecimento, a formação interdisciplinar e a qualificação de profissionais para que possam, de maneira colaborativa, analisar diagnósticos, implementar e avaliar a efetividade de projetos e ações locais. Nesse sentido, para Baldini e Borgonhoni (2007), a relação U-E é um instrumento útil para o desenvolvimento econômico e social de regiões e países.

No entanto, se as razões que levam universidades e empresas a trabalharem juntas podem ser muito diferentes e, em linhas gerais, seus interesses coincidem na busca por inovação. De um lado, as universidades primam pela geração de conhecimento, pela influência científica, aplicação e disseminação do saber. Doutra, as empresas requerem soluções de problemas complexos, buscam informações privilegiadas e inovações desenvolvidas nos campi universitários (MOWERY; SAMPAR, 2004).

Porto *et al.*, (2011), complementam que o sucesso das parcerias entre universidades e empresas pode resultar em lançamento de novos produtos, melhoramento de serviços e processos, construção de equipamentos, disseminação de novas técnicas e conhecimentos, podendo congregar o desenvolvimento científico tecnológico e resultados econômicos.

### **3 OS CONSELHOS EMPRESARIAIS**

A palavra “Conselho” segundo o dicionário Aurélio *online* significa: “Comissão; reunião de pessoas que busca deliberar ou solucionar um assunto: conselho de pais e mestres.” (DICIO, 2019, p.1).

De modo transversal, Büttgenbender, Siedenberg e Allebrandt (2011) afirmam que a descentralização política tem aberto espaço para o envolvimento da sociedade civil no que diz respeito a defesas dos interesses sociais e a questões inerentes ao desenvolvimento regional. Para isso, a constituição dos conselhos de participação pública se mostra como um forte mecanismo para intervenções junto a governos e mobilização de grupos específicos.

Desde a Constituição de 1988, as instituições colegiadas fortaleceram seu poder de negociação e persuasão, se firmando como parte de uma democracia participativa que suprime a soberania decisória de agentes políticos e partidários (GONZALEZ, 2008).

Essa consolidação é apontada Dombrowski (2007) ao apresentar que os números de conselhos de garantia de direitos e áreas específicas são bastante significativos, estando presentes em mais de 90% dos municípios brasileiros.

Portugal *et al* (2019) menciona que cabe salientar que se devem distinguir as formas de formação colegiada desses conselhos: se de caráter meramente consultivo ou com força deliberativa e decisória. Tal diferenciação é importante para se determinar o impacto dessas instituições como transformadoras de um ambiente democrático representativo para uma democracia participativa.

Em se tratando de conselhos empresariais, pode-se afirmar que o agrupamento de empresas de diversos setores, segmentados ou plurais, se dá para compartilhamento de questões de interesse, representação e análises de questões transversais que impactam ou poderão impactar os negócios (FIRJAN, 2020). A entidade também registra que a participação empresarial deve ser complementada por representantes de outros setores, tais como: universidades, governos,

especialistas autônomos, para que possam colaborar com o debate de ideias, na formulação de propostas que reflitam as demandas observando a realidade do ambiente de negócios a fim de consolidar o posicionamento estratégico dos setores representados.

Já a FECOMÉRCIO (2019) relata que os conselhos e câmaras empresariais possuem a missão de promover o desenvolvimento sustentável dos negócios por meio da articulação de ideias, projetos e trocas de experiências entre grupos econômicos ou atores da comunidade empresarial que tenham a contribuir com os processos de inovação e gestão das instituições empresariais.

Conforme apontado por Lourenço (2015) em seu trabalho sobre o Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro - Portugal, via de regra os conselhos empresariais se caracterizam por: constituição de domínio privado, atividades sem fins lucrativos, gestão sustentável, promoção da cultura e identidade, geração de inovações, compartilhamento de recursos, rateio de custos e operações comuns, apoio e representação da classe e interesses coletivos. Esses apontamentos são reafirmados pela (FECOMÉRCIO, 2019) que para além desses atributos enxerga os o caráter consultivo dos conselhos mais maduros, com poder de influência em agendas governamentais e construção colaborativa de soluções para as demandas do grupo.

#### **4 OS PROTAGONISTAS DOS ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO**

A Tríplice Hélice foi o primeiro modelo capaz de nortear os sistemas de inovação baseado em conhecimento (LOMBARDI *et al.*, 2012). Portanto, faz-se necessário registrar que esse modelo retrata a sociedade com um olhar direcionado às relações interdependentes entre empresas, universidades e governo, porém, a crescente importância dessa abordagem motivou novas investigações teóricas e empíricas que consideram outros *stakeholders* que influenciam as dinâmicas de conhecimento e inovação.

Da Tríplice Hélice emerge o conceito de Hélice Quádrupla, propondo a inclusão do ator “sociedade” nas relações de desenvolvimento e inovação. Nessa ótica, as políticas de Estado e estratégias institucionais, públicas ou privadas, para impulsionar o processo de inovação e desenvolvimento, precisam reconhecer o importante papel da sociedade, seja pelo consumo ou pela geração de necessidades comunicadas e/ou influenciadas por seus aspectos culturais, comunicação de massa, capacidade de adaptabilidade, aquisição, entre outros derivados do comportamento social (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009).

O modelo de Hélice Quádrupla foi cunhado, em 2009, por Carayannis e Campbell e aponta para a evolução dos ecossistemas de inovação, considerando os efeitos da globalização e da hiperconexão que aceleraram as interações entre grupos sociais, aumentando a sua expressividade, acesso e participação em decisões que envolvem o seu espaço vivencial. Fortalecida, a sociedade reconhece o seu “poder”, impõe-se e, conseqüentemente, muda as formas de relacionamento com empresas, universidades e governo, incluindo-se como a quarta hélice que integra os sistemas de inovação, desenvolvimento econômico e social. (SILVA; SILVA; ABUD, 2021).

Nessa conjuntura quádrupla, a sociedade coloca-se de diferentes maneiras no *design*, contextualização, implementação e desenvolvimento de ambientes inovadores, seja pelo empreendedorismo, na comunidade usuária da inovação proposta, na representação da sociedade civil organizada, organizações não-governamentais e/ou associações. Independente da maneira como é percebida ou incluída no processo, a sociedade passa a ser incorporada na dinâmica de inovação expressando as necessidades e demandas de um grupo. (CAMPANELLA *et al.*, 2017).

Buscando o equilíbrio entre desenvolvimento, sociedade e meio ambiente, a Quíntupla Hélice - ambiente foi proposta para incluir uma visão de longo prazo, ecológica e sustentável no processo de desenvolvimento e inovação. Com o desafio de repensar estratégias, preocupando-se com os impactos ambientais, aquecimento global e preservação natural, a quinta hélice considera o ambiente de forma mais abrangente e propõe o alinhamento de interesses financeiros, sociais, econômicos e ecológicos. Sendo assim, também são associados à Quíntupla Hélice, os acionistas, investidores, consumidores e outros stakeholders envolvidos na chamada “economia verde<sup>2</sup>” (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009).

Para fins deste artigo, realizou-se as discussões em torno do conceito de tríplice hélice, pois o referido estudo de caso se dá a partir principalmente das relações entre uma instituição de ensino superior, empresas e o governo local.

## 5 MÉTODO

A pesquisa, de abordagem qualitativa, classifica-se como exploratória e descritiva. A intenção de aprimorar a ideia sobre a relação universidade-empresa e buscar maior familiaridade com os fatos que caracterizam essa interação U-E, denotam os aspectos exploratórios. A perspectiva de compreender e descrever as características de membros do CESUL, e as particularidades do fenômeno que os envolvem e relacionam com o setor acadêmico, possibilitam a classificação da pesquisa como descritiva.

A análise documental foi realizada mediante consulta às atas, comunicados, registros eletrônicos e notícias divulgadas pela Comunicação Interna do UNIS. Foram, também, entrevistados 7 membros do CESUL. Dentre esses, foram entrevistadas 2 mulheres, considerada a presença majoritária de homens em cargos executivos e a discussão sobre a importância da presença das mulheres nesse contexto. Considerando, ainda, a representação da organização do CESUL, também foi selecionado um dos executivos que representam o UNIS para as entrevistas. Seis dos sete entrevistados eram empresários ou membros da família fundadora da organização em que atuavam; e apenas um dos participantes era executivo em instituição privada pertencente a terceiros.

Os dados narrativos, registrados por meio das entrevistas, foram transcritos, organizados em quadros síntese e analisados vertical e horizontalmente, como propõem Kelchtermans (1993) e Bolívar (2012). para compor a amostra a ser pesquisada, por meio de entrevista.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Conselho Regional do Sul de Minas (CESUL) “foi fundado em 2015, com a participação de 65 empresas, 2 prefeituras e 4 entidades privadas sem fins lucrativos como associações comerciais e SEBRAE-MG, tendo uma IES como sede e organizadora” (PORTUGAL JÚNIOR *et al.*, 2020, p. 8). Essas organizações são responsáveis por aproximadamente 10.000 (dez mil) postos de trabalho e, somados, seus faturamentos correspondem ao percentual representativo do PIB da microrregião de Varginha/MG, localizada no sul do Estado de Minas Gerais - Brasil, conforme números demonstrados anteriormente. O CESUL caracteriza-se como estratégia para articulação da relação universidade-empresa, pois, conforme aponta North (1990), a atuação da universidade nas

---

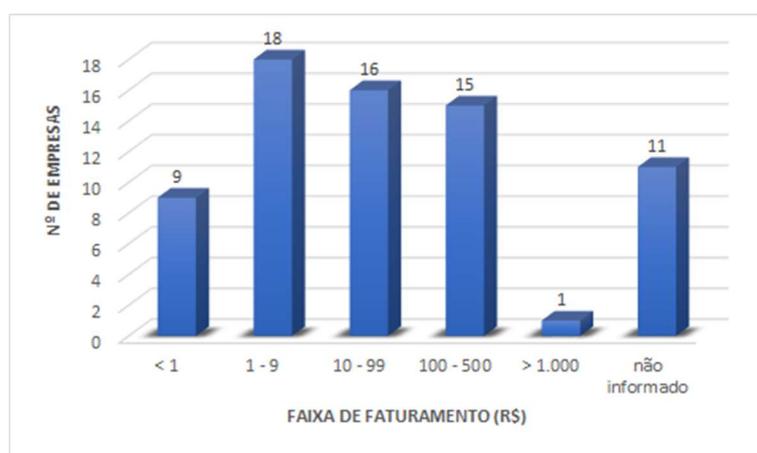
<sup>2</sup> O conceito propõe tornar a economia que temos hoje em um modelo mais sustentável, com mais inclusão social, eficiência no uso de recursos naturais, com consumo consciente, de baixo carbono, entre outras medidas que ajudem a valorizar o meio ambiente (SANTOS, 2021).

empresas locais pode ocorrer por meio de consultorias gerenciais, tecnológicas, financeiras, entre outras.

A análise documental permitiu conhecer a composição do Conselho, assim como o número de trabalhadores empregados, movimentações econômicas dessas empresas, composição de seus quadros profissionais, segmentos de mercado representados no Conselho, entre outras informações que trouxeram subsídios para discutir as questões de inovação.

Das atuais 70 (setenta) organizações participantes, os representantes de 35 (trinta e cinco) delas (50%) mantinham frequência constante nos encontros mensais desde a criação do CESUL - dado que também indica a consistência do Conselho quanto à adesão e participação de seus membros. Desses representantes, 10 participaram de eventos específicos, dois deles no exterior.

A Figura 1 apresenta as informações sobre o faturamento das empresas.

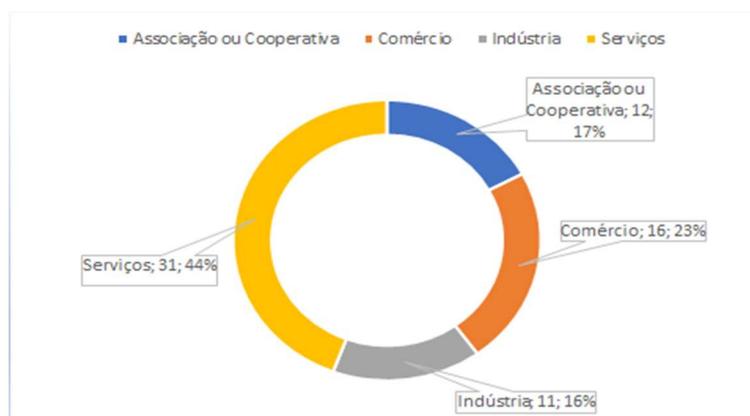


Fonte: Documentos CESUL, adaptado pelos autores.

**Figura 1** - Faixa de faturamento das empresas representadas no CESUL em 2018 (em milhões de reais)

Os registros documentais sinalizavam um faturamento de R\$ 5.703.223.000 (5,7 bilhões de reais) ao ano (a.a). Considerando que 11 empresas não informaram seus números, era estimado pela organização do CESUL uma movimentação total de 8 bilhões de reais ao ano. Das empresas participantes, 70% (setenta por cento), encontravam-se no intervalo de faturamento anual de 1 a 500 milhões de reais ao ano, sendo que 18 delas faturaram até nove milhões, 16 entre 10 e 100 milhões e 15 entre 100 e 500 milhões de reais.

As empresas participantes do CESUL representavam diferentes setores, como se observa na Figura 2.



Fonte: Documentos CESUL, adaptado pelos autores.

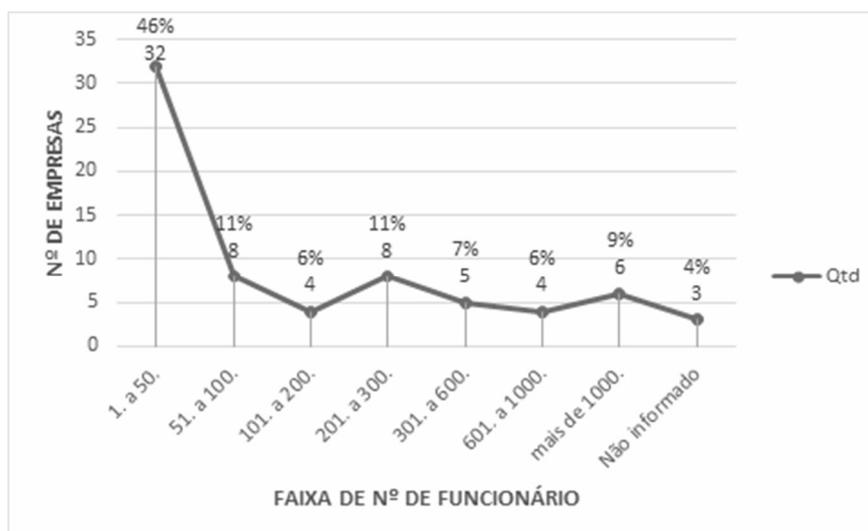
**Figura 2** - Número de Empresas Participantes no CESUL em 2019, por Setor de Atuação

A maioria dos membros ativos exercia atividades atreladas a Serviços (44%), seguido por instituições que atuavam no Comércio (23%), e depois, pelas organizações que exerciam atividades Associativas e/ou Cooperativas (17%), cujo número de participantes era muito próximo à Indústria, que representava 16% das instituições participantes. Tais dados indicavam a estrutura do CESUL em consonância com a realidade da região do sul de Minas, a qual, segundo a FECOMÉRCIO (2019), apresentava o setor terciário como responsável pela maior participação no PIB, chegando a cerca de 53% da riqueza gerada na região.

A expressão do Conselho na dinâmica social, analisada sob a ótica dos contratos laborais mantidos pelos seus membros, indicava a possibilidade de impactar milhares de pessoas economicamente ativas, pertencentes às diversas cidades e comunidades que constituíam o território analisado. Nessa perspectiva, infere-se que há espaço para trabalhar o desenvolvimento de forma integral, para além do crescimento econômico, a partir das relações U-E mantidas por meio do CESUL, uma vez que suas iniciativas reverberam, direta ou indiretamente, em 17.469 (dezessete mil, quatrocentos e sessenta e nove) pessoas<sup>3</sup>. São esses os profissionais que mantêm vínculos com as organizações participantes do CESUL, conforme apresenta a Figura 3.

Nesse sentido, faz-se atual - e ao mesmo tempo urgente - a afirmativa de Araújo (2000) sobre a potencial mudança da realidade por meio de iniciativas inovadoras, capacitação e disseminação do conhecimento por intermédio de investimentos em universidades, centros de pesquisa e políticas para desenvolvimento da Ciência e Tecnologia.

A já mencionada relação sinérgica entre as teorias do desenvolvimento e o conceito da tríplice hélice (ABDALA, 2013) - mediante as ações articuladas no CESUL, envolvendo a instituição de ensino superior, as empresas e os governos locais - possibilitam soluções inovadoras e assertivas, dificilmente alcançadas pelos membros dessa hélice tríplice, se considerados separadamente.



Fonte: Documentos CESUL, adaptado pelos autores.

**Figura 3** - Nº de Colaboradores nas empresas representadas no CESUL em 2019

O CESUL não possui natureza jurídica constituída e não é um conselho formado por força de lei, tal como são os conselhos municipais. Essa instituição recebe a denominação de conselho,

<sup>3</sup> Número total de colaboradores diretos, informados pelas empresas participantes do CESUL. Nessa soma foram excluídos os mais de 100.000 (cem mil) colaboradores do Ministério da Defesa, que tem cadeira de convidado no CESUL.

considerado o significado literal dessa palavra, qual seja a “reunião de pessoas com interesses e objetivos em comum, que têm algo a compartilhar” (PORTUGAL JÚNIOR, 2019).

O objetivo principal é aproximar os empresários através de uma comunidade de cooperação, visando oportunizar momentos de aprendizado, o desenvolvimento de negócios, um ambiente de *insights* e a busca conjunta pela defesa dos interesses dos envolvidos. Além disso, sobretudo, o incentivo de parcerias entre universidade, empresas e o poder público.

A organização dessas oportunidades de cooperação, como já foi abordado, é coordenada por Instituição de Ensino Superior (IES) da região, caracterizando a relação U-E. Os encontros oficiais dos membros do CESUL são realizados em formato de almoço executivo, composição de mesa em “U”, quando são realizadas palestras proferidas por convidados especialistas em temas importantes para o conjunto dos conselheiros - que estimulam o debate e a reflexão (QUEIROZ, 2019). Durante a pandemia do novo coronavírus (COVID-19), as reuniões passaram a acontecer em ambiente *online*, fechado e exclusivo para os conselheiros.

A geração de conhecimento é um dos principais ativos e atrativos do CESUL. O espaço é pensado para estimular as interações entre os executivos que se reúnem, são realizadas provocações para que os participantes troquem experiências, missões empresariais são preparadas para que os membros conheçam realidades distintas e possam aprender. Sendo o CESUL oriundo do ambiente acadêmico, é natural que a sua primeira vocação seja a geração de conhecimento. São adotadas estratégias diversas para que as conexões promovidas pelo Conselho desenvolvam suas competências organizacionais, favorecendo ecossistema de inovação, a disrupção de modelos de negócios e possibilitando à microrregião de Varginha/MG tornar-se um *hub* de tecnologia, *startups* e negócios inovadores. São expressões das relações U-E os depoimentos dos conselheiros:

*[...] eu vou destacar aqui alguns que são efetivos, que, na minha opinião, é muito importante. O primeiro deles é ajudar os empresários a tomarem decisões com base em dados. Então, hoje nós temos um laboratório de dados vinculados ao conselho, que fornece aos empresários relatórios mensais com índices da cesta básica, com o poder de compra dos habitantes, da população de cada município; o PIB daquele município; o número de empregos e desempregos daquele município; qual é a área que tá mais saturada do negócio, se é o varejo, se é a indústria. Enfim, isso ajuda eles a tomarem decisões de investimento e também em qual área eles devem se posicionar melhor. Então, é mostrar para eles que não tem mais como sobreviver, e se você quer se desenvolver com base no achismo, tem que ter agora dados. (CONSELHEIRO-FU)*

*o CESUL logo depois aparecia com coisas, com discussões, com palestras, principalmente nas discussões, nas palestras, pessoas com conhecimento de causa, pessoas de renome até nacional que te trazem muita credibilidade, trazem muita certeza de falar, “putz, eu estou participando de um negócio que realmente o que está sendo discutido, o que está sendo falado aqui é algo muito bom, é algo que eu posso seguir, que eu devo seguir porque vale a pena”. Então dentro do CESUL me trouxe muitos insights de coisas novas. (CONSELHEIRO-GG)*

*E aí é interessante que o CESUL, ele é primordial porque te traz algo a mais – não vou falar que é outro universo –, mas você consegue a começar a entender que gestão, educação, empreendedorismo. (CONSELHEIRO-RL)*

Além dessas palestras, os conselheiros se reúnem nas diferentes câmaras temáticas, conforme a demanda, como por exemplo as voltadas para as discussões sobre eficiência energética, estratégias para o varejo e políticas públicas. Em relação a essa última, uma importante ação colaborativa foi a elaboração, em 2017, da “Carta do Sul de Minas”, contendo uma série de reivindicações, dentre elas a duplicação de uma parte importante do trecho da BR-491, que liga o município de Varginha à Rodovia Fernão Dias, principal acesso de escoamento da produção local para os grandes centros. Esse documento foi encaminhado às autoridades políticas estaduais e federais, que endossaram as demandas e efetivaram parcialmente essas ações que já contribuem sobremaneira para o desenvolvimento da região.

O CESUL liderou a parceria entre os setores público e privado para a construção do novo trevo de acesso ao Aeroporto Regional de Varginha. Foram construídas novas rotatórias e realizada a duplicação da pista, com melhoria significativa do trânsito e da circulação de veículos, reduzindo significativamente os congestionamentos e o número de acidentes anteriormente registrados (GUEDES; ÁVILA, 2020).

Essa colaboração entre os três atores - Prefeitura Municipal, IES e empresas integrantes do CESUL -, caracteriza a relação U-E e a força estratégica da trílice hélice, a qual, mais do que limitada burocraticamente a simples convênios, pode constituir-se em processos dinâmicos, tão necessários ao enfrentamento dos desafios para o desenvolvimento da região, preconizados por Chiarini e Vieira (2012).

Por outro lado, a IES, mais do que assumir as clássicas incumbências de ensino, pesquisa e extensão, como afirma Etzkowitz (2003), ao coordenar e organizar as ações do CESUL, potencializa as oportunidades de cooperação com os cursos de extensão e pós-graduação *lato e stricto sensu*, o desenvolvimento de pesquisas, as redes de transferência de tecnologia, os centros de inovação, entre outras.

Vale destacar algumas das iniciativas do CESUL para desenvolvimento de seus membros e, por conseguinte, da região, tais como: Missão Empresarial em Portugal, em 2018, que possibilitou aos conselheiros participantes a realização de *benchmarking* com organizações europeias.

Em 2019, uma comitiva de empresários do CESUL participou da Missão Empresarial Vale do Silício, ocasião em que os participantes tiveram acesso a *startups* e instituições reconhecidas por seus processos de inovação. Em âmbito nacional, ainda em 2019, outras duas Missões Empresariais foram realizadas: uma no Luiza Labs, motor de inovação da varejista Magazine Luiza, e outra na Açolab Brasil, *hub* de inovação aberta da Acerlormital, maior indústria de aço do mundo, com sede em Luxemburgo.

O CONSELHEIRO-IC apontava que ingressou nas operações de *marketplace*<sup>4</sup> após conhecer o LuizaLab, durante uma missão empresarial organizada pelo Conselho. Da mesma forma, o CONSELHEIRO-RL expunha a importância de ir ao Vale do Silício fazer *benchmarking*<sup>5</sup> com instituições que estão no topo da cadeia de inovação global, celeiro de *startups* e negócios digitais que transformaram as relações de negócios B2B e B2C no mundo inteiro. Os significados conferidos

---

<sup>4</sup> O *marketplace* é um e-commerce, mediado por uma empresa, em que vários lojistas se inscrevem e vendem seus produtos. Essa loja virtual funciona de forma que o cliente possa acessar um site e comprar itens de diferentes varejistas, pagando tudo junto, em um só carrinho.

<sup>5</sup> *Benchmarking* consiste no processo de busca das melhores práticas de gestão da entidade numa determinada indústria e que conduzem a um desempenho superior.

por esses conselheiros são de que todo esse conhecimento está acessível a eles, que o CESUL traz o mundo para dentro da sala de reuniões para ser conhecido e experienciado pelos seus membros.

*As missões empresariais, a última em que nós participamos nos Estados Unidos, foi importantíssima para alguns projetos que eu já estava fazendo. Inclusive, quando eu soube dessa missão, e qual seria a trajetória que a gente ia passar por lá, eu falei: Poxa! Parece que casou com aquilo que eu estava precisando para somar em um dos meus projetos. Eu posso dizer a você o seguinte, essa experiência com conselho, ela para mim, é óbvio, como você bem citou, eu sou muito participativa, estou sempre tentando estar em todos os eventos, ou pelo menos saber o que está rolando, o que está acontecendo, o que aconteceu, quando eu não pude participar presencialmente eu busco saber, interagir com alguns colegas até fora dos encontros que são agendados. E para mim tem sido muito rica essa oportunidade. (CONSELHEIRO-WQ)*

*[...] uma missão que aconteceu ano passado, e que foi organizada pelo CESUL, que aí nós tivemos a oportunidade de conhecer um ecossistema, que é o ecossistema do Vale do Silício, o Silicon Valley. E mais do que conhecer, nós tivemos a oportunidade, em uma semana, de vivenciar um pouco daquilo ali, daquela história ali. Na verdade, respirar um pouquinho daquilo ali e trazendo boas experiências não só sobre empreendedores, mas também sobre educação [...] (CONSELHEIRO-RL)*

*E assim, não tem como você crescer hoje se você não tiver antenado com o que está acontecendo no mundo inteiro. Por exemplo, eu posso citar aquela ida nossa ao Magazine Luiza, ao Magalu. Para mim, foi um divisor de águas dentro da empresa. (CONSELHEIRO-IC)*

Ainda na esteira de participações, constava nos documentos informativos do Conselho, a previsão de uma nova Missão Internacional, em 2021, para Israel - anteriormente programada para 2020, porém prorrogada em virtude da pandemia do novo Coronavírus - COVID-19 (QUEIROZ, 2019).

A experiência colaborativa constituída pelo CESUL, ao buscar superar os desafios postos às empresas, IES e instituições governamentais, compreendidas segundo o modelo da Tríplice Hélice, demonstra que a soma de esforços, de corresponsabilidade nos investimentos, de divisão de responsabilidades, de ações integradas e interdependentes potencializam não somente o progresso tecnológico, mas contribuem fortemente para o desenvolvimento econômico e social das regiões (MOTA, 1999; ETZKOWITZ, 2010).

Compreendendo a necessidade regional, em consonância com Abdala (2013) e Araújo (2000), o Grupo Educacional, ao qual se vincula a mencionada IES, avançou nos projetos de integração da Universidade com o meio produtivo, promovendo conexões de *startups* e empresas consolidadas com o propósito de trabalhar a resolução de problemas comuns e partilhar soluções de impacto econômico e social. O Cesul Lab, como é denominado o empreendimento, foi fundado em março de 2020 e é caracterizado como um *hub* de inovação aberta, no qual eixos setoriais são liderados por empresas que dispõem de recursos para embarcar e tracionar projetos de interesse do mercado regional (MARTINS FILHO, 2020).

Martins Filho (2020) aponta que, além de ser um importante propulsor de inovações regionais, o Cesul Lab lidera um processo sistemático de disrupção empresarial, social e educacional, protagonizando a articulação de iniciativas de atração de investimento para o sul de Minas. Exemplo

disso é a visita do Vice-Governador do Estado de Minas Gerais, Paulo Brant, indicando a colaboração do Governo do Estado para captar investimentos estrangeiros destinados à instalação de um centro de tecnologia no sul de Minas Gerais, como relata a matéria publicada na mídia online. (G1, 2020).

Em plena pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), o *hub* foi palco de capacitações que ajudaram empresas na implementação de mudanças necessárias para mitigar os impactos da crise de ordem mundial nos negócios locais. Também seguiu com o diagnóstico das potencialidades da região e desenvolveu o Plano de Desenvolvimento Econômico de Varginha (PDEV), contando com a participação dos empresários membros do CESUL e dos alunos do Programa de Pós-graduação da IES.

Conforme aponta o CONSELHEIRO-FU:

*[...] o conselho convida os prefeitos das principais cidades para estarem presentes nas reuniões, para que possam entender quais são os anseios dos empresários e como os empresários podem contribuir também com a gestão pública e vice-versa. Então, uma das iniciativas atuais desse conselho foi o plano de desenvolvimento econômico para a cidade de Varginha. Então o PDEV [...]. O que os empresários, esses 80 empresários gostariam de ver? Como eles gostariam de ver Varginha nos próximos 10, 20, 30 anos? Então, é um projeto de médio e longo prazo, não é um projeto de mandato, né?, de prefeito, então esse foi o movimento, nasceu um caderno temático com mais de 100 propostas, e o próprio Conselho Empresarial liderou uma rodada de entrevistas com sete prefeitáveis da cidade de Varginha.*

*Com 14 dias de governo duas das propostas já foram implementadas [...]. E um segundo ponto foi o decreto de liberdade econômica para o município de Varginha. [...]*

*Então, é um caso real e recente, Matheus, que eu gostaria de registrar de uma atuação muito clara da academia, provocando esse movimento, mostrando como é importante a aproximação desses atores, dos empresários na construção das propostas e pensando no bem coletivo, e não só no lucro por si só. E o poder público acreditando que sozinho não faz nada, precisa de orientações e de parcerias, fechando aí a tríplice hélice. (CONSELHEIRO-FU)*

Nos registros das atividades entre os diferentes atores participantes do CESUL, as interações coordenadas entre os indivíduos dos grupos caracterizavam esse conselho como uma instituição, ao menos sob a luz da teoria das instituições (North, 1990). Observou-se que os executivos participantes do CESUL se submetiam a regras formais e informações de participação, interação e cooperação, com cooperação mútua entre as partes, para estabelecer alternativas de desenvolvimento tecnológico e produtivo, “vias claras e previsíveis” para consolidação de trajetórias de inovação e transformação empresarial aos membros do CESUL. Portanto, ao ganhar voz social e consolidar regras respeitadas pela comunidade na qual estava inserido, o CESUL conquistava sua conotação institucional e, como apontam os estudos de Douglass North, assumia sua expressividade como agente de desenvolvimento econômico e social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conhecer as fundamentações teóricas, a composição “associativa” e as perspectivas que moldam as ações do Conselho Empresarial do sul de Minas, possibilitaram maior compreensão, aprofundamento das reflexões acerca das relações U-E e da relevância do CESUL para o desenvolvimento da microrregião de Varginha.

Apesar dos avanços nas relações U-E com as iniciativas do CESUL, ainda existem desafios a serem superados, pois a comunicação e a interação entre o setor produtivo e a universidade precisam incluir mais instituições, empresas de pequeno porte e outras entidades de representação social para que os avanços conquistados não sejam puramente econômicos, mas reflitam as necessidades da região. Fortalecer as relações entre os atores da tríplice hélice contribuirá para geração de empregos, atração de investimentos, aumento da renda e profissionalização dos negócios.

Além disso, a análise documental apontou a disparidade entre o número de homens (91,4%) e mulheres (8,6) representando as empresas que compõem o CESUL. Embora não fosse objetivo da pesquisa a discussão sobre questões de gênero, esses índices convergem para o estudo de Hryniewicz e Viana (2018) em que apenas 4,5% dos diretores de empresas brasileiras são mulheres, enquanto a média em países emergentes é de 7,2%. Vale ressaltar que, nas iniciativas de 2020, o Cesul Lab realizou fóruns e eventos exclusivos para mulheres empreendedoras, colocando-se como agente de transformação social e contribuindo no combate às diferenças de classes, gêneros, raciais e/ou étnicas.

Percebe-se que o CESUL, ainda que não constituído juridicamente, exerce seu papel como conselho ao agrupar pessoas de interesses comuns e, em seus espaços, representarem uma fatia da sociedade empresarial da microrregião de Varginha/MG. Os números apresentados expõem a importância desse colegiado e sua influência no desenvolvimento econômico e social da região, seja por meio das decisões tomadas no âmbito empresarial - influenciando milhares de pessoas e suas famílias -, seja a partir de intervenções junto à comunidade ou seu ambiente.

As limitações da pesquisa relacionam-se à análise de narrativas de participantes de um único Conselho - o CESUL -, mostrando-se importante a realização de outros estudos, em diferentes contextos, para aprofundar o conhecimento do impacto desse tipo de organização nas relações entre universidades e empresas, assim como no desenvolvimento regional.

Entretanto, parece pertinente afirmar que o CESUL tem um papel importante na formação, orientação ou atualização dos executivos que o compõem - e que esses conselheiros são responsáveis por parte considerável dos ativos financeiros e humanos da região. Também, fica evidente que o CESUL é um agente de articulação de iniciativas que fazem convergir os esforços dos poderes governamentais, empresariais e universitários - e colocam essa tríplice hélice regional em movimento, a fim de prover soluções de impacto positivo e inovador na sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

ABDALLA, M. M; CALVOSA, M. V. D.; BATISTA, L. G. Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. **Revista Iberoamericana de Educação**, n. 61. v.1. Brasil, 2013.

ARAÚJO, T. B. de. **Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiro**: heranças e urgências. Rio de Janeiro: Revan, 2000.

BALDINI, J. P.; BORGONHONI, P. As relações universidade-empresa no Brasil: surgimento e tipologias. **Caderno de Administração**. v. 15, v.2, p. 29-38, 2007.

BOLÍVAR, A. Metodología de la investigación biográfico-narrativa: recogida y análisis de datos. In: PASSEGGI, M. C.; ABRAHÃO, M. H. M. B. (Org). **Pesquisa (Auto)Biográfica: temas transversais**. Porto Alegre: edPUCRS, 2012. cap. 3, p. 78-109.

BÜTTENBENDER, P. L.; SIEDENBERG, D. R.; ALLEBRANDT, S. L. Conselhos regionais de desenvolvimento (coredes): articulações regionais, referenciais estratégicos e considerações críticas. **Desenvolvimento Regional em Debate**, n.1, v.1, p.81-106, 2011.

CAMPANELLA, F. et al. Quadruple Helix and firms' performance: an empirical verification in Europe. **Journal of Technology Transfer**. v.42, p.267-284, 2017.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D.F.J. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21<sup>st</sup> century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v.46, n.º.3-4, p.201-234, 2009.

CHAI, C.; et al. Universidade Empreendedora: A Ótica dos empresários sobre o posicionamento empreendedor da universidade na contribuição para o desenvolvimento regional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 8, n. 4, p. 57-76, 2015.

CHIARINI, T.; VIEIRA, K. P. Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistemas de Ensino e as Políticas de CT&I. **RBE**. Rio de Janeiro, v. 66, n. 1, p. 117-132, 2012.

COHEN, W. M.; NELSON, R. R.; WALSH, J. P. Links and Impacts: the influence of public research on industrial. **R&D. Management Science**, v. 48, n. 1, p. 1-23, 2002.

DICIO. **Dicionário online de português**. Pesquisa "conselhos". Online, Aurélio, 2019. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/>> Acesso em: jun/2019.

DOMBROWSKI, O. Os conselhos vistos por fora: um estudo sobre a institucionalização dos Conselhos Municipais. **Tempo da Ciência**, n. 14, v. 27, p. 121 – 134, 2007.

ETZKOWITZ, H. Academic-industry relations: a sociological paradigm for economic development. In: LEYDERSDORFF, L.; VAN DEN BESSLAAR, P., **Evolutionary economics and chaos theory: new directions in technology studies**. London: Pinter Publishers, p. 139-151, 1994.

ETZKOWITZ, H. Innovation in innovation: the triple helix of university-industry government relations, **Social Science Information**, v. 42, n. 3, p. 293-337, 2003.

ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. **Conhecimento & Inovação**, Campinas, n. 1, p. 01-09, 2010.

FECOMÉRCIO. **Relatório econômico do sul de Minas Gerais**. Belo Horizonte, website, 2019. Disponível em: <<https://www.fecomerciomg.org.br/>> Acesso em: dez/2020.

FIRJAN. **Competitividade e Representatividade Empresarial: Conselhos Empresariais**. Website Firjan. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/ne462>> Acesso em: dez/2020.

G1. **Reunião** com vice-governador de MG discute sobre investimentos para centro tecnológico em Varginha. EPTV, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/ne4dw>> Acesso em: dez/2020

GONZÁLEZ, R. S. Democracia Participativa e Conselhos de Desenvolvimento. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (Org.). **Desenvolvimento regional, capital social e democracia local**. Ijuí: Unijuí, 2008.

GONÇALO, C.; ZANLUCH, J. B. Relacionamento entre empresa e universidade: uma análise das características de cooperação em um setor intensivo em conhecimento. **UNISINOS**, v. 8, p. 261-272, 2011.

GUEDES, M.; ÁVILA, M. A. O Conselho Empresarial do Sul de Minas (CESUL) e a relação universidade-empresa. **Profanações**, v. 7, n. esp.2, p. 26-43, 12 nov. 2020.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em: <<http://gg.gg/ne4oj>> Acesso em: dez/2020.

KELCHTERMANS, G. Getting the Story, Understanding the Lives - from Career Stories to Teachers Professional Development. **Teaching & Teacher Education**, Belgium, v. 9, n. 5, p. 443-456, 1993.

KLEVORICK, A. *et al.* On the Sources and Significance of Interindustry Differences in Technological Opportunities. **Research Policy**, v.24, n. 2, p. 185-205, 1995.

LOMBARDI, P. *et al.* Modelling the smart city performance. **The European Journal of Social Science Research**. v. 25, n. 2, p 137-149, 2012.

LOURENÇO, T. M. S. P.; **A Importância da Formação Profissional enquanto Investimento em Capital Humano**. Coimbra: Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, 2015.

MARCOVITCH, J. A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. **Revista de Administração (RAUSP)**. São Paulo, v. 34, n. 4, 1999.

MARTINS FILHO, V. Cesul Lab desenvolve diagnóstico de inovação voltado a alavancar empresas da região. **Varginha Online**, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/ne4dc>> Acesso em: dez/2020.

MOTA, T. L. N. Interação universidade empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidade. **Ci. Inf.**, v. 28, n. 1, p.79-86, 1999.

MOWERY, D.; SAMPAT, B. **Ivory Tower and industrial innovation**: university-industry technology transfer before and after the Bayh-Dole act in the United States. Stanford, CA.: Stanford Business Books, 2004

NORTH, D. C. **Institutions**, Institutional change and economic performance. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, G. B.; LIMA, J. E.. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 29-37. 2003.

PORTO, G. S.; et al. Rede de interações universidade-empresa no Brasil: uma análise de redes sociais. **Revista de Economia**, v. 37, n. esp, p. 51-84, 2011.

PORTUGAL JÚNIOR, P. *et al.* Articulação regional, institucionalidade e proposições: análise das experiências do Conselho Empresarial do Sul de Minas. **Profanações**, v. 7, n. esp, p. 68-82, 2020.

PORTUGAL JÚNIOR, P. *et al.* Articulação regional, institucionalidade e proposições: análise das experiências do Conselho Empresarial do Sul de Minas. In: X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2019, Santa Cruz do Sul. **Anais**. X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional: Santa Cruz do Sul, UNISC, 2019.

QUEIROZ, F. **Conselho Empresarial do Sul de Minas: 100 empresários se reúnem para debate sobre gestão e inovação na 4ª Revolução Industrial**. Varginha: Grupo UNIS Notícias, 2019. Disponível em: < <http://gg.gg/ne4ah> > Acesso em: dez/2020.

SANTOS, A.P. O que é economia verde? Entenda esse conceito e as críticas a ele! **Revista USP**, V. 1, n. 93, p. 127-136, 2021.

SILVA, I. S.; SILVA, C. R. D'A. R.; ABUD, A. K. S. Hélice Quíntupla, inovação e desenvolvimento sustentável: uma análise sistemática. **International Symposium on Technological Innovation**. v.1. n.1. p.1301-1308. Aracaju, 2021.