

# COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL A EXPERIÊNCIA DA PETROBRAS NA BAHIA

Hélder Uzêda Castro<sup>1</sup>  
Noélio Dantaslé Spinola<sup>2</sup>  
José Afonso Teixeira<sup>3</sup>  
Manoel Joaquim Fernandes de Barros<sup>4</sup>

## RESUMO

Este estudo busca demonstrar o contributo do investimento das grandes corporações para o desenvolvimento das regiões, tendo por base a experiência do CSC da Petrobras em Salvador da Bahia. A investigação trouxe um recenseamento teórico sobre o Compartilhamento de Serviços e as práticas de Governança Corporativa e Tributária, refletindo, num segundo momento, sobre a questão do Desenvolvimento Regional. Seus resultados demonstraram que a Petrobras estabeleceu uma dinâmica de formação do capital humano que era demandado, não somente nas unidades produtivas já instaladas na cidade e na região, mas também na operação do compartilhamento de serviços, objeto desta investigação, deixando um legado de melhoria de capital humano, infraestrutura e tecnologia, com rebatimentos no mercado imobiliário, na oferta de comércio e serviços, consolidando um novo eixo financeiro na cidade.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Endógeno; Governança Tributária; Centro de Serviços Compartilhados.

## SERVICE SHARING AND REGIONAL DEVELOPMENT PETROBRAS' EXPERIENCE IN BAHIA

## ABSTRACT

This study demonstrates the contribution of investment by large corporations to the development of regions, based on the experience of Petrobras' CSC in Salvador da Bahia. The investigation brought a theoretical census on the Sharing of Services and the practices of Corporate and Tax Governance, reflecting, in a second moment, on the issue of Regional Development. Its results demonstrated that Petrobras established a dynamic formation of the human capital that was demanded, not only in the productive units already installed in the city and in the region, but also in the operation of the sharing of services, object of this investigation, leaving a legacy of improvement of human capital, infrastructure and technology, with repercussions in the real estate market, in the offer of trade and services, consolidating a new financial axis in the city.

<sup>1</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano. Pesquisa e trabalha com grandes agentes econômicos, bem como médios e pequenos negócios familiares. Fundador do Projeto Oficinas e CEO na Uzêda & Associates. E-mail: helderuzeda@gmail.com

<sup>2</sup> Pós-Doutorado em Sociologia da Cultura pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - FCSH da Universidade Nova de Lisboa. Doutorado em Análise Geográfica Regional - Universidad de Barcelona Editor da Revista de Desenvolvimento Econômico e professor titular decano da pós-graduação (Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano) da Universidade Salvador (Unifacs). E-mail: noelio.spinola@unifacs.br

<sup>3</sup> Professor Titular do CICS.NOVA do Departamento de Geografia e Planeamento Regional. E-mail: joafteix@fcsh.unl.pt

<sup>4</sup> Professor Titular da Universidade Salvador. Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia / Université Montréal. E-mail: different425@gmail.com



**Keywords:** Endogenous Development; Tax Governance; Shared Services Center.

**JEL:** M4 M41

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os agentes econômicos<sup>5</sup> são considerados centros de influências e de decisões estratégicas, financeiras, administrativas e técnicas, bem como formadores e reprodutores do capital, que contribuem ou promovem o desenvolvimento Econômico<sup>6</sup>. Portanto, entende-se, neste estudo, que tais agentes atuam diretamente para o Desenvolvimento Regional através da geração de empregos e consequente aumento da renda, da infraestrutura e dos aparelhos instalados, do pagamento de tributos e demais iniciativas de responsabilidade social.

Economistas e geógrafos discutem e argumentam que o processo de desenvolvimento econômico não ocorre de maneira igual e simultânea em todas as regiões. Pelo contrário, é um processo bastante irregular e, uma vez iniciado em determinados locais, possui a característica de fortalecer áreas mais diligentes que apresentam maior potencial de crescimento. Segundo Myrdal (1957, p.13), “nos anos 1950, teóricos do desenvolvimento aprofundaram um princípio que lhes permitiu descobrir as bases do desenvolvimento desigual – um princípio, entretanto, ignorado por muitas décadas – o da causalidade cumulativa ou circular”.

Assim, a dinâmica econômica regional torna-se objeto de estudo bastante complexo, dadas as interrelações existentes dentro e entre diferentes regiões, destacando sua importância para a coesão da economia nacional e dos agentes econômicos que atuam (ou não) no seu desenvolvimento (BRAUDEL, 1985).

Sabe-se que a economia está em constante movimento – os conhecidos ciclos -, e, para acompanhar um novo processo de desenvolvimento mundial, no qual os serviços (tecnologias, processos) e o capital intelectual (pessoas), discutido por Stewart (1998), substituíram o capital físico (instalações), antes considerado a

---

<sup>5</sup> Sabe-se que há diferença teórica entre o uso dos termos “agente econômico”, “empresa”, “organização”, “instituição”, “companhia” e “corporação”, porém, para efeitos de fluidez textual deste documento, esses serão utilizados como sinônimos.

<sup>6</sup> “O desenvolvimento econômico é um fenômeno histórico que passa a ocorrer nos países ou estados-nação que realizam sua revolução capitalista, e se caracteriza pelo aumento sustentado da produtividade ou da renda por habitante, acompanhado por sistemático processo de acumulação de capital e incorporação de progresso técnico. Uma vez iniciado, o desenvolvimento econômico tende a ser relativamente automático ou autossustentado [sic] na medida em que no sistema capitalista os mecanismos de mercado envolvem incentivos para o continuado aumento do estoque de capital e de conhecimentos técnicos” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 1).

variável-chave do crescimento econômico, as organizações passaram a investir na concentração, justamente, de tecnologias, processos e pessoas. Essas últimas com o desafio de formá-las e retê-las.

Outrossim, observa-se também que, nos últimos anos, a adoção do modelo de organização e de gestão e consequente implantação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) - refletindo também, neste estudo, todas as empresas e os profissionais que os acompanham - foram intensificados para atender às novas exigências do mercado, muitas delas demandadas pelas práticas de Governança Corporativa<sup>7</sup>.

Os fatores endógenos de produção são determinados dentro da região e contribuem para o seu desenvolvimento acelerado e equilibrado, principalmente inserido numa economia cada vez mais baseada na flexibilidade, conhecimento, informação e tecnologia. Dessa forma, o conhecimento e a informação tornam-se os ativos mais valorizados na Economia Pós-Industrial (ou Servindustrial na designação de autores que, como Rubalcaba (2007), dão mais ênfase à imbricação entre serviços às empresas e indústria) e o desenvolvimento econômico regional baseado no conhecimento se destaca na construção de uma vantagem estabelecida.

A Petrobras, maior agente econômico do Brasil, iniciou em 1999 um movimento para a concentração das atividades transacionais relacionadas às áreas Financeiras, Contábeis e Tributárias e, em 2008, depois de um período de transição na cidade do Rio de Janeiro, onde se localiza a sede da companhia, inaugura o seu Centro de Operações Financeiras na cidade do Salvador, Bahia. A principal motivação para a adoção do modelo de compartilhamento de serviços na Petrobras foi a necessidade do atendimento de demandas corporativas, voltadas para a área Financeira, com destaque para o correto cumprimento das obrigações tributárias.

O objetivo deste estudo é demonstrar como a implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Petrobras no Salvador contribuiu para o desenvolvimento regional, considerando que a principal motivação para a escolha desta cidade, capital do Estado da Bahia, se deu por questões políticas e pela

---

<sup>7</sup> Silva (2005, p. 15) defende que o conceito “governança” é conhecido há mais de cinquenta anos, mas só se tornou popular após os anos 90 do século passado, uma vez que a denominação da expressão foi utilizada pela primeira vez apenas em 1991 e, no ano seguinte, foi elaborado o primeiro *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Entretanto, somente em 1995, foi publicado o livro pioneiro que continha a designação em questão, *Corporate Governance*, cuja autoria coube a Robert Monks e Nell Minow.

proximidade ao Polo Petroquímico de Camaçari, propriedade da Petrobras, localizado na Região Metropolitana de Salvador. Nesta pesquisa, partiu-se da discussão teórica sobre o Compartilhamento de Serviços e as práticas de Governança Corporativa e Tributária refletindo, num segundo momento, sobre a questão do Desenvolvimento Regional; por fim, discute-se o contributo do investimento das grandes corporações para o desenvolvimento das regiões, tendo por base a experiência do CSC da Petrobras em Salvador da Bahia.

## **2 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Nesta fundamentação, optou-se por introduzir a discussão acerca do fenômeno do compartilhamento de serviços. De acordo com Quinn, Cooke e Kris (2000), Serviços Compartilhados (oriundo da expressão originária da língua inglesa *Shared Services*) é a prática em que as unidades de negócios decidem compartilhar um conjunto de serviços, ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização. Também é uma solução diferente do *outsourcing*, pois permite que as unidades participantes, internas à corporação, mantenham o controle de suas próprias decisões de serviço, enquanto obtêm economias de escala e adotam as melhores práticas sem sacrificar a qualidade do serviço (GODSE, 2012). A General Electric (GE) é frequentemente referida como tendo sido a primeira organização a adotar os serviços compartilhados em meados dos anos 80. Schulman et al. (1999) identificam, como uma das principais características desse modelo, o fato de ser uma unidade semiautônoma de prestação de serviços.

A ideia dos Centros de Serviços Compartilhados origina-se como resultado do processo de busca pela competitividade e por soluções para questões internas. Os maiores objetivos dos CSC são: concentração de recursos; economia financeira e aperfeiçoamento constante do nível dos serviços oferecidos internamente. Por sua vez, Wang e Wang (2011) destacam como principais objetivos dos CSC: (1) a redução de custos dos processos de negócios e a melhoria dos serviços a longo prazo; (2) a construção de uma aliança estratégica com outras organizações para compartilhar informações e conhecimentos; e (3) a liderança e focalização nas principais funções. Um CSC bem-sucedido pode reduzir custos por meio de economias de escala, otimizar práticas de negócios e melhorar a eficiência (OWENS, 2013). Bergeron (2002) destaca objetivos como o aumento da eficiência e

da qualidade dos serviços, e os ganhos de escala. Para Van Laar et al. (2015, p.77) o objetivo principal da criação dos CSC é a redução de custos através da “uniformização e padronização de tarefas e serviços de apoio e aumento da escala da execução desses processos [num único centro]”.

Segundo Schulman et al. (1999), o CSC é constituído por uma ou mais unidades de negócios em que os processos operacionais, centrados num mesmo ponto de atendimento, otimizam recursos, bem como integram pessoas, processos e tecnologias. Sua estrutura organizacional termina por proporcionar e gerar: redução de custos, ganhos em escala e maior eficiência, o que libera a empresa para se focar na sua atividade-fim para trabalhar melhor a sua estratégia de negócio (*core business*). Para Wang e Wang (2011) os serviços compartilhados, ao padronizarem e consolidarem funções comuns nas organizações, evitam a duplicação e aumentam a partilha de informações e conhecimentos. Segundo estes autores, as estratégias de compartilhamento de serviços seguidas pelas empresas podem privilegiar a análise descendente da cadeia de valor ou, pelo contrário, optar pela análise ascendente, identificando os benefícios e os riscos de compartilhamento de funções menos essenciais com outras organizações.

Cabe destacar que, à medida que as organizações crescem, a carga administrativa e burocrática aumenta. Para Porter (1985), toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma “cadeia de valor”. Esta desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Segundo o autor (PORTER, 1999), essas atividades se enquadram em nove categorias, agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio. As primárias são as que estão diretamente relacionadas com o produto: logística de entrada de insumos e matérias-primas, operações, logística de saída dos produtos, marketing, vendas e serviços pós-venda.

Enquanto que as de apoio são provedoras do suporte necessário à execução das atividades primárias: compras de bens e serviços, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e a infraestrutura da empresa que envolve a alta gerência, a assessoria jurídica, a área financeira e contábil. Estas funções

encontram-se entre as referidas por diversos autores (p. e. GODSE, 2012) como as mais suscetíveis de serem realizadas em ambiente de compartilhamento de serviços.

Araújo (2010) propôs um modelo de estrutura entre as unidades de negócios antes da prática do CSC. Nesta fase ainda se observava a existência de atividades comuns desempenhadas por várias e díspares unidades de negócios internas à empresa. Esse mesmo estudioso igualmente vislumbrava que, ao se centralizar todas as áreas comuns da empresa, consolidando funções similares dentro de uma só unidade operacional, o próprio Centro acabava com a duplicidade de atividades dentro de uma mesma empresa.

Aksin e Masini (*apud* BERDEJO, 2009) defendem que o compartilhamento de serviços é a estratégia de padronizar, racionalizar e consolidar funções de negócio e processos comuns em uma organização, com o objetivo de melhorar a eficiência e eficácia com redução de custo e melhoria da rentabilidade global.

Já Janssen e Joha (2007) usam arcabouço conceitual focado nas relações cliente-fornecedor para analisar as relações entre as unidades de negócio (clientes) e o CSC (fornecedor). No raciocínio desses estudiosos, o referido centro é considerado um “arranjo cooperativo de serviços”, uma vez que permite entender como o comportamento de cada ator contribui para a troca e como o compartilhamento desses serviços depende da cooperação de todos os agentes envolvidos. As interações necessárias para a realização dos serviços entre o CSC e os clientes formam a segunda dimensão. Envolvem não só trocas financeiras e de informações, como também vínculos sociais e culturais necessários para institucionalizar o relacionamento cliente-fornecedor. Janssen e Joha (2007) chamam a atenção para esses vínculos, frequentemente não explícitos, subjacentes a regras, normas, processos, procedimentos e visões.

A forma e a frequência das interações, por sua vez, dependem da “cultura e clima organizacional”, caracterizados por fatores basicamente comportamentais, como comprometimento, confiança, satisfação e expectativas dos agentes. As duas primeiras características citadas podem se manifestar na alocação de especialistas ou na regularidade com que a equipe do serviço compartilhado interage com os clientes.

Cabe destacar, de forma resumida, que o modelo de Centro de Serviços Compartilhados busca consolidar atividades transacionais<sup>8</sup> das unidades de negócio numa estrutura central, a qual é caracterizada, em essência, como uma área de atividade-meio, visando reduções de custos em decorrência da eliminação de duplicidade de funções, da padronização dos processos e dos ganhos de escala.

Na perspectiva privada, na década de 70, os agentes econômicos, de uma forma geral, usavam o paradigma centralizado de organização, principalmente para suas funções de apoio (como as de recursos humanos, finanças, tecnologia da informação e contabilidade). De acordo com Schulman et al. (1999), neste modelo, as vantagens são: sistemas comuns, padrões e controles consistentes e economia de escala; enquanto que as desvantagens são: a passividade com relação às necessidades do negócio, os custos não controlados pelas áreas de negócio e sua inflexibilidade.

Como o modelo centralizado, este possui aspectos fortes e fracos. Para os primeiros, pode-se apontar: o controle da unidade de negócio sobre os serviços de suporte e a capacidade de reação às necessidades dos clientes; enquanto que para os fracos, foram identificados a dificuldade de adoção de padrões na corporação, o aparecimento de diversos tipos de controles, esforços de duplicação e altos custos.

Em seguida, já na segunda metade da década de 90 do século passado, o paradigma do CSC passou a ser usado como estratégia operacional por vários agentes econômicos, a destacar os de atuação global, como é o caso da Petrobras. Isso foi atestado em pesquisas realizada pela IBM Global Business Services (2008), em cooperação com a Wharton School e o Economist Intelligence Unit<sup>9</sup>; consultoria Bywater (2001), para o International Quality and Productivity<sup>10</sup>.

Como já dito, o modelo do CSC nasceu com a General Electric nos Estados Unidos e foi, prontamente, aderido e disseminado nos agentes econômicos europeus. No Brasil, presencia-se um expressivo aumento do número de organizações que passaram a adotar o CSC – como é o caso da Petrobras, Grupo Algar, Panamericano e Grupo Pão de Açúcar.

---

<sup>8</sup> São aquelas atividades com pouca variabilidade entre cada execução (portanto, mais repetíveis), ou seja, são rígidas, permitindo poucas exceções, as quais são todas pré-definidas, mapeadas e tratadas em tempo de desenho do processo.

<sup>9</sup> Empresa britânica, do *Economist Group*, que tem a missão de fornecer serviços de previsão e consultoria por meio de pesquisas e análises econômicas.

<sup>10</sup> Empresa global de eventos empresariais digitais.

Para o melhor entendimento deste trabalho, considerando que a Petrobras é um agente de economia mista, ainda controlada pelo Governo do Brasil, tornou-se necessário abordar as características dos modelos de compartilhamento de serviços nos setores privado e público, principalmente, porque, no caso estudado, a companhia utilizou o Benchmarking realizado na AMBEV para definir o seu modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), mesmo sendo uma organização de economia mista e ainda com estruturas e práticas típicas da administração pública.

Observa-se que, no início da sua concepção, os serviços prestados pelos CSC limitavam-se às atividades transacionais e repetitivas, comumente associadas a funções financeiras e contábeis. Depois da ampla utilização de sucesso no setor privado e com vários agentes econômicos adotando o paradigma dos CSC, esses adentraram e passaram a ser utilizados no setor público.

Nesta outra perspectiva, o que se pode elocubrar é sobre um paralelo entre o início da utilização desses Centros pelos governos e o desenvolvimento dos modelos de administração pública. Dessa forma, observa-se que a Nova Gestão Pública<sup>11</sup> (NGP) auxilia a acolhida das práticas de serviços compartilhados no setor público, uma vez que essa reconheceu os resultados positivos da adoção do modelo dos CSC pela iniciativa privada.

Se percebe, no setor público, que a implantação de um CSC é mais complexa do que no privado, uma vez que, como afirmam Janssen e Joha (2006), as razões para essa implantação na área pública envolvem aspectos estratégicos, organizacionais, políticos, técnicos e econômicos.

Cabe também afirmar que, na esfera pública, a possibilidade de redução ou realocação dos postos de trabalho é percebida como o aspecto negativo e primordial por aqueles que estão considerando a adoção dos serviços compartilhados, bem como a remoção de unidades de negócios. Além disso, normalmente, a implantação dos CSC é promovida pelas práticas de governança e essas estruturas, direta ou indiretamente, acabam por contribuir para o desenvolvimento regional, impulsionando a economia das cidades e regiões onde se instalam.

---

<sup>11</sup> Pode ser resumida como a combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilização da administração pública. A implementação dessa proposta, contudo, depende da peculiaridade dos países, principalmente no que se refere ao legado estatal e à dinâmica política (SANO; ABRUCIO, 2008).



### 3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Com foco na perspectiva micro do Desenvolvimento Regional, Barquero (2007, p. 184, tradução nossa) pondera que

É uma aproximação territorial do desenvolvimento, que se refere aos processos de crescimento e acumulação de capital de uma localidade ou um território, o qual tem cultura e instituições que são próprias e nos quais se baseiam as decisões de poupança e investimento. Nesta perspectiva, as iniciativas de desenvolvimento local podem ser consideradas como as respostas de atores públicos e privados aos problemas e desafios da integração dos mercados hoje.<sup>[12]</sup>

Ainda de acordo com Barquero (2007, p. 186, tradução nossa), “a teoria do desenvolvimento endógeno analisa os mecanismos de acumulação do capital e as forças que estão por trás do que Nelson (1999) chama de ‘as fontes do crescimento imediato’”<sup>[13]</sup>. Enquanto que Boisier (1996, p. 113) afirma que se reconhece, cada vez mais, “[...] o fato simples e irrefutável de que a realização do projeto de vida de cada indivíduo depende significativamente do comportamento do *entorno* em que ele vive”. A avaliação periódica dessa relação constituiu, se negativa, pelo menos em parte, motivo para muitas decisões de migração, caso seja positiva, fato preponderante para a permanência numa determinada região.

Amaral Filho (2001, p. 261-262) adverte que

O que tem sido observado, desde o fim da década de 1980, é que, ao mesmo tempo em que ocorre um movimento de extroversão por parte das empresas (subcontratações, alianças e fusões) e dos países (abertura comercial e aumento do volume do capital em circulação mundial), as regiões no interior dos países vêm mostrando um movimento de endogeneização, tanto das decisões relacionadas ao seu destino quanto do uso dos meios e dos recursos utilizados no processo econômico. Isso mostra que a organização territorial deixou de ter um papel passivo para exercer um papel ativo diante da organização industrial.

Pode-se asseverar que, em primeiro lugar, o caráter endógeno do desenvolvimento não possui um sentido autocentrado na própria região, ou no

---

<sup>12</sup> *Se trata de una aproximación territorial al desarrollo, que hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de una localidad o un territorio, que tiene cultura e instituciones que le son propias y en las que se basan las decisiones de ahorro e inversión. Desde esta perspectiva, las iniciativas de desarrollo local se pueden considerar como las respuestas de los actores públicos y privados a los problemas y desafíos que plantea la integración de los mercados en la actualidad.*

<sup>13</sup> *“La teoría del desarrollo endógeno analiza los mecanismos de la acumulación de capital y las fuerzas que están detrás de lo que Nelson (1999) denomina «las fuentes inmediatas del crecimiento»”.*

espaço, ou no local; e, em segundo, que seus fatores propulsores podem ser vistos tanto pelo lado da endogeneização da poupança, ou do excedente, como pelo lado da acumulação do conhecimento, das inovações e das competências tecnológicas, com repercussões sobre o crescimento da produtividade dos fatores, corroborando com o já mencionado anteriormente por Vieira e Santos (2012).

Cabe destacar ainda que González (1998) diferencia o desenvolvimento local do denominado “localizado”. Para esse,

[...] o desenvolvimento localizado se trata de um desenvolvimento econômico e social, localizado em um espaço concreto dentro de uma dinâmica geral mutante. É um processo geral que afeta a todas as estruturas produtivas e sociais e que se distribui por todos os territórios afetados pelo mesmo<sup>[14]</sup> (GONZALEZ, 1998, p. 6, tradução nossa).

Na compreensão também de González (1998), o dito desenvolvimento local equivale ao que, no Brasil, intitula-se de endógeno, isto é, um processo diferente no sentido de que é voluntário e combinado ou, pelo menos, conhecido pelo conjunto de uma coletividade concreta àquela a qual se empreende num processo diferenciado daquele que ocorre em seu entorno próximo, mediante a introdução de inovações, que geram valor adicionado a suas atividades produtivas e cotidianas. Percebe-se, no entanto, que as grandes corporações funcionam em rede e contribuem para o funcionamento dos territórios em rede<sup>15</sup>.

Ainda ao se revisitar Barquero (2002), nota-se que esse pensador considera que os processos de desenvolvimento endógeno acontecem a partir do uso produtivo do potencial de desenvolvimento possibilitado quando as instituições e mecanismos de regulação do território funcionam de forma eficiente e eficaz.

Barros, Silva e Spinola (2006, p. 94) destacam que

O desenvolvimento endógeno é um processo que passa por diversas fases, Barquero (1999) e Malé (2001) identificam três dimensões importantes desse processo: a primeira de caráter econômico, que permite aos

---

<sup>14</sup> [...] *el desarrollo localizado se trata de un desarrollo económico y social, localizado en un espacio concreto dentro de una dinámica general cambiante. Es un proceso general que afecta a todas las estructuras productivas y sociales y que se distribuye por todos los territorios afectados por el mismo.*

<sup>15</sup> Segundo Braga (2010), os conceitos de território e rede são clássicos na área da Geografia. Observa-se que, nos últimos anos, a intensidade e a rapidez das mudanças sociais em todos os níveis contribuem de forma decisiva para a complexidade e o enriquecimento de tais conceitos. Por exemplo, na economia, as grandes corporações se articulam em redes cada vez mais integradas para exercer influência ou controle sobre territórios.

empresários e agentes econômicos locais usar eficientemente os fatores produtivos e alcançar os níveis de produtividade que lhes permitem ser competitivos nos mercados; a segunda, de cunho sociocultural, na qual os atores econômicos e sociais se integram com as instituições locais, formando um sistema denso de relações que incorporam os valores da sociedade no processo de desenvolvimento local endógeno; e, a terceira e última, de caráter político, que instrumentaliza, mediante as iniciativas locais, permitindo criar um entorno local que estimule a produção e favoreça o desenvolvimento.

Na visão de Barquero (2005, p. 3, tradução nossa),

A conceituação do desenvolvimento econômico evolui e muda como a sociedade, à medida que países, regiões e cidades têm que resolver novos problemas, pois inovações e conhecimento são disseminados por organizações econômicas e sociais. [...] Nas atuais teorias do desenvolvimento econômico, a acumulação de capital e a inovação desempenham um papel central na explicação dos processos de desenvolvimento.<sup>[16]</sup>

É importante destacar que o aumento da eficiência e eficácia do sistema de produção nas regiões não é uma condição suficiente para que se satisfaçam melhor as necessidades elementares da população local (FURTADO, 1963).

Segundo Barquero (2005), para aumentar a produtividade em todos os setores produtivos, ou seja, a produção nas atividades agrícolas, industriais e de serviços, faz-se necessário a utilização da mesma quantidade de trabalho ou menos. Esta melhoria nos rendimentos dos fatores produtivos é o que permite diversificar a produção e satisfazer as novas demandas de produtos e serviços fabricados.

Portanto, ao analisar a evolução da estrutura produtiva de uma economia, percebe-se geralmente que as atividades industriais e de serviços estão se tornando cada vez mais importantes. Contudo, esse fenômeno é apenas um sintoma de que o sistema produtivo está mudando; o que é realmente relevante, do ponto de vista do desenvolvimento, é o aumento da produtividade e a contínua expansão e diversificação dos bens e serviços produzidos.

Ainda ao pensar acerca dos processos de desenvolvimento endógeno, Barquero (2002) pondera que esses acontecem graças ao uso produtivo do potencial de desenvolvimento viabilizado, quando as instituições e mecanismos de

---

<sup>16</sup> *La conceptualización del desarrollo económico evoluciona y se transforma a medida que lo hace la sociedad, a medida que los países, regiones y ciudades tienen que dar solución a nuevos problemas, a medida que las innovaciones y el conocimiento se difunden por las organizaciones económicas y sociales. [...] En las teorías actuales del desarrollo económico, la acumulación de capital y la innovación tienen un papel central en la explicación de los procesos de desarrollo.*

regulação do território funcionam eficiente e eficazmente. A maneira de organizar a produção, a estrutura familiar, social e cultural, bem como os códigos de conduta da população condicionam os processos de desenvolvimento, favorecendo ou limitando a dinâmica econômica e acabam definindo a trajetória específica do desenvolvimento das cidades, dos espaços e das regiões.

Desde pelo menos os anos 70, geógrafos e economistas preocupam-se com a relação entre os serviços e o desenvolvimento regional. Diversos autores que analisaram o fenômeno no Reino Unido, concluíram que os serviços, pelo seu peso relativo na estrutura econômica, eram um dos fatores que explicava as desigualdades regionais. Nos Estados Unidos da América, outros autores destacaram o caráter estratégico dos serviços no processo de desenvolvimento territorial, em particular das áreas metropolitanas. Para Tomé (2015, p.30), diversos autores (ILLERIS, 1989; MARSHALL et al.,1988; FERRÃO, 1992), cujos trabalhos relacionam os serviços com o desenvolvimento territorial, sublinham quatro aspectos fundamentais: “(i) o aumento da competitividade das empresas e das regiões; (ii) o cariz estratégico para a consolidação de vários tipos de redes e a emergência de economias de escala e de aglomeração; (iii) as estratégias de cooperação para obter sinergias entre pessoas, empresas e territórios; e (iv) a inovação social para criar condições favoráveis à constituição sustentada e duradoura de meios inovadores.”

#### **4 METODOLOGIA**

Dada a especificidade do objeto da investigação apresentada, optou-se pelo estudo de caso. Neste trabalho, como já mencionado, centramo-nos na promoção do desenvolvimento econômico regional impulsionado pela implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras (COFIP) em Salvador, Bahia. Utilizou-se a pesquisa documental, a qual foi empreendida a partir da coleta de dados em publicações e em relatórios internos da própria Petrobras e de entidades regionais ou locais tais como federações, associações, sindicatos etc. Esta pesquisa também foi baseada em documentos circulantes na empresa em questão e outros acessíveis ao público, disponibilizados na Internet. Igualmente foram utilizadas as informações

levantadas em processos de *benchmarking*<sup>17</sup> da Petrobras, realizados por outras grandes empresas, as quais foram acessadas via registros de relatórios, apresentações, tabelas, anotações, levantamentos, mapas e processos do Sistema Integrado de Gestão (ERP), do Sistema de Apoio Fiscal, do Sistema de Auditoria Fiscal Eletrônica e do Sistema de Governança Tributária (CASTRO, 2013) utilizados pela companhia estudada. A pesquisa bibliográfica e eletrônica coletou dados pertinentes ao assunto em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e publicações da própria Petrobras.

A coleta de dados em campo foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis para o entendimento da implantação do COFIP (PETROBRAS, 2007). Entre os entrevistados estão o gerente executivo de Administração Tributária da Petrobras entre 1999 a 2003, responsável pelo processo de estruturação da administração tributária, iniciado em 1999; o gerente geral do COFIP e os gerentes executivos das áreas Financeira, Contábil e Tributária entre 2008 a 2015; dois gerentes fiscais, um gerente tributário e um grupo de seis profissionais, entre analistas e apuradores, das áreas Tributária, Contábil e Fiscal de outras grandes empresas, a exemplo da Braskem e da Vale, que visitaram o Centro de Operações Financeiras da Petrobras e participaram de apresentações sobre a estrutura organizacional da área Tributária, a governança corporativa e a tributária da companhia, bem como acerca do processo de execução tributária da Petrobras, através da utilização do já mencionado *benchmarking*. Foram ainda entrevistados representantes: da Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia (Ampesba), da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Bahia (ABIH), da Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia (ADEMI-BA); da Associação Comercial da Bahia (ACB), da Associação dos Lojistas do Salvador Shopping (ASLL), da Associação dos Lojistas do Shopping da Bahia (ALSCIB), do Sindicato dos Petroleiros da Bahia (Sindipetro-Ba), da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação Regional Bahia (Assespro Ba) e da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel).

---

<sup>17</sup> Ferramenta que possibilita a identificação e incorporação dos melhores desempenhos de outras empresas, concorrentes ou não, a partir do aperfeiçoamento dos seus próprios métodos de trabalho ou processos de negócios.

## **5 ANÁLISE DOS REBATIMENTOS DO COFIP NA BAHIA**

O objetivo deste trabalho foi verificar possíveis rebatimentos da experiência do Centro de Operações Financeira da Petrobras (COFIP) numa economia regional, a partir de um modelo de organização e de gestão proposto para solucionar questões que envolvem processos transacionais, considerando as práticas de governança corporativa e tributária da companhia. O estudo baseou-se nos aspectos endógenos, centrais e estrategicamente geográficos do COFIP na Bahia, inaugurado no centro financeiro da cidade do Salvador, em 2008, e encerrado em 2015, portanto, uma experiência operacional de 7 anos.

Em 1999, a partir da estruturação da atividade executiva da área Tributária, os esforços conjuntos da Diretoria Financeira e da Presidência da Companhia, alinhados com o plano estratégico, contribuíram com o compartilhamento dos principais processos transacionais da área Financeira, com o objetivo primário de resolver conflitos, alinhar decisões e aumentar a eficiência organizacional da companhia, corroborando com Michael Hammer e James Champy (1994), na ideia de que, através da reengenharia de processos, era possível melhorar muito o desempenho das empresas por meio de mudanças extremas nas operações.

Segundo o Diagnóstico da Atividade de Execução Tributária da Petrobras (PWC, 1999), o maior problema estava nas perdas acumuladas em processos tributários, porque cada unidade adotava uma estratégia independente em seus escritórios regionais, o que, muitas vezes, gerava jurisprudência contra a própria empresa em ações ou operações em outras regiões. Apenas como parâmetro, o referido documento registrou um ganho de pouco mais de 24 milhões para uma posterior perda de 1 bilhão, a partir do mesmo argumento jurídico.

Não existia um alinhamento estratégico e do esforço da administração tributária e, por isso, era necessária a adoção de práticas de governança (SILVA, 2005), no sentido de organizar todas as atividades relacionadas às, até então, “várias áreas” tributárias, com desdobramentos nas “várias áreas” contábeis e, até mesmo, “várias áreas” financeiras da companhia.

Os esforços de organização promoveram a adoção do modelo de compartilhamento de serviços na Companhia, bem como rebatimentos na economia regional a partir da experiência do COFIP. Para melhor compreensão, foram destacadas dimensões que visavam abordar o desenvolvimento não somente de

caráter econômico, mas também a mudança na dinâmica da estrutura social da região.

A primeira trouxe a infraestrutura e a tecnologia utilizadas pelo Centro, assim como por todas as empresas do grupo, o denominado Sistema Petrobras. Essa abrange desde a obra de engenharia para adequação predial até os requisitos técnicos para instalação de máquinas e equipamentos, bem como a implantação de *softwares*, que, até então, seguiram um padrão sofisticado para o mercado de Salvador e Região Metropolitana, sem contar o interior do Estado.

Ainda nesta dimensão, o mesmo nível de investimento foi demandado pela Universidade Petrobras, instalada a cerca de 500 m do COFIP, numa luxuosa estrutura de onze andares, vinte e quatro salas de aula e quatro laboratórios.

Uma das empresas de tecnologia que participou, tanto do projeto (no Rio de Janeiro) quanto da implantação do Centro (na Bahia), também demandou a vinda de um fornecedor próprio, que já o atendia em todo o Brasil. Isso sugere o surgimento de uma cadeia de empresas que começaram a se estabelecer para atender os prestadores de serviços do Centro.

A segunda dimensão destaca a quantidade e a qualidade do capital humano alocado no Centro, cerca de 600 profissionais, bem formados e melhor remunerados (Quadro 1). De acordo com a Teoria do Capital Humano, elaborada por Schultz (1973), o esforço de investimento em formação é fundamental para o capital produtivo de uma nação; essa relação é redimensionada neste estudo, para o desenvolvimento de uma organização (Petrobras) e de uma região (Região Metropolitana de Salvador, Bahia).

Tabela 1 – Perfil dos profissionais do COFIP

<b>COFIP - Perfil dos profissionais alocados em SSA</b>	<b>Quantidade</b>
Graduação	600
Especialização em curso	113
Especialização	406
Certificação em processo	127
Certificação	231
Mestrado em curso	38
Mestrado	22
Doutorado em curso	9
Doutorado	11

Fonte: Sistema Petrobras (2019).

Desse total, 120 eram funcionários concursados da Petrobras, os chamados “crachás verdes” ou “petroleiros”, e 480 eram prestadores de serviços contratados por empresas terceirizadas, os chamados “crachás marrons”, sendo que cerca de 100 vieram transferidos, por incentivo da própria Petrobras. A área Tributária contava com 99 profissionais, entre gerentes, analistas e apuradores fiscais.

De acordo com o ex-gerente executivo de administração de Recursos Humanos da Petrobras, dos 120 petroleiros, 94 vieram transferidos de outras áreas ou unidades, principalmente do Rio de Janeiro, uma vez que foi na sede da empresa que teve início o compartilhamento dos serviços. Todo o planejamento e a escolha dos processos que seriam ou não compartilhados, ou retirados “da ponta”, foi realizado pela equipe do Rio. Os outros foram convocados da lista de aprovados em concursos anteriores, estavam em conclusão de formação na UP ou já trabalhavam em outras unidades do Estado.

A terceira dimensão considera a contratação de empresas regionais, pois o Centro de Operações Financeiras da Petrobras contratou mais que 360 empresas locais ou regionais, sendo que 52 vieram de outros estados, pois prestavam serviços havia mais de 12 anos para a Petrobras. É importante frisar que a companhia é bastante rigorosa com o cadastro de fornecedores, exigindo-lhes todas as certidões, inclusive as comprovações de regularidade fiscal e trabalhista. Por exemplo, no COFIP, sabe-se que todos os prestadores de serviços deveriam dispor de um plano de saúde do mesmo nível dos seus funcionários diretos.



Ainda na questão do capital humano, sabe-se que muitos profissionais destas empresas passaram pelos programas de formação da Universidade Petrobras. Registros apontam que mais de 5 mil prestadores de serviços de empresas terceirizadas, com escritórios em Salvador, tiveram acesso ao prédio do Centro de Operações Financeiras da Petrobras. Desses, 4.105 possuíam terceiro grau completo, cerca de 82%, muitos com cursos profissionalizantes recentes, o que demonstra, para efeitos comparativos com a mão de obra local, que a Companhia, quando não contratava, treinava seus profissionais, de forma a dispor de um melhor capital humano e intelectual.

Na terceira dimensão, acerca da experiência do COFIP na economia regional, buscou-se levantar possíveis rebatimentos em volume de negócios ou transações, em princípio no mercado imobiliário, de bens e de serviços, principalmente observando a chegada ou contratação e formação de um capital humano demandante, consumidor de melhores produtos e com renda acima do mercado regional (média de 30%). Tratava-se de um público mais exigente, acostumado, em sua maioria, com o padrão dos grandes centros da região Sudeste.

Neste contexto, vale revisitar Furtado (2007), afirmando que o desenvolvimento econômico consiste na introdução de fatores de produção que permitam o aumento da produtividade do trabalho. Este aumento impulsionaria a renda real, fazendo com que os consumidores demandassem mais bens, uma vez que há um aumento da produção.

Segundo o diretor da Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia (Ampesba), o impacto foi imediato, pois todo o comércio da Avenida Tancredo Neves (região de influência do COFIP) se preparou para os “novos clientes”. Investimentos foram feitos em reforma, melhorias e capacitação de funcionários. O diretor da Associação Comercial da Bahia (ACB) reforça que isso não aconteceu apenas no entorno no Centro. O comércio de Salvador estava disputando este incremento no faturamento dos seus negócios, sabendo-se que o primeiro mercado a ser rebatido foi o imobiliário e o hoteleiro, pois, aproximadamente 200 profissionais vieram para a cidade do Salvador e precisavam de moradia. Durante os primeiros meses de operação do COFIP, alguns estabelecimentos abrigaram esse público, alguns pagos pela própria Companhia.

Todas as empresas da área de Hotelaria e Construção Civil iniciaram obras ou novos empreendimentos para atender um público diferente, a saber: pessoas solteiras, entre 20 e 45 anos, bem instruídas e com alta renda, muitas com animais de estimação, poucas com veículo próprio e que trabalhavam em suas residências.

O Centro de Operações Financeiras da Petrobras contribuiu com a transformação da Avenida Tancredo Neves e entorno, num espaço em que os agentes econômicos passaram a se dirigir para efetivarem demandas específicas. Sendo assim, é necessário concordar com a questão das economias de urbanização de Lösch (1957), que resultam das vantagens internas à área urbana, independentes da natureza da firma, em decorrência da oferta de infraestrutura, serviços especializados e mercado. Nesta Pesquisa, foi possível identificar até uma operação de fusão de aquisição da BDO<sup>18</sup> no mercado de Salvador e região metropolitana (RM), considerando como premissa a presença e expansão do COFIP na Bahia.

Neste contexto, torna-se igualmente necessário verificar como ficou a capital após a saída do COFIP. Este deixou a Cidade do Salvador em 2015, retornando para a sede da companhia, no Rio de Janeiro. No entanto, percebeu-se que a breve experiência deixou um legado positivo para a cidade e região, relativizando Nelson (1999 *apud* Barquero, 2007), que sugere que, na lógica do desenvolvimento regional, pode-se compreender que se tratou de um ator ou fonte de crescimento imediato.

Na dimensão da tecnologia da informação, Salvador passou a contar com um número considerável de empresas, prestadoras de serviços ou desenvolvedoras de *softwares*, agora, com domínio na Linguagem de Programação SAP HANA, comumente utilizada pelos maiores grupos econômicos do país e do mundo.

De acordo com o diretor da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação Regional Bahia (Assespro Ba), em 2015, o mercado baiano já contava com mais de 500 profissionais com alguma Certificação SAP. Atualmente, com os vários cursos que são ofertados semestralmente e realizados nas chamadas salas *business* da rede hoteleira da Cidade, a Assespro Ba estima que esse número já tenha sido quadruplicado.

---

<sup>18</sup> Quinta maior empresa de auditoria e consultoria no Brasil.

Desde 2008, após a implantação do COFIP, houve um aumento de 25% no registro ou abertura de empresas de *softwares* em Salvador e RM, certamente, também para atender os demais centros de serviços compartilhados em funcionamento no Estado. Esse movimento de crescimento persiste até hoje, em 2019, apenas em menor proporção (13%).

Da mesma forma, verificou-se que, dos 36 escritórios de serviços oriundos de outros estados, que atendiam ao COFIP, 19 ainda permaneceram em Salvador, persistindo na aglomeração no entorno do prédio em que funcionava o Centro de Operações Financeiras da Petrobras.

Segundo o ex-diretor do COFIP, em 2015, a companhia iniciou um programa de transferência de funcionários, um de demissão voluntária e outro de aposentadoria incentivada. Apesar de alguns já terem retornado para o Sudeste, por enquanto, muitos optaram por tentar residir e trabalhar em Salvador e buscaram soluções alternativas, a exemplo de processos judiciais, visando transferência para outra unidade de Salvador, licenças ou afastamentos médicos etc.

Alguns profissionais das empresas que vieram para atender o COFIP retornaram para suas regiões, mas outros ficaram e abriram seus próprios negócios. Neste caso, considerando o volume e a complexidade tributária brasileira (86 tributos), o capital humano qualificado e com experiência em grandes operações é disputado no mercado de trabalho. Foi identificada uma empresa, fundada por ex-prestadores do COFIP. Dos 100 profissionais que possui, apenas 6 vieram do COFIP. O restante foi recrutado, selecionado, contratado e treinado, seguindo a filosofia empresarial de desenvolvimento do capital humano da Petrobras. Ela atende clientes em dez cidades do Estado, sendo a mais distante Luís Eduardo Magalhães, localizada a pouco mais de 1.000 km de Salvador. No entanto, todos os seus profissionais residem na capital.

O diretor da ADEMI-BA afirma que não houve impactos significativos com a remoção do COFIP, mas relatou uma expectativa de crescimento de novos negócios e de mais profissionais transferidos para Salvador. Segundo os comerciantes ou responsáveis por empresas de bens e serviços, assim como a Ampesba, ASLL e ALSCIB, apesar de terem registrado e percebido aumento do volume de vendas com a implantação do Centro, nada tiveram a dizer sobre a sua remoção.

Os *shoppings*, a destacar os mais próximos como o Salvador Shopping e Shopping da Bahia, haviam iniciado um movimento de oferta de descontos ou benefícios para os profissionais da Petrobras. Esta pesquisa identificou que o comércio ou os *shoppings* não sentiram efeitos diretos pela remoção do Centro.

As antigas instalações ocupadas pelo Centro de Operações Financeiras da Petrobras e pela Universidade Petrobras, hoje, abrigam respectivamente as operações da Companhia de Gás da Bahia (BahiaGás) e do Centro Universitário Jorge Amado (Unijorge).

## **6 CONCLUSÕES**

A contribuição deste estudo foi elucidar os rebatimentos do fenômeno do Centro de Serviços Compartilhados de um grande agente econômico, contribuindo com as discussões acerca da Teoria do Desenvolvimento Regional, uma vez que o modelo de compartilhamento de serviços, apesar de ser uma tendência global, ainda é pouco estudado na perspectiva do Desenvolvimento Econômico Regional.

Neste caso, entendeu-se que o Modelo de Desenvolvimento Regional é um processo de crescimento econômico que resulta na promoção da ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região, definido dentro de um modelo específico de desenvolvimento, alinhando o incentivo empresarial com o desenvolvimento local, criando uma identidade regional econômica, política e cultural.

O estudo demonstrou que a Petrobras estabeleceu uma dinâmica de formação do capital humano que era demandado, não somente nas unidades produtivas já instaladas na cidade e na região, mas também na operação do compartilhamento de serviços, objeto desta investigação.

O Centro de Operações Financeiras estudado foi implantado a partir das demandas das áreas de Governança Corporativa e Tributária, seguindo uma tendência adotada por grandes agentes econômicos. La Porta et al. (2000) apontam a governança como um conjunto de mecanismos através do qual os acionistas ou proprietários se protegem contra a exploração dos executivos. No caso da Petrobras, o maior acionista é o governo brasileiro e uma grande parte interessada é a sociedade.

Foram encontradas evidências em documentos de planejamento e depoimentos de executivos da Companhia que justificaram a escolha da cidade do Salvador pela sua proximidade com o Polo Petroquímico de Camaçari, sabendo-se que esse foi o primeiro complexo petroquímico planejado do País. Mas o COFIP trouxe para Salvador um novo padrão de infraestrutura e de tecnologia, os quais demandaram a vinda de profissionais de outros estados e, igualmente, de melhor formação quando comparados à mão-de-obra local. Para tanto, contou com o apoio do *campus* da Universidade Petrobras, devidamente instalado a poucos metros do Centro, que disponibilizou inúmeros cursos e formou dezenas de turmas que atenderam, exclusivamente, às necessidades de competências do compartilhamento de serviços.

Muitas empresas vieram de outros estados para prestar serviços ao Centro e outras empresas regionais, inclusive, já cadastradas no Sistema Petrobras (fornecedores), se prepararam para concorrer às ofertas de serviços que eram demandados a todo o tempo, pois, ao longo dos sete anos, as atividades do Centro de Operações Financeiras foram incrementadas com a chegada ininterrupta de processos transacionais de cada vez mais unidades.

Quando o Centro foi removido de Salvador para o Rio de Janeiro, sede da Petrobras, algumas daquelas empresas ficaram na Bahia, destacando estratégias já elaboradas para o escritório local não depender apenas do faturamento ou recursos da companhia e sim prospectar outros clientes ou negócios que estivessem crescendo com a economia regional, estivessem interessados em contratar serviços mais especializados e que contribuíssem para viabilizar a unidade em Salvador.

A Avenida Tancredo Neves já era considerada o centro financeiro da capital e a passagem do COFIP terminou por consolidar questões como centralidade e aglomeração de escritórios de serviços do Estado da Bahia. O comércio da referida avenida se preparou para atender ao público que trabalhava e transitava pelo Centro.

O comércio dos *shoppings*, a destacar os mais próximos como o Salvador Shopping e Shopping da Bahia, não foram afetados pela remoção do Centro. Durante os sete anos de COFIP, a Avenida Tancredo Neves cresceu em volume de escritórios e de oferta de oportunidades de negócios.

O mercado imobiliário registrou um maior crescimento nos dois primeiros anos de operação do COFIP, mas depois estabilizou, dentro de um ciclo econômico, pois os profissionais já estavam instalados e acomodados em moradias temporárias, funcionais ou permanentes. A insatisfação foi destacada no investimento feito, apostando num crescimento constante da operação e das pessoas que por ali transitariam e trabalhariam.

Portanto, conclui-se que a experiência do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia, apesar de um relativo curto período, foi positiva em diversos aspectos apresentados nesta pesquisa e, mesmo depois da sua remoção para o Rio de Janeiro, deixou um legado de melhoria de capital humano, infraestrutura e tecnologia, bem como a certeza de que a primeira capital do país, considerada pouco desenvolvida no aspecto de serviços, estava melhor preparada para receber operações de grandes agentes econômicos.

O compartilhamento de serviços trata-se de um fenômeno, relativamente, novo e, considerando futuros estudos, acredita-se que seja necessário o aprofundamento de dados e números mais específicos desde o planejamento até à implantação, observando a escolha das cidades ou regiões, sempre buscando registros do antes ou depois, sabendo-se que, a rigor, esses CSC costumam concentrar pessoas qualificadas, tecnologias avançadas e operações complexas, e promovem o desenvolvimento regional.

## REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, J. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 23, p. 261-286, jun. 2001.

ARAÚJO, F.C. **Centro de Serviços Compartilhados**: uma aplicação do preço de transferência entre unidade de negócios. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Faculdade de Ciências Contábeis, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

BARQUERO, A.V. Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. **Investigaciones regionales**: Journal of Regional Research, Madrid, n. 11, p. 183-210. 2007.

BARQUERO, A.V. **Las fuerzas del desarrollo**. Barcelona: Antonio Bosch Editor, 2005.

BARQUERO, A.V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de Globalização**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

BARROS, A.B.G.; SILVA, N.L.O.; SPINOLA, N.D. Desenvolvimento Local e Desenvolvimento Endógeno: questões conceituais. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 6, n. 14, p. 90-98, jul. 2006.

BERGERON, B. **Essentials of shared services**. John Wiley & Sons, 2002.

BERDEJO, L.M.A. **Fatores de resistência ao processo de implementação de um centro de serviço compartilhado**: uma abordagem segundo a Teoria Institucional. 2009. 184 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde.../Ludwig.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

BOISIER, S. Em busca do esquivo Desenvolvimento Regional: entre a caixa-preta e o projeto político. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 13, p. 111-147, jun. 1996.

BRAGA, R.M. Território, rede e multiterritorialidade: Uma abordagem conceitual a partir das corporações. **Geografias**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 26-36, Jul./Dez. 2010.

BRAUDEL, F. **Civilisation matérielle, économie et capitalisme**, XVe -XVIIIe siècle. In: Le temps du monde. Paris: Armand Colin, 1979. Translation: Civilization and Capitalism 15th-18th Century. In: The Perspective of the World. New York: Harper Collins, 1985.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Crescimento e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

BYWATER Consulting. **Realizing the potential of shared services**. Stamford, Connecticut, USA: Bywater, 2001.

CASTRO, H.U. **Fatores que contribuem para o desenvolvimento da governança tributária**: um estudo de caso sobre a estruturação da administração tributária da Petrobras. 2013. 251 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Salvador, 2013.

FERRÃO, J. **Serviços e inovação. Novos caminhos para o desenvolvimento regional**. Oeiras: Celta Editores, 1992.

FURTADO, C. Formação de Capital e Desenvolvimento Econômico. **Memórias do Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 195-231, jun. 2007.

FURTADO, C. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

GODSE, M. Exploiting the Values of Shared Services. In: THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE ON SERVICES IN EMERGING MARKETS (ICSEM). 12., 2012, Mysore, India. **Proceedings...** Mysore, India. Dec. 2012. p. 162-167.

GONZÁLEZ, R.R. La escala local del desarrollo: definición y aspectos teóricos. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, n. 1, p. 6-16, nov. 1998.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 16. ed. Tradução de Ivo Korytowki. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICE. **The Global CFO Study 2008**. New York, USA: IBM, 2008.

ILLERIS, S. **Services and regions in Europe**. Aldershot, Avebury, 1989.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Decisions and design choices for the development of shared services arrangements and its relationships. In: ANNUAL ISOOne WORLD CONFERENCE, 6., 2007, Las Vegas. The Strategic Determinants of Shared Services. **Proceedings...** Las Vegas (Nevada), p. 1-16, 2007.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 2, p. 102-116, 2006.

LAAR, H.V. et al. Shared services: hoeeffectief is de regieorganisatie? Resultaten van een casestudy. **M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie**, v. 69, n. 4, p.76-102, 2015.

LA PORTA, R. et al. Investor Protection and Corporate Governance. **Journal of Financial Economics**, Illinois, EUA, v. 58, p. 3-27. 2000.

LÖSCH, A. **Teoria Económica espacial**. Buenos Aires, El Ateneo, 1957.

MARSHALL, J. N. et al. **Services and uneven development**. Oxford: University Press, 1988.

MYRDAL, G. **Economic theory and underdeveloped regions**. London: Duckworth, 1957.

OWENS, A. Improving the performance of finance and accounting shared service centres. **Journal of Payments Strategy & Systems**, v. 7, n. 3, p. 250–261, 2013.

PETROBRAS. **Plano Estratégico de Implantação do COFIP**. Rio de Janeiro: Petrobras S/A, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PWC. **Diagnóstico da Atividade de Execução Tributária da Petrobras**. São Paulo: PricewaterhouseCoopers Brasil, 1999.



QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared Services: mining for corporate gold.** Harlow, Essex: Prentice Hall, 2000.

RUBALCABA, L. **The New Service Economy.** Cheltenham e Northampton: Edward Elgar, 2007.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e Resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 3 p. 64-80, Jul./Set. 2008.

SCHULMAN, D. S. et al. **Shared Services: adding value to the business units.** New York, USA: John Wiley & Sons, 1999.

SCHULTZ, T. W. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa.** Tradução de Marco Aurélio de Moura Matos. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SILVA, A.L.C. **Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMÉ, R.J.A. **Serviços Públicos em diferentes contextos Territoriais: (Re) organização das redes e relação com os sistemas Urbanos.** 2015. 493f. Tese (Doutorado em Geografia e Planeamento Territorial). Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Departamento de Geografia e Planeamento Regional. Lisboa, 2015.

WANG, S.; WANG, H. Critical success factors for shared services: a research agenda. In: NORTHEAST REGION DECISION SCIENCES INSTITUTE, **Proceedings...** 2011.

VIEIRA, E.T.; SANTOS, M.J. Desenvolvimento Econômico Regional: uma revisão histórica e teórica. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.** Taubaté, SP, v. 8, n. 2, p. 344-369, maio./ago. 2012.