



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO

HÉLDER UZÊDA CASTRO

**COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS NA ECONOMIA REGIONAL:
UM ESTUDO DO CENTRO DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS DA PETROBRAS NA
BAHIA**

Salvador
2020

HÉLDER UZÊDA CASTRO

**COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS NA ECONOMIA REGIONAL:
UM ESTUDO DO CENTRO DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS DA PETROBRAS NA
BAHIA**

Tese apresentada ao Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Noelio D. Spinola.

Salvador
2020

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS
Universidade Salvador, Laureate International Universities.

Castro, Hélder Uzêda

Compartilhamento de serviços na economia regional: um estudo do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia. / Hélder Uzêda Castro. Salvador: UNIFACS, 2020.

260 f. : il. f.

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional, Universidade Salvador – UNIFACS, Laureate International Universities como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Noelio D. Spinola.

1. Economia Regional. 2. Desenvolvimento Regional Endógeno. 3. Centro de Serviços Compartilhados. 4. Governança Corporativa. 5. Governança Tributária. I. Spinola, Noélio D., orient. II. Título.

CDD: 338.9

TERMO DE APROVAÇÃO

HÉLDER UZÊDA CASTRO

COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS NA ECONOMIA REGIONAL: UM ESTUDO DO CENTRO DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS DA PETROBRAS NA BAHIA

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano, Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities pela seguinte banca examinadora:

Noélio Dantaslé Spinola - Orientador _____
Doutor em Análise Geográfica Regional pela Universidade de Barcelona - UB
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

José Afonso Teixeira _____
Doutor em Geografia Humana pela Universidade Nova de Lisboa - UNL
Universidade Nova de Lisboa - UNL

Manoel Joaquim Fernandes de Barros _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Augusto de Oliveira Monteiro _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Aliger dos Santos Pereira _____
Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador -
UNIFACS
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Salvador, 28 de janeiro de 2020.

Dedico esta Tese às duas pessoas que sempre apostaram em mim e orientaram a minha formação humana e profissional: meu avô, Orlando Uzêda, e minha avó, Nilda Uzêda. Estejam onde estiverem, este mérito é todo de vocês.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Noelio Spinola, orientador sempre tão atencioso, compreensivo e receptivo, pela generosidade de ter-me aceito como seu orientando; pelos apontamentos precisos desde a primeira reunião, ainda como candidato a aluno especial do Programa; pela liberdade e confiança na minha pesquisa, bem como pelo conhecimento e experiência, que tanto serviram de inspiração a este futuro economista; e pela contribuição para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, a destacar a oportunidade de minha consolidação como pesquisador.

Ao Programa de Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador, pelo apoio, infraestrutura, qualidade e simpatia da coordenação e dos seus professores, pesquisadores e funcionários, em especial à Francisca Gilsa Silva Batista.

Ao Professor Doutor Manoel Joaquim Fernandes de Barros, professor do mestrado em administração, sempre disponível e atencioso, exemplo de competência acadêmica e inspiração no exercício da docência; pelo “resgate” na Universidade Federal da Bahia e, com muita assertividade, encaminhamento para a tutela do meu orientador de doutoramento, na Universidade Salvador; pela participação nas bancas, leitura cuidadosa do material apresentado e pareceres rigorosos, que, depois de assustarem (e muito), contribuíram sobremaneira para a produção e o resultado desta Tese de Doutorado, espero que com futuros desdobramentos.

Ao Professor Doutor Augusto de Oliveira Monteiro, orientador do mestrado em administração, sempre convicto e seguro acerca das questões por mim propostas e grande incentivador de trabalhos desafiadores e relevantes para a academia e a sociedade; pela participação nas bancas, leitura cuidadosa do material apresentado e importante contribuição para a feitura desta pesquisa.

Ao Professor Doutor José Afonso Teixeira, pela receptividade em Lisboa, na Universidade e na cidade, sempre muito atencioso, cuidadoso e solícito; pelo material compartilhado, a destacar livros, artigos e publicações, incluindo a própria Tese impressa; pelo apoio acadêmico nas questões regionais, trazendo a perspectiva portuguesa; pelo acompanhamento do trabalho e valiosas contribuições durante a pesquisa; pela participação nas bancas e, principalmente, pela vinda ao Brasil para compor a banca de defesa final.

À Professora Doutora Aliger dos Santos Pereira, pela disponibilidade e leitura atenta do trabalho, participação na banca de qualificação e significativas contribuições para a conclusão deste Trabalho.

Agradeço aos amigos, parceiros e colegas de trabalho, pelo apoio e compreensão, pelos inúmeros desabafos e pelas ausências ou discussões sobre temas acadêmicos.

À Marineide Gomes dos Santos, amiga sempre presente, pelos cuidados comigo e presteza no atendimento aos meus pedidos; e pela tranquilidade proporcionada para a conclusão desta etapa.

Um agradecimento muito especial à Profa. Doutora Marta Cardoso de Andrade, pelo tempo de convivência e parceria; pelas intermináveis discussões sobre temas ou propostas de investigação; pela produção e trabalhos apresentados no Brasil e no exterior; e, pela pessoa, que, sem a menor dúvida, foi a maior inspiração, incentivo e apoio para a minha formação *stricto sensu*.

Enfim, a todos que, de algum modo, contribuíram para a realização deste trabalho e me acompanharam nesta trajetória.

A existência de um hiato entre teoria e prática é algo que se considera normal, uma vez que cabe ao meio acadêmico a busca pela vanguarda através do estabelecimento de bases teóricas sólidas e que garantam a sua replicação prática. Ocorre, porém, que para aplicar uma nova metodologia de gestão que altere as relações de poder estabelecidas nas empresas, quase sempre é rejeitada.

A transformação da teoria em prática é comprometida pelas pessoas que detêm o poder, principalmente aquelas que serão afetadas negativamente pelos novos padrões de distribuição do poder.

Mauro Roberto Schlütler (2007, p. 30).

Bem longe de dizer que o objeto precede o ponto de vista, diríamos que é o ponto de vista que cria o objeto; aliás, nada nos diz de antemão que uma dessas maneiras de considerar o fato em questão seja anterior ou superior as outras.

Ferdinand de Saussure ([1916] 1975, p. 15).

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi estudar os rebatimentos do compartilhamento de serviços na economia regional, a partir da experiência do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia. Para tanto, adotou-se, como campo epistemológico-metodológico, o neopositivismo, afinando-se para racionalismo crítico; como método de abordagem, o hipotético-dedutivo; e, como método de pesquisa, a tipo exploratória, de natureza qualitativa-quantitativa e descritiva-explicativa em estudo de caso, sendo os dados coletados a partir do método fenomenográfico e o exame dos dados via discurso do sujeito coletivo e análise de conteúdo. Para empreender esta pesquisa, foram realizadas análises em documentos da companhia estudada e de prestadores de serviços; observação direta da região; e entrevistas com funcionários e profissionais contratados, bem como representantes de organizações, associações ou entidades de classe, além de empresários e executivos que detinham informações relevantes para o entendimento do objeto de estudo. Constatou-se, ao final desta pesquisa, que a implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia, apesar de um relativo curto período, foi positiva em diversos aspectos 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.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados. Governança Corporativa. Governança Tributária. Petrobras. Desenvolvimento Econômico. Capital Humano. Economia Regional. Desenvolvimento Regional. Desenvolvimento Regional Endógeno. Salvador – Bahia - Brasil.

ABSTRACT

The objective of this work was to study the repercussions of service sharing in the regional economy, based on the experience of the Petrobras Financial Operations Center in Bahia. Therefore, neopositivism was adopted as an epistemological-methodological field, tapering to critical rationalism; as a method of approach, the hypothetical-deductive; and, as a research method, the exploratory type, of a qualitative-quantitative and descriptive-explanatory nature in a case study, with the data being collected using the phenomenographic method and the examination of the data via the collective subject's discourse and content analysis. In order to undertake this research, analyzes were carried out on documents of the company studied and of service providers; direct observation of the region; and interviews with employees and contracted professionals, as well as representatives of organizations, associations or class entities, in addition to businessmen and executives who held relevant information for the understanding of the object of study. It was found, at the end of this research, that the implantation of the Petrobras Financial Operations Center in Bahia, despite a relatively short period, was positive in several aspects and, even after its removal to Rio de Janeiro, left a legacy improvement of human capital, infrastructure and technology, as well as the certainty that the country's first capital, considered poorly developed in terms of services, was better prepared to receive operations from major economic agents.

Key-words: Shared Services Center. Corporate Governance. Tax Governance. Petrobras. Economic Development. Human Capital, Regional Economy. Regional Development. Endogenous Regional Development. Salvador – Bahia - Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de unidades de negócios antes da implantação do CSC	32
Figura 2 - Estrutura de unidades de negócios após da implantação do CSC	32
Figura 3 - Modelo conceitual do relacionamento cliente-fornecedor nos CSC	34
Figura 4 - Modelo de gestão estratégica de educação corporativa	85
Figura 5 - Adaptação do modelo da Teoria da Localização Agrícola de Johann Heinrich von Thünen	91
Figura 6 - Localização ótima industrial através do triângulo econômico	95
Figura 7 - Triângulo locacional de Weber (1929)	95
Figura 8 - O efeito da mão de obra barata na localização, estrutura das isodapanas de Weber.....	97
Figura 9 - Análise de Weber para a tendência de aglomeração	99
Figura 10 - Sistema de hierarquia dos lugares.....	102
Figura 11 - Representação hexagonal da área de influência	103
Figura 12 - Fenômeno de $K=3$ (princípio de mercado).....	103
Figura 13 - Representação em circunferência de áreas do mercado com ou sem interstício.....	107
Figura 14 - Representação hexagonal da dimensão do mercado de unidades produtoras	107
Figura 15 - Princípio de substituição de Isard	110
Figura 16 - Etapas do método científico.....	132
Figura 17 - Proposição de Popper para as etapas do método científico	133
Figura 18 - Esquema da etapa de organização da análise	139
Figura 19 - Esquema da Operação Lava Jato.....	153
Figura 20 - Repartição espacial das Unidades Regionais da Petrobras	167
Figura 21 - Prédio sede do COFIP – Salvador, Bahia.....	172
Figura 22 - Valores e comentários acerca dos valores da Petrobras	175
Figura 23 - Valor Pessoas que embasa a Universidade Petrobras	175
Figura 24 - Programas/Projetos que disponibilizam os Cursos oferecidos pela UP	177
Figura 25 - Soluções Educacionais Corporativas disponibilizadas pela UP	177
Figura 26 - Prédio sede da Universidade Petrobras – Rio de Janeiro (fora e dentro)	179
Figura 27 - Universidade Petrobras – Campus Salvador – Civil Trade	179
Figura 28 - Organograma da Universidade Petrobras.....	180
Figura 29 - Comparativo entre uma universidade tradicional e a UP	181
Figura 30 - Mapa de Salvador em 1549.....	183
Figura 31 - Ilustração da Cidade do Salvador no século XVIII	184
Figura 32 - Monumento na entrada do CAB.....	186

Figura 33 - Vista de parte do Polo Industrial de Camaçari	190
Figura 34 - Mapa do raio de abrangência do Polo Industrial de Camaçari.....	191
Figura 35 - Localização e distância do COFIP e da UP, em Salvador	198
Figura 36 - Modelo ilustrativo de possível cadeia de empresas	200
Figura 37 - Localização das empresas oriundas de outros estados.....	201
Figura 38 - Localização de hotéis, flats e apartamentos funcionais	207
Figura 39 - Perímetro entre os CSC de Salvador e RM	211
Figura 40 - Localização do antigo COFIP e de novos escritórios de serviços.....	212
Figura 41 - Localização das empresas que permaneceram em Salvador.....	214
Figura 42 - Fachada do prédio da Bahiagás	216
Figura 43 - Prédio da Unijorge	217

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução de impostos e contribuições pagas entre 2006 e 201567

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os cinco atributos que definem um CSC	37
Quadro 2 - Benefícios potenciais conseguidos através do CSC	37
Quadro 3 - Marcos históricos do surgimento das sociedades anônimas	46
Quadro 4 - Conceitos de Governança Corporativa	59
Quadro 5 - Síntese das principais abordagens conceituais da Fundamentação.....	128
Quadro 6 - Empresas Prestadoras de Serviços – COFIP SSA	198
Quadro 7 - Perfil dos profissionais do COFIP	204

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Bahia
Abrasel	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
AC	Análise de conteúdo
ACB	Associação Comercial da Bahia
ADEMI-BA	Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia
AE	Agentes econômicos
AETN	Associação Empresarial Tancredo Neves
Ampesba	Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia
Assespro Ba	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação Regional Bahia
ASLL	Associação dos Lojistas do Salvador Shopping
ALSCIB	Associação dos Lojistas do Shopping da Bahia
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BR GAAP	Práticas Contábeis Brasileiras
CA	Conselho de Administração
CAB	Centro Administrativo da Bahia
CalPERS	<i>California Public Employes Retirement System</i>
CE	Crescimento Econômico
CENPES	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CGU	Controladoria Geral da União
CNV	<i>Comisión Nacional de Valores</i>
COFIC	Comitê de Fomento Industrial de Camaçari
COFIP	Centro de Operações Financeiras da Petrobras
COPEC	Complexo Petroquímico de Camaçari
CR	Ciência Regional
CS	Ciências Sociais
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DE	Desenvolvimento Econômico

DJSI	Índice Dow Jones de Sustentabilidade
DL	Desenvolvimento Local
DR	Desenvolvimento Regional
DSC	Discurso do sujeito coletivo
EC	Educação Corporativa
E&P	Exploração & Produção
EPE	Empresas de Pesquisas Energéticas
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado da Bahia
GC	Governança Corporativa
GE	General Electric
GF	Grupo Focal
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
GT	Governança Tributária
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBP	Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IMEC	Indicador de Movimentação Econômica
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
JVA	<i>Joint Venture Accounting</i>
LATIBEX	Ley del Mercado de Valores
LC	“lugar central” de Christaller
MPF	Ministério Público Federal
NAO	<i>National Audit Office</i>
NGP	Nova Gestão Pública
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OPEP	Organização dos Países Produtores de Petróleo
PLACON	Gerência de Planejamento Contábil
PROCAP	Programa de Capacitação Tecnológica em Águas Profundas
RH	Recursos Humanos

RM	Região Metropolitana
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SBU	<i>Strategic Business Units</i>
SC	Serviços Compartilhados
SDE	Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Bahia
SECOM	Secretaria de Comunicação Social do Estado da Bahia
SEFAZ	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Seplan	Secretaria do Planejamento
SESC	Serviço Social do Comércio
Sindipetro-Ba	Sindicato dos Petroleiros da Bahia
SINTEGRA	Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços
SOX	Lei Sarbanes-Oxley
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
SUS	Sistema Único de Saúde
TAR	Taxa de Acidentados Registráveis
TCU	Tribunal de Contas da União
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
UP	Universidade Petrobras
UCP	Universidade Corporativa da Petrobras
UNIFACS	Universidade Salvador
US GAAP	<i>Generally Accepted Accounting Principles in the United States</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS	29
2.1.1 Gênese e desenvolvimento dos CSC no setor privado	39
2.1.2 Gênese e desenvolvimento dos CSC no setor público	41
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	45
2.2.1 Aspectos históricos	45
2.2.2 Conceitos e Modelos	57
2.2.2.1 Modelo apresentado pelo IBGC	60
2.2.2.2 Modelos propostos por Leal e Camuri.....	61
2.3 GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA.....	65
2.4 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	69
2.4.1 Teoria do Capital Humano	73
2.4.1.1 Educação Corporativa	84
2.5 A CIÊNCIA REGIONAL	87
2.5.1 Desenvolvimento Regional	112
2.5.1.1 Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno	121
3 METODOLOGIA	129
4 PESQUISA APLICADA	149
4.1 A PETROBRAS.....	151
4.1.1 Aspectos da governança corporativa da Petrobras	158
4.1.2 Aspectos da governança tributária da Petrobras	164
4.2 A IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS NA BAHIA	170
4.2.1 Aspectos econômicos do Estado da Bahia	170
4.2.2 A Implantação do COFIP na Cidade do Salvador	171
4.3 A UNIVERSIDADE PETROBRAS	174
4.4 SOBRE A CIDADE DO SALVADOR	182
4.5 SOBRE O POLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI	189
4.6 REBATIMENTOS NA ECONOMIA REGIONAL	195
4.7 A CIDADE DO SALVADOR PÓS-COFIP	210
5 RESULTADOS	218
6 CONCLUSÕES	223
REFERÊNCIAS	229

APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO: ANÁLISE DA REGIÃO E DOS APARELHOS.....	246
APÊNDICE B – ENTREVISTAS COM DIRETOR, GERENTES EXECUTIVOS E PRINCIPAIS LIDERANÇAS DO COFIP E DEMAIS PROFISSIONAIS CONTRATADOS (PRESTADORES DE SERVIÇOS)	247
APÊNDICE C – ENTREVISTAS COM DIRETORES E GERENTES DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS AO COFIP	248
APÊNDICE D – ENTREVISTAS COM COMERCIANTES, GERENTES, RESPONSÁVEIS OU EXECUTIVOS DE EMPRESAS DE BENS E SERVIÇOS DO ENTORNO DA REGIÃO DO COFIP E DA UP	249
APÊNDICE E – ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DE ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS, SINDICATOS OU DEMAIS ENTIDADES DE CLASSE COM INTERESSES NA ATIVIDADE DO COFIP NA BAHIA	250
ANEXO A – LISTA DE TRIBUTOS VIGENTES NO BRASIL.....	251
ANEXO B – QUADROS DAS UNIDADES REGIONAIS DA PETROBRAS	256

1 INTRODUÇÃO

Observa-se, hodiernamente, que os agentes econômicos¹ (AE) são considerados centros de decisões financeiras, administrativas e técnicas, em geral, de gestão empresarial, bem como formadores e reprodutores do capital. Entende-se, assim, que os AE contribuem diretamente para o desenvolvimento regional (DR), seja através da geração de empregos e conseqüente aumento da renda, da infraestrutura e dos aparelhos instalados, do pagamento de tributos e demais iniciativas de responsabilidade social. Tudo isso a partir dos processos inerentes às suas atividades e também do estabelecimento de parceiros econômicos que, por sua vez, promovem o incremento da economia regional, da mesma forma, seguindo com a multiplicação de postos de trabalho, a criação de novas empresas ou empreendimentos, o aumento da arrecadação tributária e, eventualmente, o investimento em programas de cunho social.

Sabe-se que, desde o surgimento da civilização, as atividades humanas e a qualidade de vida têm se distribuído de forma desigual entre os continentes e em seus territórios (BRAUDEL, 1979). Neste sentido, os estudos acerca da Economia Regional, com base na Teoria Econômica, estão centrados na preocupação sobre o espaço econômico. Muitos estudiosos – como é o caso de Cantillon, Von Thünen, Blaug, Launhardt, Weber, Christaller, Palander, Lösh, Isard, entre outros – dedicaram esforços no desenvolvimento e na discussão da Teoria da Localização, aspecto fundamental da Ciência Regional. Esses estudos contribuíram para explicar a localização agrícola, a industrial e a do comércio e serviços.

Vale a pena destacar a formação dos sistemas urbanos, recorrendo ao esquema apresentado por Christaller (1966), conhecido como Teoria dos Lugares Centrais². Todos esses pensamentos, reflexões ou questões são de suma importância para as investigações acerca da relação entre grupos econômicos, regiões e desenvolvimento.

¹ 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.

² Teoria formulada por Christaller que destaca a importância funcional dos lugares (espaços). Basicamente, explica o tamanho, a distribuição e o número de cidades.

No período após a II Guerra Mundial, a problemática regional foi bastante discutida por diversos pesquisadores, cujas ideias influenciaram fortemente o planejamento econômico nos países periféricos, especialmente nos da América Latina. Nesse período, a Ciência Regional desenvolveu-se sobremaneira.

Estes autores 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 interações existentes dentro e entre diferentes localidades, destacando sua importância para a coesão da economia nacional e dos agentes econômicos que atuam (ou não) no seu desenvolvimento.

Importante pontuar que ainda é bastante questionável o papel das grandes corporações e sua real contribuição nas regiões em que atuam ou estão inseridas, bem como nos mercados nos quais operam, mesmo sabendo-se que a atividade empresarial pode ser considerada a “chave” do crescimento e desenvolvimento econômico. No entanto, atualmente, por inúmeras questões ou discussões que envolvem os limites do Capitalismo ou do Pós-Capitalismo, isso vai depender do modelo e das práticas de governança corporativa adotados por aquelas, principalmente as corporações multinacionais ou transnacionais³.

³ O *Dictionnaire Économique et Social*, de Janine Brémont e Alain Gélédan, transcreve a definição de "empresa multinacional" oferecida por W. Andreff, no seu livro *Profits and Structures of World Capitalism* ("Lucros e estruturas do capitalismo mundial"), como: "toda empresa cujo capital é obtido num processo de acumulação internacional, sobre a base de um processo produtivo, o qual é também, por sua vez, internacional; é a forma sob a qual se organiza um subconjunto do capital internacionalizado" (FARHAT, 2020). Por sua vez, em *The Harper Dictionary of Modern Thought*, Douglas Evans, define empresas transnacionais ou multinacionais como: Empresas que operam em diversos países ao mesmo tempo. Por oferecerem um pacote de recursos sob a forma de investimentos, combinados com a capacitação gerencial, técnica e empresarial, as companhias transnacionais deram contribuição substancial ao crescimento, não apenas do comércio mundial visível (o qual, na década de 60, cresceu mais rapidamente que a produção mundial), mas também ao

Vale a pena voltar no tempo e destacar que o interesse e o debate sobre o governo das organizações é uma questão histórica, iniciada há séculos com as primeiras sociedades por ações. Hoje, a área de Governança Corporativa, principalmente no contexto Brasil, propõe práticas que visam a garantia de apenas quatro princípios básicos⁴ – a saber: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa –, bem como determinam modelos de organização e de gestão que facilitam ou tentam regular o governo das companhias. Para efeito deste estudo, é importante enfatizar o “compromisso” com os seus impactos nas regiões nas quais mantém instalações.

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 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 gestão e consequente implantação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) e de programas de formação do capital humano foram intensificados para atender às novas exigências corporativas, muitas delas demandadas pelas práticas de governança.

comércio invisível, isto é, maior fluxo de rendas sob a forma de lucros, juros e dividendos. A mobilidade do capital constitui a maior vantagem das transnacionais, através da sua flexibilidade de responder às condições nacionais, enquanto as expõe à crítica segundo a qual as transnacionais não têm lealdade a governo algum em áreas tão sensíveis como impostos - os quais podem ser facilmente evitados pela simples movimentação dos seus fundos de um lugar a outro. Reconhece-se largamente a necessidade de regulamentar as companhias transnacionais por algum código ou agência internacional (Farhat).

⁴ Silveira (2015) aponta a existência ou prática de dez princípios globais de governança, a saber: (1) transparência e integridade das informações prestadas; (2) prestação de contas voluntária e responsabilização das decisões tomadas; (3) avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia; (4) contrapesos independentes no processo decisório; (5) sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio; (6) respeito às formalidade, controles e supervisão independentes; (7) tom e comportamento ético das lideranças; (8) cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização; (9) equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas; e (10) diversidade interna, tratamento justo do *stakeholders* e ausência de políticas discriminatórias.

Entende-se que o capital humano representa um importante instrumento de desenvolvimento da organização, e, quando alocado e concentrado no CSC, promove impactos na região na qual está instalada a operação, contribuindo com o desenvolvimento não somente de caráter econômico, mas também com a dinâmica da estrutura social.

Numa economia contemporânea, caracterizada pelo aumento da comunicação entre os povos, difusão de novas tecnologias e mudança da base econômica - migração da produção agrícola e industrial para a produção de informação, serviços, símbolos e estética - identifica-se uma lacuna de estudos científicos acerca do compartilhamento de serviços e de toda a movimentação necessária para a sua implantação. Assim como, para fins desta pesquisa, seus rebatimentos na economia regional.

A Teoria do Capital Humano, formalizada por Theodore Schultz (1973), consegue propor o entendimento do ser humano como um dos principais fatores de produção de riqueza, através do conhecimento como forma de capital. Nesse sentido, a educação passou a ser valorizada como um elemento de investimento e importância no processo de desenvolvimento do país ou região, bem como da própria organização.

Os fatores endógenos de produção, como é o caso do capital humano, 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. A informação, dessa forma, tornou-se o ativo mais valorizado na Economia Pós-Industrial e o desenvolvimento regional da economia baseada no conhecimento se destaca na construção de uma vantagem estabelecida.

Sendo assim, ao se ter em vista a aparente mudança no sentido de uma "economia baseada no conhecimento", a capacidade das regiões para apoiar os processos de aprendizagem e inovação tem sido identificada como uma das principais fontes de vantagem competitiva, reforçando o delineamento das "organizações de aprendizado", considerado, por exemplo, o mais importante fator isolado que

determina a sorte da empresa e até mesmo da economia nacional (ANDEASEN, et al., 1995; CORIAT, 1997; WEINSTEIN, 1997).

Dessa forma, pensar em CSC é também refletir sobre as questões regionais, em princípio, na economia e no desenvolvimento endógeno. Sabe-se, entretanto, que uma parte significativa da Teoria Econômica versa sobre a questão espacial. Alguns estudiosos da localização perseguiram essa agenda e, durante os séculos XIX e XX, elaboraram e aperfeiçoaram a Teoria da Localização, discutindo os aspectos centrais do espaço econômico. No entanto, existem autores que defendem que a Teoria Econômica não valorizou suficientemente (ou adequadamente) as questões espaciais.

A Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno surgiu na década de 1970, a partir de uma nova concepção de desenvolvimento, cujo sucesso e crescimento de regiões industriais seriam devidos à sua dinâmica interna. Essa Teoria busca estudar a promoção das iniciativas empresariais com o desenvolvimento local, possibilitando a criação de uma identidade regional econômica, política e cultural, o que igualmente é observado neste trabalho.

Dito isso, observa-se que o caráter revelador desta proposição de estudo inédito é a contribuição para o entendimento da experiência de possíveis rebatimentos na economia regional à luz da implantação de uma operação de serviços compartilhados, um fenômeno recente e ainda pouco estudado, e depois da sua remoção.

Para tanto, este estudo baseia-se nos aspectos centrais e estrategicamente geográficos do Centro de Operações Financeiras da Petrobras (COFIP) na Bahia, inaugurado em 2008 e removido em 2015, outrossim, destaca-se que este trabalho tem como hipótese de base a existência de rebatimentos do compartilhamento de serviço na economia regional, concentrando a pesquisa na experiência do COFIP, implantado na Cidade do Salvador, capital do Estado da Bahia.

Algumas hipóteses de menor nível foram levantadas e detalhadas, que perpassam pela adoção do modelo de compartilhamento de serviços, a escolha da referida Cidade, bem como a implantação e a remoção do COFIP, a saber:

- 1) 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;
- 2) a escolha da Cidade do Salvador, capital do Estado da Bahia, se deu, precipuamente, por questões políticas e pela proximidade ao Polo Petroquímico de Camaçari, localizado na Região Metropolitana (RM) de Salvador;
- 3) a implantação do COFIP trouxe para Salvador e RM significativos investimentos em infraestrutura e tecnologia, bem como demandou um capital humano mais qualificado e melhor remunerado, quando comparado à média regional. Esse capital humano chegou transferido de outras regiões ou foi contratado em Salvador e formado na Universidade Corporativa da Petrobras (UCP), implantada próximo ao referido Centro;
- 4) o COFIP atraiu uma cadeia de empresas de fora do Estado ou promoveu o desenvolvimento de negócios ou escritórios locais, multiplicando os efeitos sobre investimento em infraestrutura e tecnologia, bem como capital humano transferido ou contratado e formado, promovendo, inclusive, a criação de redes ou de empresas conectadas na Cidade do Salvador e RM; e
- 5) a experiência do COFIP impulsionou a economia regional, com rebatimentos no mercado imobiliário, de bens e de serviços.

Considerando os estudos na área de Desenvolvimento Regional, pode ser questionável o fator tempo da experiência do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia - *apenas sete anos*. No entanto, deve-se levar em conta o tamanho e a complexidade dos negócios da companhia em questão. Trata-se da maior empresa do país⁵. Desta forma, qualquer movimentação regional, sendo essa estrutural ou organizacional, de um agente econômico que contribui, somente em tributos, valores superiores ao PIB de alguns países, é bastante significativo ou relevante, justificando, desta forma, o esforço da investigação empreendida.

Destaca-se que este trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar possíveis rebatimentos do compartilhamento de serviço na economia regional, concentrando o

⁵ Segundo matéria da Exame (2018), a Petrobras é a oitava maior companhia do mundo no setor de petróleo e gás. A estatal brasileira tem valor de mercado estimado em 100 bilhões de dólares. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1625479-petrobras-despenca-em-ranking-de-maiores-empresas-do-mundo.shtml>. Acesso em: 19 nov. 2019.

estudo na experiência do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia, enquanto que os específicos são:

- a) verificar as práticas de governança corporativa e tributária que promoveram a implantação do COFIP na Bahia;
- b) descrever a infraestrutura e a tecnologia utilizadas pelo referido Centro, igualmente aparelhos de apoio, a exemplo da Universidade Corporativa⁶ da Petrobras;
- c) quantificar e caracterizar o capital humano, bem como programas de atração, formação e retenção, destacando os níveis de educação e de remuneração (renda);
- d) mapear escritórios de serviços, sendo esses oriundos de outras regiões ou empreendimentos locais, devidamente estabelecidos para atender demandas específicas do COFIP, como também quantificar e caracterizar seus profissionais, igualmente destacando os níveis de educação e de remuneração (renda); e
- e) analisar a experiência do COFIP na economia regional, a partir das informações acerca do mercado imobiliário, de bens e de serviços.

Para empreender este estudo, adotou-se: como campo epistemológico-metodológico, o neopositivismo, afunilando-se para racionalismo crítico de Karl Popper (1972); como método de abordagem, o hipotético-dedutivo; e, como método de pesquisa, a de tipo exploratória, de natureza qualitativa-quantitativa e descritiva-explicativa em estudo de caso, sendo os dados coletados a partir do método fenomenográfico.

Outrossim, além de identificar as práticas de governança corporativa e tributária da companhia, foi realizada uma observação direta na infraestrutura e no mercado imobiliário, de bens e serviços da região⁷ da Avenida Tancredo Neves, em que o citado CSC esteve instalado, cujo objetivo foi delimitar o desenvolvimento econômico no entorno do Centro, assim como realizar uma pesquisa entre este e os aspectos relacionados com o capital humano envolvido, diretamente ou indiretamente, na operação de compartilhamento de serviços da Petrobras na Bahia.

Este documento está dividido em seis seções, a saber:

- a) a primeira consta desta *Introdução*;

⁶ É uma instituição de ensino, normalmente, vinculada a empresas públicas ou privadas. O objetivo principal é oferecer cursos específicos para funcionários.

⁷ Nesta pesquisa, o conceito de “região” também foi aplicado numa escala intraurbana.

- b) a segunda versa sobre a Fundamentação Teórica, subdividindo-se em: 1) Centros de Serviços Compartilhados, é explicitada a base teórica existente acerca dos referidos Centros e esse se subdivide em: Gênese e Desenvolvimento dos CSC nos Setores Privados e Públicos, cujos títulos são autoexplicativos; 2) Governança Corporativa discute aspectos históricos, conceitos e modelos. Igualmente, são identificadas as teorias aplicadas; 3) Governança Tributária conceitua esse campo e aborda a sua importância; 4) Desenvolvimento Econômico, o qual subdivide-se em: Teoria do Capital Humano, percussora e uma das embasadoras desta tese, e Educação Corporativa, versando sobre a capacitação deste capital em nível organizacional; 5) Ciência Regional, no qual são apresentados os principais teóricos e as suas contribuições para esse campo, relevantes para este estudo; 6) Desenvolvimento Regional é a parte em que são abordados conceitos fundamentais, debruçando-se sobre a Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno, no contexto desta pesquisa, necessária ao entendimento acerca da Economia Regional;
- c) na terceira, encontra-se a demarcação da *Metodologia* empreendida para a feitura da investigação;
- d) na quarta, acha-se a Pesquisa Aplicada, subdividida em: a Petrobras, os aspectos da GC e da GT, bem como a implantação do COFIP; um breve perfil delineado acerca da Cidade do Salvador, do Polo Petroquímico de Camaçari e da Universidade Petrobras; possíveis rebatimentos na Economia Regional e o momento pós-COFIP.
- e) na quinta, verificam-se os resultados da investigação empreendida;
- f) na sexta, apresentam-se as *Conclusões* obtidas com o estudo e as ponderações acerca de futuras investigações sobre o assunto pesquisado;
- g) após, estão explicitadas as *Referências* – bibliográficas, eletrônicas e documentais – fundantes deste estudo;
- h) na sequência, são encontrados: os *Apêndices*, constituídos de produções demandadas pela própria feitura do estudo; e os *Anexos*, os quais são documentos disponibilizados por terceiros e de importância significativa para a elaboração deste trabalho.

Faz-se indispensável comentar que, nesta breve fundamentação teórica, acerca dos temas necessários ao empreendimento e entendimento desta investigação a seguir,

foi possível referir todas as obras e autores que deveriam ser postos em relevo. Procurou-se cobrir os assuntos e marcos históricos fundamentais, ainda que a natureza do trabalho nos obrigue por vezes a ficar, pelas referências bibliográficas, numa linha de raciocínio lógica, a iniciar pelo objeto principal desta investigação, o Centro de Serviços Partilhados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação a seguir, optou-se por iniciar com a discussão acerca do fenômeno pesquisado, ou seja, os Centros de Serviços Compartilhados. É importante destacar que o modelo de compartilhamento de serviços pode ser implantado num único espaço físico, a exemplo do Centro de Operações Financeiras da Petrobras, que funcionou na Bahia, ou em vários espaços virtuais, com uso da tecnologia (*frameworks* etc.), a exemplo do Serviços Compartilhados da Braskem, que ainda funciona nos estados da Bahia e de São Paulo. O que termina por definir esse modelo é, justamente, a estrutura de governança e a estratégia da companhia.

Visando manter o entrelace teórico, destaca-se que, para Amin e Robins (1994, p. 148), “as variações nas relações sociais e as relações de poder entre as empresas, as instituições, os empregadores e os trabalhadores, desempenham um papel determinante na configuração das características sociais e econômicas de cada tipo de complexo de produção e de suas potencialidades”.

2.1 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

O que se tem presenciado, nos últimos tempos, nas corporações, é o aparecimento de tendências organizacionais, objetivando as soluções para as questões internas, como também o desenvolvimento sustentável. O motivo precípua dessas é a pressão, cada vez maior, para se obter resultados positivos. Dentro desse ambiente altamente competitivo e dinâmico, sobrevivem, no mercado, os agentes econômicos com soluções e diferenciais imputados por uma gestão eficiente e eficaz, bem como pelo estímulo da criatividade.

Também se percebe que, hodiernamente, a conquista e a manutenção de uma posição vantajosa requerem das organizações uma capacidade de constante adaptação e aprendizado por parte dos seus colaboradores. Assim, duplicidade de funções e atividades não cabem mais dentro dessas instituições.

A ideia dos Centro de Serviços Compartilhados origina-se como resultado desse processo de criatividade e busca contínua por soluções para questões internas; entretanto, o que se observa com o conceito de CSC é o percebido de forma similar com conceitos de outras áreas, ou seja, esse varia tanto em abrangência como em foco, sendo encontrados, na literatura, três acepções mais recorrentes.

Na primeira, que foi defendida e difundida por Schulman et al (1999), o CSC envolve

A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, abaixo do custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor a [sic] empresa. (SCHULMAN et al, 1999, p. 9).

Dessa forma, as intenções maiores desses CSC são: concentração desses recursos; economia financeira e aperfeiçoamento constante do nível dos serviços oferecidos internamente.

Ainda segundo Schulman et al (1999), o Centro em questão é uma ou mais unidades de negócios em que os processos operacionais, centrados num mesmo ponto de atendimento, otimiza recursos, bem como integra pessoas, processos e tecnologias. Sua estrutura organizacional termina por proporcionar e gerar: redução de custos; ganhos em escala; maior eficiência, o que libera a empresa para focar na sua atividade-fim para trabalhar melhor a sua estratégia de negócio (*core business*).

Cabe destacar que, à medida que as organizações crescem, a carga administrativa e burocrática aumenta. Segundo Porter (1999), as atividades de uma empresa se enquadram em nove categorias genéricas 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.

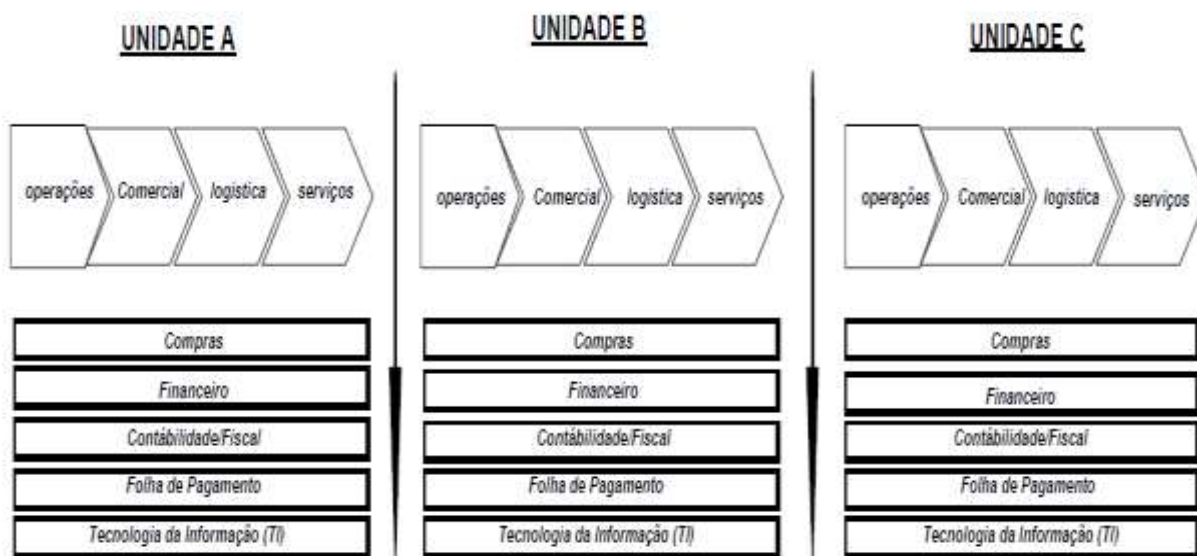
Para Porter (1985), toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma denominada “cadeia de valor”. A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

No entanto, 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.

Ainda segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), nas últimas décadas, os processos produtivos foram foco da atenção gerencial com grande ênfase na evolução tecnológica. No entanto, recentemente, as organizações também têm se voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam de 25 a 30% dos custos da produção de uma empresa. Companhias de todos os tamanhos, de vários segmentos de negócios e de diversos países têm adotado os CSC como um mecanismo de racionalização da sua estrutura organizacional na última década.

Araújo (2010) propôs, na figura 1, um modelo de estrutura entre as unidades de negócios antes da prática do CSC. Nesta, ainda se observa a existência de atividades comuns desempenhadas por várias e díspares unidades de negócios internas à empresa.

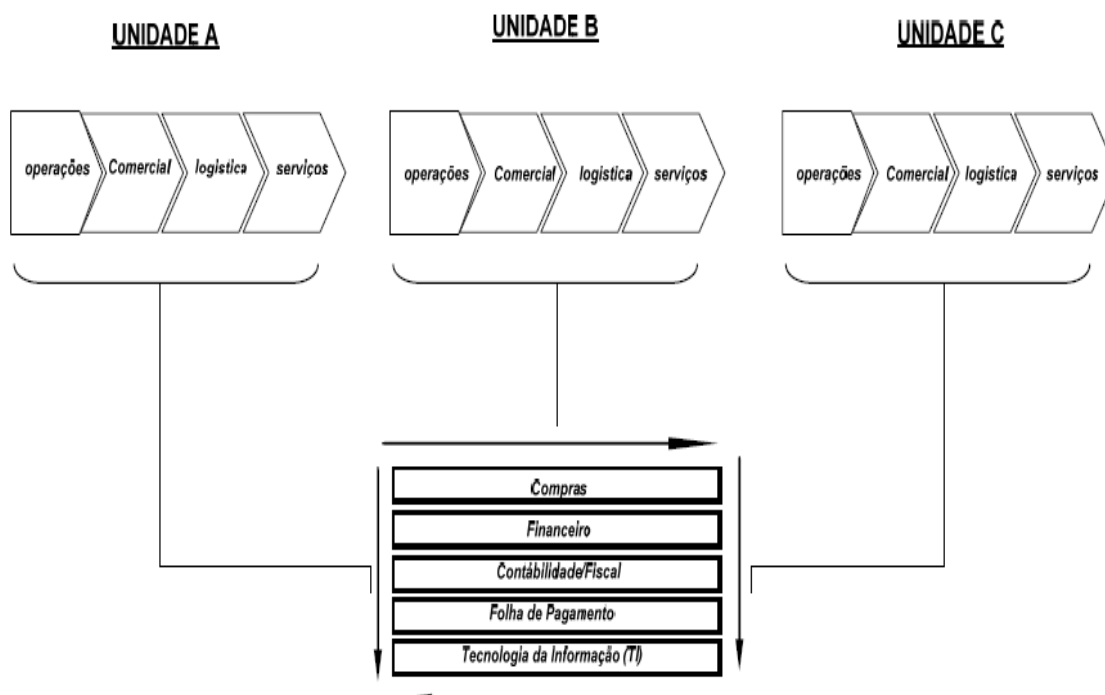
Figura 1 - Estrutura de unidades de negócios antes da implantação do CSC



Fonte: Araújo (2010, p. 25).

Esse mesmo estudioso igualmente vislumbra, na figura 2, a estrutura do CSC já montada, ao se centralizar todas as áreas comuns da empresa, consolidando funções similares dentro de uma só unidade operacional, o próprio Centro. Nota-se que a unificação das funções acaba com a duplicidade de atividades iguais dentro de uma mesma empresa.

Figura 2 - Estrutura de unidades de negócios após da implantação do CSC



Fonte: Araújo (2010, p. 25).

Enquanto que, na terceira acepção, o CSC constitui-se numa estratégia de colaboração, na qual um subconjunto de funções de negócio é concentrado numa nova unidade semiautônoma. Dessa forma, na visão de Bergeron (2003), esse Centro deve possuir estrutura de gestão voltada ao aumento da eficiência, à geração de valor, à redução de custos e à melhoria dos serviços para os clientes internos da corporação.

Para que o CSC funcione adequadamente, Schulman et al (1999) apontam que alguns requisitos são essenciais, a saber:

- 1) a unidade de serviços precisa ser semiautônoma, não respondendo hierarquicamente a nenhum desses setores que utilizam os serviços empreendidos nesse Centro, embora esses devam participar de sua governança, tendo em vista o direcionamento e a avaliação de resultados;
- 2) o CSC deve buscar a melhoria contínua e atuar em conformidade com as melhores práticas de mercado, constituindo-se num centro constante de excelência para os serviços que integram seu portfólio;
- 3) o Centro em questão deve cobrar pelos serviços prestados, pois é gerido como uma unidade de negócios; e
- 4) deve haver alto grau de automação, para que os benefícios de redução de custos e elevação da qualidade dos serviços possam ser atingidos.

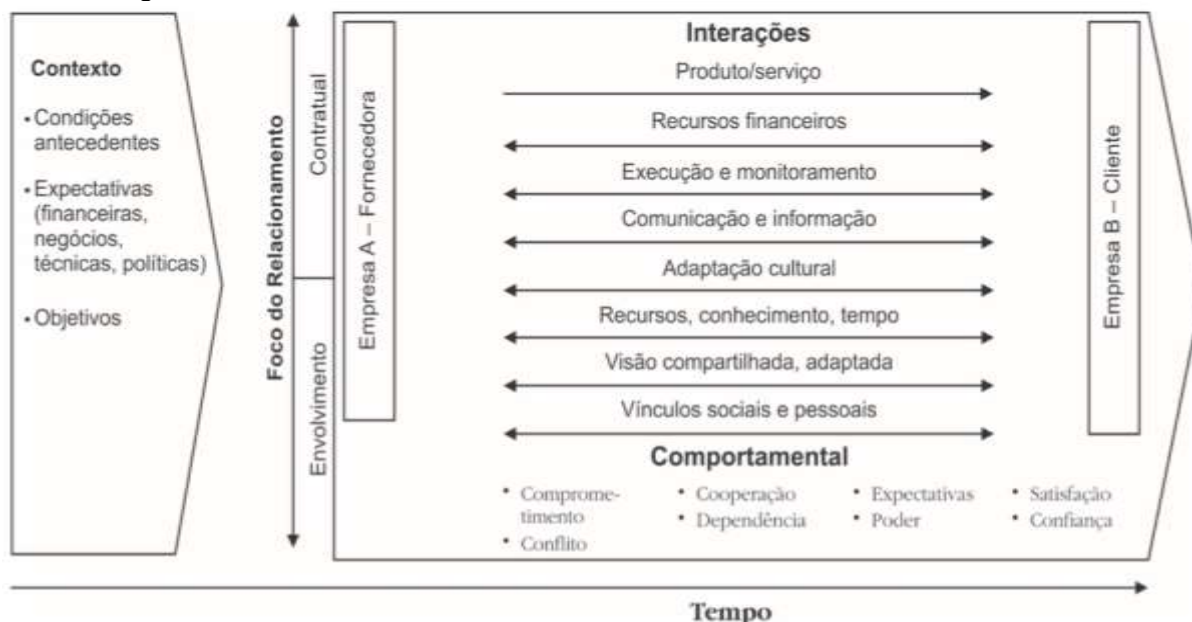
Aksin e Masini (*apud* BERDEJO, 2003) defendem que o compartilhamento de serviços é a estratégia de padronizar, racionalizar e consolidar funções de negócio e processos comuns em uma organização, com o objetivo de melhorar a eficiência e eficácia com redução de custo e melhoria da rentabilidade global.

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 como sendo um “arranjo cooperativo de serviços”, uma vez que possibilita 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.

Assim, nota-se que os contratos regem a especificação das trocas a serem efetivadas por meio de um arranjo de serviços compartilhados. Esse arcabouço termina por

abranger as principais interações (Figura 3) entre esses clientes e esse fornecedor (o qual é o próprio Centro) vislumbradas em três dimensões: do contexto, das interações e a comportamental.

Figura 3 - Modelo conceitual do relacionamento cliente-fornecedor nos CSC



Fonte: Adaptado de Janssen e Joha (2007).

A relação entre o CSC e os seus clientes depende da dimensão contextual, a qual inclui os objetivos específicos e as expectativas (financeiras, comerciais, técnicas e políticas). O contexto é composto das condições antecedentes, as quais são filtradas no contrato, que estabelece não só as dimensões de sucesso para o cliente, mas igualmente as bases dessa relação.

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.

Com base no paradigma proposto por Janssen e Joha (2007), fica evidente que a implantação dos CSC envolve riscos e problemas, os quais devem ser gerenciados adequadamente durante todo o ciclo de vida do projeto. Esses mesmos pesquisadores (2008) destacam os problemas a seguir:

- a) falta de participação e de motivação dos *stakeholders*⁸;
- b) instabilidade e falta de especificação dos serviços;
- c) ausência de interfaces com as unidades de negócio;
- d) baixa qualidade, atrasos na entrega e aumento do custo dos serviços prestados pelo CSC; e
- e) falta de mecanismos de governança.

Outros problemas também são referidos, a mencionar a perda de controle dos custos de implantação; despesas com infraestrutura, realocação, contratação e capacitação de funcionários. Junta-se a esses ainda a necessidade de uniformizar sistemas de informação; administrar diferentes aspectos culturais; bem como alinhar processos, demandando maior esforço do que o planejado inicialmente (BAIN; COMPANY; 2004; DELOITTE, 2007). Bergeron (2003) ressalta a significativa mudança cultural requerida pelo CSC e seu custo inicial, o qual pode ser elevado.

Cabe destacar, de forma resumida, que o modelo de Centro de Serviços Compartilhados busca consolidar atividades transacionais⁹ das unidades de negócio numa estrutura central, a qual é caracterizada, em essência, como uma área de

⁸ De acordo com Castro (2013, p. 28), "*Stakeholder* é um termo que se refere às partes interessadas ou aos intervenientes que devem estar de acordo com as práticas de GC executadas pela empresa. O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação dessas partes interessadas e, por isso, é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Cada interveniente ou grupo desses representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo."

⁹ 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.

atividade-meio; visando reduções de custos em decorrência da eliminação de duplicidade de funções, da padronização dos processos e dos ganhos de escala.

Dessa forma, uma estrutura de CSC opera processos com pouca variabilidade comuns a várias unidades de negócio e que podem ser padronizados e melhor monitorados. No entanto, pretendeu-se demonstrar, neste estudo, que algumas áreas da Petrobras são mais aderentes a uma estrutura voltada para o compartilhamento de processos complexos, como é o caso das áreas Financeira, Contábil e Tributária. Podendo também incorporar as áreas de Tecnologia, Recursos Humanos, Suprimentos etc.

Assim, registra-se que as atividades realizadas, no CSC, devem ser justamente as que não fazem parte de competências organizacionais centrais, já que aquelas são atividades de apoio, cujo valor termina por não ser percebido pelo cliente como diferenciador.

O compartilhamento de serviços constitui um movimento que está sendo observado no mercado mundial desde a década de 1980, quando se acelerou a centralização de serviços de retarguarda (ou seja, administrativos), associados às áreas Financeiras, de Recursos Humanos e de Serviços de Tecnologia da Informação (DELOITTE, 2007). Com isso, a empresa torna-se mais competitiva e a competitividade é um dos grandes temas em debate quando se discute o sucesso no ambiente empresarial.

Nos últimos anos, questões como diferenciação e otimização de custos e processos operacionais, os quais visam a melhoria no desenvolvimento de trabalhos que não constituem a atividade-fim do negócio, tem sido foco de grande atenção das empresas. Entre as soluções adotadas para a consolidação dos modelos de gestão (principalmente os que buscam maior organização, padronização e controle das atividades), estão os denominados Centros de Serviços Compartilhados ou, simplesmente, Serviços Compartilhados.

Conhecidos como um modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área da empresa presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação, como já mencionado, os CSC

tornaram-se meios que possibilitam a otimização de recursos e integração de tecnologias, processos e pessoas e, sobretudo, como um mecanismo importante na geração de valor aos *stakeholders*.

Os principais atributos que definem um CSC estão listados e explicados no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Os cinco atributos que definem um CSC

Governança exclusiva	Estrutura organizacional separada com time gerencial exclusivo trabalhando no cumprimento dos aspectos operacionais dos serviços corporativos de uma ou mais organizações.
Processos padronizados	Os processos são padronizados e, dessa forma, tornados mais eficientes.
Economias de escala	A escala é conseguida através da combinação de processos anteriormente executados de forma individual. Os serviços são os “produtos” da organização. Ninguém nunca pensou antes em contas a pagar, gerenciamento de benefícios ou armazenamento de dados como um produto ou como uma prioridade real. Se isso estiver dentro de cada unidade de negócio, financeira, ou de recursos humanos, ou mesmo TI, é sempre um a mais na competição pela atenção dos gerentes. Mas, na organização de serviços compartilhados, é o foco principal.
Foco no cliente	A cultura de entrega de serviço está enraizada no CSC. Os recursos são comprometidos para um gerente-chave de contas, sendo monitorado por indicadores de desempenho e pelo cumprimento dos acordos de níveis de serviço – <i>Service Level Agreement (SLA)</i> .
Processos de melhoria contínua	Times exclusivos de projeto gerenciando os processos de mudança para direcionar melhorias tanto em eficiência como nos níveis de serviço. Alavanca os investimentos tecnológicos.

Fonte: NAO¹⁰ (2007 apud BERDEJO, 2009, p. 78).

Da mesma forma, os potenciais benefícios de um CSC estão listados e explicados no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Benefícios potenciais conseguidos através do CSC

Redução de Custos	Atingir economias de escala e altos níveis de eficiência através da simplificação e padronização de processos.
Baixo Custo de Investimento	A concentração das atividades transacionais espalhadas pela organização na operação de um único CSC torna mais eficiente o uso do capital investido.
Melhores informações e dados	Altos níveis de investimento em tecnologia levam a uma informação gerencial mais confiável, rica e consistente que possibilita mais redução de custo financeiro, como, por exemplo, nas compras.

¹⁰ Sigla de *National Audit Office*. Trata-se do Escritório Nacional de Auditoria, órgão parlamentar independente no Reino Unido, responsável pela auditoria dos departamentos do governo central, agências governamentais e órgãos públicos não departamentais.

Serviço ao cliente	A partir de uma única localização, usando uma melhor padronização de processos, é relativamente fácil conseguir entregar serviços dentro de um conjunto documentado de padrões de performance com um foco explícito no cliente.
Aumento de foco	A agregação de processos transacionais libera tempo para que os profissionais da área de operação possam focar seu tempo em atividades de valor agregado.
Comparabilidade	A implementação de padrões comuns para toda a organização possibilita uma melhor comparação de performance e processos dentro de uma grande organização.

Fonte: NAO (2007 apud BERDEJO, 2009, p. 80).

O relatório da NAO (apud BERDEJO, 2009), preparado com o objetivo de demonstrar ao governo inglês o potencial uso dos CSC na máquina administrativa governamental, adiciona que esse Centros trazem benefícios e desafios. Estes estão relacionados ao tamanho e à complexidade das operações. Enquanto que os benefícios potenciais não estão relacionados exclusivamente à redução de custo, mas abrangem argumentos sobre a qualidade do serviço e melhoria nas informações.

Quando bem implementados e executados corretamente, os serviços compartilhados impulsionam as operações de uma empresa. Permitem que cada unidade de negócio mantenha o foco nas atividades estratégicas da sua operação, enquanto cortam processos desnecessários, ou não estratégicos, e os enviam para o Centro de Serviços Compartilhados.

Martins e Amaral (2008) alertam que são vários os desafios enfrentados pelas organizações antes da obtenção dos benefícios esperados pela implementação de um CSC, a saber:

- a) alteração nas formas e nos procedimentos operacionais;
- b) conscientização das pessoas;
- c) operar dentro de um novo formato;
- d) instituição de uma visão voltada para o cliente interno a partir dos CSC;
- e) aglutinação de diversas subsidiárias para adotar a lógica e a estrutura do CSC como processos comuns para todos; e
- f) automatização dos procedimentos manuais e medição dos benefícios.

Para o melhor entendimento deste trabalho, é necessário abordar as origens e o desenvolvimento do modelo de compartilhamento de serviços nos setores privado e

público, pois, no caso da Petrobras, a companhia utilizou o *Benchmarking*¹¹ realizado na AMBEV¹² 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.

2.1.1 Gênese e desenvolvimento dos CSC no setor privado

Na década de 70 do século XX, 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), há pontos fortes e fracos nesse modelo. Os fortes são: sistemas comuns, padrões e controles consistentes e economia de escala; enquanto que os fracos seriam: a passividade com relação às necessidades do negócio, os custos não controlados pelas áreas de negócio e sua inflexibilidade.

Já nos anos de 1980, apareceram as unidades estratégicas de negócio (em língua inglesa, as *Strategic Business Units – SBUs*) ou simplesmente unidades de negócio, as quais operavam no modelo descentralizado oposto ao anterior, ou seja, cada unidade organizava-se como desejasse, para atingir seus objetivos no tocante às funções de suporte. Como consequência da adoção desse paradigma, o que se presenciou foi a duplicidade de estruturas de apoio nas corporações, fato que terminou por elevar os custos operacionais.

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.

¹¹ 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.

¹² Empresa brasileira dedicada à produção de bebidas, entre as quais cervejas, refrigerantes, energéticos, sucos, chás e água. É a 14ª maior empresa do país em receita líquida e controla cerca de 68% do mercado brasileiro de cerveja. Seu Centro de Serviços Compartilhados fica na Cidade do Jaguariúna, no Estado de São Paulo.

Diante disso, a General Electric (GE) iniciou o desenvolvimento de um paradigma, de inovação organizacional, hodiernamente, difundido como Centro de Serviços Compartilhado. Essa empresa torna-se pioneira na sua utilização. Schulman et al (1999) identificam, como uma das principais características desse modelo, o fato de ser uma unidade semiautônoma de prestação de serviços.

Em seguida, já na segunda metade da década de 90 do século passado, o paradigma do CSC passou a ser usado como estratégia operacional e também espacial, principalmente para efeitos deste estudo, pela maioria dos 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 (2008a), em cooperação com a Wharton School e o Economist Intelligence Unit¹³; consultoria Bywater (2001), para o International Quality and Productivity¹⁴.

Como já dito, o modelo do CSC nasceu 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. Cabe ressaltar que, de modo geral, a literatura pesquisada aponta para cinco principais objetivos para sua adoção: melhoria da qualidade dos serviços prestados por esses Centros; precisão e cumprimento de prazos; padronização de processos; redução de custos de *overhead*¹⁵; e otimização de capital de giro. Nessas a questão espacial não é apresentada, mas percebe-se que é de grande importância para a questão ou estratégia locacional dos CSC.

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. Tanto Schulman et al. (1999) como Bergeron (2003) apontam que, com o passar do tempo, houve um amadurecimento do paradigma e

¹³ Empresa britânica, do *Economist Group*, que tem a missão de fornecer serviços de previsão e consultoria por meio de pesquisas e análises econômicas.

¹⁴ Empresa global de eventos empresariais digitais.

¹⁵ Conjunto de despesas operacionais, a parcela de uma produção cujos custos por unidade produzida não estão prontamente consignados, por não se referirem ao trabalho nem à matéria-prima.

outras atividades foram igualmente incorporadas a esses Centros, como foi o caso da: gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, *customer service*, marketing e vendas, atividades administrativas, logística e suprimentos.

Depois da ampla utilização de sucesso no setor privado e com vários agentes econômicos adotando o paradigma dos CSC, a seção seguinte aborda como esses Centros adentraram e passaram a ser utilizados no setor público.

2.1.2 Gênese e desenvolvimento dos CSC no setor público

A literatura pesquisada não indica o marco temporal da entrada do paradigma dos CSC na gestão pública. 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 Pública¹⁶ (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.

A Accenture (2005a) defende que os CSC permitem que os governos foquem seus esforços em atividades de alto impacto para a população e para a sua vocação institucional e não nas rotineiras e de apoio. As principais motivações para a adoção do paradigma em questão são: a redução de custos interdepartamentais, melhoria da satisfação dos cidadãos-clientes, implantação da agenda pró-governo eletrônico e atendimento a outras exigências do governo (como é o caso do *strategic sourcing*¹⁷). Tomkinson (2007) aponta que, ao se decidir pela implantação do CSC, os governos normalmente escolhem entre quatro modelos, a saber: 1) intrasserviço, 2) serviço, 3) corporativo e 4) supracorporativo.

¹⁶ 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)

¹⁷ Método de aquisições que avalia o custo total dos insumos (e não somente o menor preço) antes da efetivação de cada compra. Entre outras variáveis, estão o poder de negociação com fornecedores, a importância dos materiais para a empresa e os níveis de serviço.

O primeiro desses versa sobre a colaboração num serviço específico ou especializado e possibilita que um ou vários órgãos do governo dividam uma parte de um serviço, formal ou informalmente. Destaca-se, contudo, que não há transferência de risco, sendo esse paradigma útil para otimizar processos, a exemplo da organização de compras.

No segundo, geralmente, o presenciado é que um órgão permite que outro preste um serviço de forma completa em seu nome, transferindo, assim, o controle e a responsabilidade daquele para este. Essa transferência termina acontecendo por meio de formalização adequada desse relacionamento, mas o órgão tomador do serviço continua com o controle do orçamento.

Já no terceiro, dois ou mais órgãos se juntam para compartilhar um serviço. Esses novos parceiros constituem um arranjo para prestação dos serviços, com a devida formalização. Não apenas os benefícios são divididos, como também os custos e a governança do CSC, de modo a assegurar o nível de serviço prestado.

Por fim, no quarto, vislumbra-se a partilha de uma base na criação de um veículo de propósito específico para prestar os serviços. Os parceiros se unem e formam um arranjo para a prestação dos serviços. Dessa forma, é criado um CSC (na qualidade de veículo de propósito específico), o qual funcionará e atuará em nome dos parceiros. Os riscos são totalmente transferidos para o CSC, que fica responsável por todos os recursos envolvidos na prestação dos serviços.

A opção por um desses modelos dependerá: (i) do tipo de necessidade, (ii) dos riscos envolvidos, (iii) e da abrangência dos serviços a serem prestados. O Institute of Public Finance and Accountancy (2006) assevera que igualmente a forma de parceria estabelecida descenderá do grau de complexidade e da estratégia de fornecimento de serviços escolhida.

Ao estudar o portfólio dos serviços prestados pelos CSC na administração pública da Inglaterra, Tomkinson (2007) terminou por elencar categorias relevantes, a saber: educação, transportes, receita e benefícios, lazer e bibliotecas, meio ambiente e proteção ao consumidor, rodovias, serviço social, serviços agrícolas, habitação e

interdepartamentais. Ainda destaca cinco serviços como sendo os mais vislumbrados: rodovias, suprimentos, coleta de lixo, governo eletrônico e apoio a pessoas.

Caso se pense sobre a esfera de governo, onde mais se usa a estrutura de CSC no setor público, com base na experiência de países como Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Austrália, Inglaterra, Holanda, Alemanha, França, Itália, Espanha, África do Sul e Singapura, Tomkinson (2007) aponta a existência em todas as elas – federal, estadual e municipal.

Entretanto, no setor público brasileiro, parece ser ainda incipiente o uso dos CSC. A literatura acessada pelo pesquisador, boa parte contida nesta Fundamentação, a partir de pesquisas com base de conhecimento científico, revelou a quase inexistência da aplicação desses Centros na área pública. Cabe registrar que, nas corporações de economias mistas, como é o caso da Petrobras, o uso dessa estrutura já é bem comum.

Se percebe, no setor público, que a implantação de um CSC é mais complexa do que no privado, uma vez que, como afirma Janssen e Joha (2006), as razões para essa implantação na área pública envolvem quatro aspectos conceituais: estratégico/organizacional, político, técnico e econômico.

Uma pesquisa realizada pela IBM Global Business Service (2008b) destaca três principais dificuldades encontradas na implantação dos CSC no campo público, a citar:

- a) investimento inicial insuficiente, dificultando a sustentabilidade do projeto e acometendo significativamente a moral da equipe envolvida;
- b) falta de compromisso de longo prazo, devido aos ciclos eleitorais ou à transferência de agendas políticas; e
- c) díspares aspectos culturais ou de expectativas entre os “serviços sob demanda” (em língua inglesa, denominada de *demand-driven*) existentes no CSC e a filosofia de

“serviço impulsionado pelo fornecimento¹⁸” (*supply-driven*), comumente presente na esfera pública.

Na área pública, já se nota a necessidade do desenvolvimento de uma nova cultura para a implantação e prestação de serviços no paradigma de serviços compartilhados indicada como um dos temas críticos. Schulman et al (1999) asseveram que, em particular, órgãos que usam os Centros em questão são vistos como parceiros, porque a relação entre aqueles (prestadores internos), os quais executam uma tarefa, e aqueles (clientes internos), para quem a tarefa é realizada, é imprescindível para a execução e concretização das metas dos agentes econômicos.

A mesma pesquisa já citada e que foi realizada pela IBM Global Business Service (2008b) ainda identifica, nessa direção, cinco fatores críticos de sucesso para a implantação de um CSC na gestão pública:

- a) forte competência em gerenciamento de projetos;
- b) apoio da alta direção;
- c) comunicação efetiva em todos os níveis;
- d) abordagem em fases gradativas para a implantação; e
- e) forte gestão da mudança para tratar as resistências e ajudar as pessoas a atravessarem o ciclo da transformação.

Por fim, cabe 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.

No âmbito de uma iniciativa de CSC, a estratégia de transição da força de trabalho é um meio e não um fim. Essa termina por funcionar melhor quando integrada com os elementos do plano de implantação desses Serviços, o que normalmente inclui a pormenorização das descrições de novos cargos, novas competências exigidas, novos processos de negócio e especificações de novas tecnologias. Dessa forma, a

¹⁸ Método planejamento e execução em várias etapas que visa proteger e promover o fluxo de informações relevantes da empresa. Trata-se de uma revolução no planejamento da cadeia de suprimentos. Muito utilizado no planejamento dos CSC.

Accenture (2005b) considera quatro medidas relativas à força de trabalho, as quais são apontadas como eventualmente necessárias: capacitação, realocação, aposentadoria e exoneração ou demissão.

Passa-se, no próximo tópico deste capítulo de Fundamentação, a se dissertar sobre *Governança Corporativa*, sistema que demanda áreas ou modelos como os CSC, os quais, como já foi apontado pelo *National Audit Office* (2007 apud BERDEJO, 2009, p. 78) (Quadros 1 e 2), possuem estrutura organizacional separada, time gerencial exclusivo, que trabalha no cumprimento dos aspectos operacionais dos serviços corporativos, normalmente, atendendo aos requisitos da GC, como se verá a seguir.

Outrossim, termina por ter uma governança exclusiva; como também contribui com a Transparência, mais um aspecto a ser tratado na sequência e que é um dos princípios da GC, uma vez que esses Centros terminam por disponibilizar dados e informações com maior velocidade e qualidade, uma vez que os altos níveis de investimento em tecnologia conduzem a uma informação gerencial mais confiável, rica e consistente.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.2.1 Aspectos históricos

A governança corporativa (GC) surgiu a partir de uma ação reflexiva em torno da ética, a qual versa sobre a discussão acerca das relações entre o mundo corporativo e a sociedade, entre as empresas de uma mesma cadeia de negócios e, dentro das companhias, entre os acionistas, os conselhos e a direção executiva. Estabeleceu-se como um movimento que objetivava atração de recursos e proteção dos acionistas, principalmente os minoritários, de possíveis abusos praticados pelos executivos, preponderantemente nas decisões estratégicas da organização. Sua origem coincide com a necessidade de profissionalização da gestão dos negócios, decorrente dos processos de dispersão do capital e de separação entre propriedade e gestão, ou seja, quando os proprietários de uma empresa passaram a delegar poderes a um administrador que, em nome da companhia, tomava decisões, as quais, por vezes, contrárias ao bom senso e interesses dos próprios proprietários e demais *stakeholders*. Isso também garantia a atração de investimentos externos.

No entanto, vale a pena ressaltar que a preocupação com o governo das organizações precede as companhias modernas. Segundo Silveira (2015), as *societas*¹⁹ dos romanos foram as primeiras entidades empresariais, em que cada sócio possuía uma ação, cabendo a administração diária a um deles, igualmente eleito como gestor. Dessa forma, sugere-se que, ainda na Era Romana, originou-se o conceito de que um conjunto de pessoas poderia criar uma identidade coletiva separada de seus integrantes.

Neste contexto, vale a pena destacar alguns marcos históricos acerca do surgimento das sociedades anônimas (Quadro 3), os quais estiveram presentes na história econômica da França e da Inglaterra, países considerados berços dos modelos deste tipo de companhia, bem como das iniciativas de regulação e de governança.

Quadro 3 - Marcos históricos do surgimento das sociedades anônimas

Período	Fato histórico
Século XIII	Surgimento, em Florença, das parcerias comerciais denominadas <i>compagnias</i> . A palavra é resultado da união de dois termos do latim <i>cum</i> e <i>panis</i> , e tem a conotação de "repartir o pão em conjunto".
1347	Fundação da entidade que é considerada a empresa comercial mais antiga do mundo em operação até hoje: a Stora Kopparberg (grande mina de cobre) da Suécia ²⁰ .
Idade Média	Criação das <i>corporations</i> , em geral entidades sem fins lucrativos, tais como universidades, igrejas e, até mesmo, cidades. O objetivo das <i>corporations</i> era fazer com que essas organizações pudessem sobreviver muito além do tempo de vida de seus membros fundadores. A "Corporação da Cidade de Londres" (<i>City of London Corporation</i>), fundada no século XII, é considerada a corporação mais antiga do mundo.
Séculos XVI e XVII	Surgimento das primeiras <i>joint-stock corporations</i> , as sociedades por ações. A literatura utiliza a expressão "companhias

¹⁹ De acordo com Sandroni (2005), *Societas Maris* é uma expressão em latim que significa sociedade marítima, precursora da sociedade por ações e que, nas primeiras etapas do capitalismo comercial, viabilizavam o financiamento do comércio marítimo. Essas associações consistiam numa parceria entre investidores (que, em geral, permaneciam em terra) e os viajantes que acompanhavam as mercadorias nos navios. Ainda na visão desse estudioso, na *Societas Maris*, os viajantes colocavam um terço do investimento e recebiam metade dos lucros. Ainda para o mesmo autor, outra forma dessa associação era a *Commenda*, na qual os viajantes não arriscavam nenhum capital e recebiam um quarto do lucro auferido.

²⁰ Segundo Silveira (2015), o primeiro documento da mina localizado na Cidade do Falun, data de 1288. Na ocasião, o bispo de Västerås adquiriu 12,5% da mina em troca de um terreno. O estatuto de 1347 passou a conferir a seus mineiros um título representativo de uma fração da mina, similar a uma ação dos tempos atuais. A estrutura foi a precursora da moderna sociedade por ações. A companhia sueca *Stora Enso*, a multinacional da área de papel e materiais orgânicos com 29 mil funcionários em 2014, é a atual sucessora da mina de cobre *Stora Kopparberg*.

Período	Fato histórico
	certificadas" ou "concessionárias" (<i>chartered companies</i>) para denominar essas empresas, na medida em que sua autorização para o funcionamento dependia da concessão de cartas patentes reais (<i>royal charters</i>), emitidas pelos reinos da época.
1600	Fundação da A Companhia das Índias Orientais Britânica. Esta companhia somente adotou algumas características das modernas <i>corporations</i> - como a responsabilidade limitada, prazo indeterminado e a livre negociabilidade das ações – por volta de 1650. Ela durou 274 anos.
1602	Fundação da Companhia Unida das Índias Orientais Holandesa. Para muitos historiadores, a primeira <i>joint-stock corporation</i> . Entretanto, como acontece com quase todas as companhias, ela teve seu ciclo de vida encerrado ao falir em 1799.
1720	Surgimento de duas grandes bolhas acionárias ²¹ com enormes impactos sociais, que atingiram a França e a Inglaterra. Criação da <i>Bubble Act</i> inglesa, lei que exigia aprovação real para abertura de novas companhias, o que dificultou, sobremaneira, o desenvolvimento das sociedades por ações no país.
1807	Adoção de iniciativas legislativas francesas, como as sociedades anônimas e comanditas por ações.
1825	Revogação da <i>Bubble Act</i> inglesa, a partir da eclosão da revolução industrial.
1843	Criação de um comitê do parlamento inglês dedicado às sociedades por ações presidido por William Gladstone. Os trabalhos desse comitê levaram à aprovação da <i>Joint Stock Companies Act</i> de 1844; lei que permitiu, pela primeira vez na história, que um grupo de pessoas pudesse constituir uma companhia por meio de um procedimento de incorporação simples.
1855	Aprovação da <i>Limited Liability Act</i> , e, em 1856, com sua codificação na <i>Joint Stock Companies Act</i> ²² , prevendo a responsabilidade limitada dos sócios por prejuízos causados pela companhia.
1862	Criação da <i>Companies Act</i> , uma legislação consolidadora das leis e dispositivos anteriores, considerada o grande marco fundador da moderna sociedade por ações, até este ano, sendo incorporadas cerca de 25 mil sociedades anônimas na Inglaterra.

Fonte: Adaptado Silveira (2015).

Ainda segundo Silveira (2015), apesar do "nascimento" da moderna sociedade anônima ter ocorrido na Inglaterra, foi nos Estados Unidos que as chamadas *corporations*²³ floresceram com maior intensidade, alcançado porte e relevância econômica sem precedentes.

²¹ A Companhia do Mississippi (*Compagnie d'Occident*), na França; bem como a Companhia dos Mares do Sul (*South Sea Bubble*), na Inglaterra.

²² O texto da *Joint Stock Companies Act* de 1856 foi elaborado por Robert Lowe. Para alguns autores, Lowe deveria ser considerado o pai da moderna sociedade por ações.

²³ Enquanto as companhias abertas são chamadas de *company* ou *limited company* no Reino Unido, utiliza-se comumente a expressão *Corporation* nos Estados Unidos. No inglês britânico, a expressão

Uma questão importante para fins desta investigação é pontuar que, apesar do destaque que a GC ganhou nos últimos anos na área e nos estudos da Administração, principalmente no que tange a modelos de organização, de regulação e de gestão das companhias, as discussões acerca desta estiverem presentes, como demonstrado no quadro 3, na formação de importantes economias mundiais²⁴, inclusive com impactos sociais, a destacar na França e na Inglaterra.

Adam Smith ([1776] 1983), pai da economia moderna, reforçou este entendimento quando também se mostrava cético em relação ao sucesso das companhias abertas. Para ele, essas sociedades apresentavam três problemas principais: (i) quase sempre se baseavam na concessão de monopólios, algo que tende a levar a ineficiências; (ii) as companhias contavam com o "subsídio" público da responsabilidade limitada, o que incentivaria os investidores a não acolher responsabilidade integral pelos passivos assumidos; e (iii) as companhias estavam fadadas à má gestão, na medida em que não se poderia esperar que os administradores, ao tomar decisões com recursos de terceiros, agissem no melhor interesse de todos os acionistas. Neste caso, vale observar que os administradores (e os políticos) deviam voltar a ler com muito cuidado (e respeitar) as ideias de Smith.

Dessa forma, a GC aparece como sendo um

[...] conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre acionistas controladores e minoritários não controladores, bem como entre os demais stakeholders, com o objetivo de maximizar o valor da empresa e, conseqüentemente [sic], aumentar o retorno para seus acionistas. (ANDRADE; ANDRADE, 2012).

Uma das mudanças que mais influenciaram o surgimento da GC foi a dispersão do capital de controle das companhias. Isso ocorreu devido à constituição das grandes

Corporation tem uma conotação mais ampla, sendo utilizada para designar todas as pessoas jurídicas com finalidade empresarial.

²⁴ Na época do descobrimento do Brasil, prevalecia-se a ideia de que a "riqueza" estava associada à expansão territorial e, portanto, as potências eram aquelas que conseguiam reunir recursos financeiros, humanos e materiais para a atividade de conquista. Por exemplo, Gomes (2016) argumenta que os navios da viagem de Vasco da Gama, que retornaram a Portugal (primeira nação a criar o Estado Nacional), mesmo com o perecimento de grande parte da tripulação, trouxeram uma carga cujo valor era estimado em 6.000 vezes o investimento inicial (dos investidores).

empresas na forma de sociedade anônima²⁵, a abertura do capital de empresas fechadas e o aumento do número de empresas listadas nas bolsas de valores, o aumento do número de investidores no mercado de capitais, os processos sucessórios e os processos de fusão e aquisição de grandes companhias.

O sistema de sociedade anônima foi uma importante forma de captação de recursos para as dimensões do capitalismo ocidental. Esse sistema estabeleceu-se tanto na Europa quanto nos Estados Unidos (EUA), facilitando o crescimento das empresas. Possibilitou igualmente o expansionismo e o considerável aumento das corporações, bem como a concentração do poder econômico das maiores empresas das economias nacionais. Mas, também se manifestou em seu interior um importante movimento, oposto ao da concentração, o da dispersão do número de acionistas e a despersonalização da propriedade.

Ocorreram várias razões simultâneas para o surgimento e os avanços da GC nas últimas décadas. As transformações pelas quais passaram as economias de todo o mundo estão entre elas. Como a governança teve origem no mundo ocidental, são particularmente fortes os seus vínculos com as mudanças pelas quais passou o sistema capitalista ao longo de sua formação histórica.

No entanto, os conflitos de interesse entre acionistas e administradores, como já mencionado, resultado da separação entre o controle e a gestão das grandes empresas contemporâneas, foi justamente uma das principais razões da origem da GC. Essa alteração de interesses é também intitulada de “problema de agência” ou problema de agente-principal (*agency*). Nesses mercados, em princípio, acionistas buscam agregar valor à empresa e executivos buscam a longevidade da organização e, conseqüentemente, o aumento de seu próprio poder.

Esse problema surge quando o bem-estar de uma parte empresarial (a tida como principal) depende das decisões tomadas pela outra (a denominada de agente).

²⁵ “Sociedade comercial formada, [sic] por [sic] no mínimo, sete sócios, sendo o capital de cada um representado pelo número proporcional de ações e sua responsabilidade limitada ao capital investido. Podem exercer qualquer tipo de atividade comercial, industrial, agrícola ou de prestação de serviços. Apenas as sociedades anônimas constituídas para atividades bancárias, seguradoras, montepios e afins devem receber autorização especial para funcionamento.” (SANDRONI, 2005, p. 788).

Embora o agente deva deliberar sempre em benefício do primeiro, muitas vezes acontece que os interesses dessas duas partes são conflitantes, dando margem a um comportamento inoportuno²⁶ por parte do agente. Isso ocorre principalmente em países como os EUA e a Inglaterra, enquanto, nos demais, o que ainda predomina é o cenário empresarial da existência de um acionista majoritário, o qual detém o controle da empresa e escolhe quem a irá administrar.

Ao partir dessa premissa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) advoga que

A preocupação da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com os interesses dos acionistas. (IBGC, 2018a).

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.

Segundo Djalma Oliveira (2006), as primeiras discussões a respeito da governança corporativa tiveram ponto de partida no tripé firmado pelo fundo LENS, pelo relatório Cadbury²⁷ e pelos princípios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Ainda de acordo com Oliveira (2006), o *LENS Investment Management* é um fundo de investimento que foi criado em 1992, por Monks e Minow, com o objetivo de implantar um novo modelo de gestão visando melhores resultados e consolidação de maior valor para a empresa. O modelo tinha como foco a atuação dos acionistas, que, pela

²⁶ Referido como *moral hazard*, ou seja, oportunismo do agente.

²⁷ Relatório produzido por um comitê, constituído no Reino Unido em 1992, para definir responsabilidades de conselheiros e executivos, visando à prestação responsável de contas e transparência, em atenção aos interesses legítimos dos acionistas.

primeira vez, poderiam monitorar a organização e analisar o desempenho desta; o compromisso com a ética e a geração de riquezas tanto para a própria corporação como para a comunidade na qual essas exercem suas atividades.

Ao pesquisar sobre o conceito de fundo de investimento, Lacombe (2009, p. 308) termina por remeter para ideia de “Fundo Mútuo de Investimento”, que é um

[...] fundo de participação em condomínio, administrado por empresa de investimento que aplica o dinheiro dos seus cotistas ou acionistas em ações, debêntures, títulos de governo e títulos de dívida de curto prazo. O fundo pode ser administrado por uma empresa autônoma ou, mais comumente, por um banco. Quando os únicos títulos do fundo são ações de empresas, o fundo é denominado fundo de ações ou carteira ^[28] de ações. Em inglês: *investment mutual fund* ou *investment fund*. Um fundo mútuo de investimento administrado por uma empresa que vende cotas no mercado e aplica esses recursos em ações e títulos financeiros se diz em inglês *open-ended fund*. Um fundo mútuo que não vende mais cotas no mercado se diz em inglês *closed fund*.

Ao se continuar pesquisando o conceito de Fundo de Investimento, na página virtual *Portal do Investidor*, encontra-se a seguinte definição:

[...] é uma comunhão de recursos, captados de pessoas físicas ou jurídicas, com o objetivo de obter ganhos financeiros a partir da aplicação em títulos e valores mobiliários. Isto é: os recursos de todos os investidores de um fundo de investimento são usados para comprar bens (títulos) que são de todos os investidores, na proporção de seus investimentos. (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018).

Nesta mesma página da Internet consta que a organização de um fundo é dada “[...] sob a forma de condomínio e seu patrimônio²⁹ é dividido em cotas, cujo valor é calculado diariamente por meio da divisão do patrimônio líquido³⁰ pelo número de cotas em circulação”.

Acerca do relatório Cadbury, Oliveira (2006) afirma que é uma referência na constituição e estruturação do Conselho de Administração (CA), outrossim, da

²⁸ Segundo Lacombe (2009, p. 105), carteira é o “[...] conjunto de ativos fixos e de ativos financeiros (títulos e valores mobiliários) possuídos por um investidor. Quando todos os ativos são ações de empresas, diz-se carteira de ações. Em inglês: *portfolio assets*”.

²⁹ Lacombe (2009, p. 458) define patrimônio como o “conjunto de bens de qualquer pessoa física ou jurídica. Em inglês: *estate*. Este termo é aplicado principalmente para designar o patrimônio deixado por um falecido. O patrimônio bruto, antes da dedução das dívidas se diz, em inglês, *gross estate*”.

³⁰ Lacombe (2009, p. 458) define patrimônio líquido como o “[...] valor líquido contábil de uma empresa obtido pela diferença entre os ativos totais e os exigíveis que estão nos registros contábeis. Trata-se do valor que pertence aos sócios e acionistas, isto é, o capital próprio, reserva e lucros acumulados. Corresponde, no passivo do balanço, aos valores inexigíveis. Em inglês: *net worth*”.

separação deste da Diretoria Executiva e, nas diretrizes básicas para a alocação da administração geral da empresa no referido Conselho.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança (IBGC, 2018b), em 1991, após um grande número de escândalos, Adrian Cadbury foi escolhido pelo Banco da Inglaterra para assumir o Comitê de Assuntos Financeiros de Conselhos de Administração e para estudar essas práticas equivocadas e realizar uma avaliação detalhada do papel dos conselhos de administração e de sua composição e responsabilidades na Inglaterra. Essa comissão ficou conhecida por Comissão Cadbury e representava um esforço conjunto da Bolsa de Valores de Londres, da *Accountancy Profession* e do Conselho de Reporte Financeiro, todas essas instituições inglesas.

Ainda de acordo com o IBGC (2018c), em termos mais simples, a Comissão Cadbury chegou à conclusão que o sistema britânico, no qual muitos dos líderes ingleses participavam de conselhos das companhias uns dos outros, não era adequado para os problemas que estavam sendo enfrentados nas décadas de 80 e 90 do século XX. Por isso, a Comissão terminou por elaborar, no meio desse período turbulento, o Código de Práticas Recomendáveis (*Code of Best Practice*), que teve por base o trabalho de numerosas organizações, tanto na Europa quanto nos EUA, e que foi publicado como relatório final em dezembro de 1992.

Por fim, em relação à OCDE, observa-se que contribui ao estabelecer que a GC deva proteger os direitos dos acionistas, tratando-os de igual forma, independentemente de serem minoritários ou majoritários, nacionais ou estrangeiros; que as informações devem sempre estar disponíveis e prezarem pelo princípio da transparência, divulgando-se oportunamente os fatos relevantes; e que o CA deva ter sua atuação e responsabilidades bem definidas.

Vale a pena salientar que a consolidação da GC no ambiente internacional e o filtro básico desse processo corresponde à elaboração da Lei Sarbanes-Oxley, instrumento regulatório publicado pelo governo dos EUA em 30 de julho de 2002.

Segundo Borgerth (2008, p. 19), “[...] a Lei Sarbanes-Oxley tem por objetivo estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as

boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes do mercado [...]”.

O movimento pela governança corporativa iniciou-se de forma mais incisiva nos Estados Unidos em meados da década iniciada em 1980. Os grandes investidores institucionais começaram a se mobilizar contra algumas corporações que eram administradas com práticas irregulares, em detrimento dos acionistas.

Esse movimento foi se expandindo pelo mundo, chegando à Europa, inicialmente na Inglaterra, e depois se estendendo pelos demais países do continente, chegando ao Brasil na década de 90 do século passado, ou seja, os principais trabalhos sobre esta área começaram a ser desenvolvidos principalmente em países como os Estados Unidos e a Inglaterra, por esses deterem mercados de capitais que já apresentavam o citado conflito de interesse. Nos demais países, os estudos ainda estão em fase inicial, quiçá, embrionária.

Serafim, Quelhas e Alledi (2010) apontam, como um dos mais importantes vetores de impulsão da GC, o caso Texaco, partindo-se do exposto por Carlsson. Em 1984, a diretoria e o Conselho de Administração dessa organização utilizaram uma prerrogativa legal norte-americana, o *American Companies Act*, para recomprar ações da companhia a um valor substancialmente acima do valor de mercado, de modo a evitar sua aquisição por parte de um acionista minoritário denominado *Bass Brothers*, visto como uma ameaça à posição corporativa de diretores e conselheiros. Ainda na visão de Carlsson, a operação de compra custou aos acionistas da organização em questão o montante, na época, de US\$ 137 milhões, correspondentes ao ágio³¹ pago aos minoritários da *Bass Brothers* pelas ações.

Essa operação provocou uma série de veementes protestos, inclusive na esfera pública, e deflagrou o início de um movimento pelo *California Public Employees Retirement System* (CalPERS), um dos grandes fundos de pensão dos EUA, cujo conselho se posicionou da seguinte forma: como investidor de longo prazo, o CalPERS não admitiria comportamento em outras companhias do seu portfólio de

³¹ Valor adicional cobrado em operações financeiras.

investimentos similar ao ocorrido na Texaco, esperando ainda que essas adotassem práticas que resguardassem os direitos dos acionistas. Despontam assim as boas práticas da GC.

Dentre as regras dessas melhores práticas de GC, Silva (2005, p. 50-51) ressalta as seguintes:

[...] – estabelecer equilíbrio entre a diretoria executiva (CEO³²) e o conselho de administração, funções que devem ser ocupadas por pessoas distintas; valorização do princípio ‘uma ação, um voto’; extensão para todos os acionistas do direito ao ‘*tag along*’³³; criação e disseminação de um código de ética; maior nível possível de transparência de informações; e,[sic] o conselho deve ser formado pelo maior número possível de conselheiros independentes [...]

De acordo ainda com Silva (2005), o conjunto dessas regras, as quais são preparadas visando institucionalizar e difundir as melhores práticas de governança e torná-las uma cultura permanente, está expresso nos Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Acerca do Conselho de Administração (CA), citado nas regras de melhores práticas, cabe destacar que é um órgão deliberativo representante dos interesses dos acionistas, cuja missão centra-se no zelo pela segurança e favorável evolução dos valores patrimoniais da sociedade e das empresas controladas e coligadas. Quanto ao tocante da fiscalização, cabe ao CA inspecionar os atos diretores. É consenso que a maioria dos componentes do Conselho deve ser constituída por conselheiros qualificados e independentes, não devendo ter vínculos de qualquer natureza com a organização, sequer com as pessoas que lhe fizeram o convite para assumir tal posição. Dayton (1984) advoga ainda que o CA é o “calcanhar de Aquiles” das corporações norte-americanas.

A cada novo problema que surge, há por trás um conselho pouco disposto ou incapaz de assumir sua cabível responsabilidade. Para melhorar o desempenho das empresas

³² Sigla de *Chief Executive Officer*, o equivalente a um presidente de uma organização.

³³ Mecanismo de proteção aos acionistas minoritários de uma companhia o qual garante a esses o direito de deixarem uma sociedade caso o controle dessa organização seja adquirido por um investidor que, até então, não fazia parte dessa.

estadunidenses, a primeira decisão a ser tomada é melhorar a efetividade do próprio Conselho.

Os principais objetivos e princípios básicos verbalizados nos referidos Códigos são:

- a) transparência (*disclosure*), com a qual a administração deverá zelar por uma eficiente comunicação interna e externa;
- b) equidade (*fairness*), que está centrada na obrigação empresarial de fornecer um tratamento justo e igualitário para os seus *stakeholders*;
- c) prestação de contas com responsabilidade (*accountability*), segundo o qual todos os agentes da GC devem responder integralmente pelos atos praticados e devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeram e respondem integralmente por todos os atos que praticam no exercício de seus mandatos; e, por fim,
- d) respeito ao cumprimento das leis ou responsabilidade corporativa (*compliance*), no qual os “[...] conselheiros executivos devem zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade da organização” (SILVA, 2005, p. 23); é a visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua; inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumo) oferecidos pela própria comunidade, entre outras vantagens³⁴.

Na visão de Silva (2005, p. 49), um código de GC, independentemente de sua gênese, deve ter “[...] presença de membros independentes no conselho de administração, presença de comitês (auditoria, remuneração, entre outros) formados por membros do conselho para avaliar questões que precisem de análise mais profunda”.

Os Estados Unidos talvez tenham sido o primeiro país a adotar uma lei de proteção ao investidor, devido ao *Crash*³⁵ de 1929, numa época em que o público sofreu

³⁴ A “função social” de uma empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estimular o desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

³⁵ “Foi a primeira crise pura do capitalismo (ou crise de superprodução). As altas taxas de juro dos EUA (aliadas a uma política deflacionista [sic], medidas praticadas com o propósito de escoar os excedentes do seu comércio próspero - desenvolvido no pós-guerra, e dinamizado depois da crise de 1921 -, e evitar a fuga de capitais) atraem às Bolsas Americanas investimentos de todo o Mundo [sic], resultando um surto de especulação financeira que atinge proporções desmedidas. O custo das ações [sic] ultrapassa muito o seu valor real, levando à criação de sociedades fictícias. Simultaneamente, a progressiva automatização permite taxas de produtividade mais elevadas, e promovem-se campanhas

grandes perdas. Entre 1929 e 1932, as ações listadas na *New York Stock Exchange* (NYSE) tiveram perdas de 83% de seu valor total. O *Crash* tinha seguido a um período de prosperidade pós Primeira Guerra Mundial. Naquela época, cerca de 20 milhões de norte-americanos investiam no mercado de capitais. Como resposta a esse momento de queda, o Congresso Norte Americano criou os *Securities Act* de 1933 e, em 1934, instituiu *Securities Exchange Act*.

A legislação norte-americana elaborada depois desses eventos passou a embasar-se em premissas díspares, as quais pregavam não mais perdas e fraudes, com ações próprias visando à proteção do investidor antes que esse incorra em perdas. Isso foi alcançado especialmente com três importantes medidas, que foram: o melhoramento do nível de informação e criação de penalidades criminais para informações incorretas; a instituição da necessidade de ser informada a propriedade de ações de uma empresa; e a proibição de várias práticas e manipulação de transações.

A partir dos anos 80 do século XX, os grandes fundos de pensão dos EUA direcionaram parte de seus investimentos para mercados de capitais estrangeiros, assim, os investidores institucionais passaram a exigir que organizações com operações internacionais se adiantassem na implantação das práticas peculiares da GC, disseminando dessa forma o conceito.

de venda a crédito extraordinárias, para escoamento do produto. A publicidade consegue incitar o consumo em massa, mas a oferta continua muito superior à procura, o que leva à saturação do mercado.

Nestas condições, fale a primeira empresa Inglesa, e a retirada imediata de parte dos capitais britânicos da Bolsa de Nova York marcou, a 24.10.1929, a Quinta-feira [sic] mais negra da história do capitalismo. Um avultado número de ações [sic] (sem compradores) é posto à venda, com a consequente baixa vertiginosa do seu preço. O sindicato dos banqueiros e o sistema federal intervêm, mas a deflação dos preços torna-se irreversível. A esta crise financeira alia-se assim uma econômica [sic]: matérias primas, produtos alimentares e tropicais (café, borracha, algodão) são os primeiros produtos a senti-la, mas todos os sectores [sic], em cadeia, acabam por ser afectados [sic]. Esta quebra faz não só diminuir os rendimentos, como, conseqüentemente, diminui o poder de compra e aumenta o desemprego (os *stocks* acumulam, e a produção é restringida). Também o comércio internacional entra em recessão, atingindo sobretudo a venda de produtos industriais.

A falência de numerosas empresas e a falta de investimentos explicam a duração da crise. O sector [sic] mais afectado [sic] foi, sem dúvida, a banca: o "crash" de Nova York provoca também a retirada de capitais americanos investidos no estrangeiro e o clima de desconfiança que se gera leva os particulares a anularem os depósitos bancários e a praticarem o entesouramento ou a compra do ouro. A esta [sic] crise bancária junta-se uma crise de crédito quando, em maio de 1931, fale o principal banco austríaco (dominado pelos Rothschilds): é retirado o crédito a inúmeras empresas da Europa Central, que acabam também por falir. Nenhum país escapa às repercussões desta crise, que abala a crença no liberalismo e leva a uma crescente intervenção do Estado na atividade econômica [sic]". (CITI, 2012).

Por fim, uma importante Lei, neste país, foi instituída, após os casos de fraudes da Enron, Worldcom e outras empresas estadunidenses, a já citada Lei Sarbanes-Oxley. Esta determinou que os relatórios financeiros das empresas com ações em bolsas norte-americanas devam conter uma declaração do presidente e do diretor financeiro se responsabilizando pelas informações e procedimentos de divulgação, de forma que possam responder por eventuais fraudes.

Dessa forma, observa-se que a governança corporativa surgiu para cuidar desses conflitos e de outros desalinhamentos nas companhias. Os movimentos em busca e na definição de melhores práticas de governança resultaram na criação de institutos legais e de marcos regulatórios protecionistas dos direitos e interesses dos acionistas. Promoveram também em mudanças internas nas corporações, com destaque para a constituição de conselhos eficazes e atuantes. Por isso, torna-se importante conhecer alguns conceitos e modelos que são adotados de acordo com as características de cada companhia ou mercado.

2.2.2 Conceitos e Modelos

Alguns teóricos, como é o caso de Steinberg et al. (2003), destacam que o termo “Governança Corporativa” é uma má tradução para a situação a ser demonstrada nas organizações sob essa denominação, o qual advém, já incorrendo nesse erro, do termo em inglês *Corporate Governance*. Etimologicamente, o termo *Governance* originou-se da palavra latina *gubernare*, a qual significa governar, guiar, dirigir; enquanto o *Corporate*, em boa versão da língua inglesa para a portuguesa, vem de corporação. Ou seja, juntas seriam traduzidas como “governar a corporação”. Mas, como a GC visa conceituar um sistema pelo qual os acionistas de uma empresa “governam” corporativamente, então, caberia mais apropriadamente a designação *Corporation Governance* em lugar da que foi adotada.

Salienta-se que, independentemente da questão terminológica, a GC é entendida como a regulamentação da estrutura administrativa da sociedade anônima, através do estabelecimento dos direitos e deveres dos vários acionistas e da dinâmica e organização dos poderes.

Entretanto, cabe ressaltar que um dos sérios problemas com o qual os pesquisadores se deparam hodiernamente numa análise científica é a imprecisão dos conceitos. A palavra governança não está fora desse fenômeno, o que acontece é uma utilização ampla da expressão, sem que seu uso esteja cercado do apuro analítico que lhe é devido, mesmo porque essa expressão é relativamente nova. Diante disso, portanto, para efeito de delimitação conceitual do termo, é necessário precisar o seu significado no contexto em que é aplicado. Além disso, vale a pena destacar que governança tem aplicação em vários campos, com sentidos diferentes.

Nesta investigação, busca-se estudar a governança corporativa como um problema da gestão corporativa, partindo de uma dimensão de processo, da área financeira, e buscando identificar a sua importância para a modernização na Gestão de Tributos.

Diniz (1995, p. 400) afirma que o termo *governance* surge a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, “[...] tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente”. Ainda de acordo com essa estudiosa “[...] tal preocupação deslocou o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública”.

A capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais como também através da forma pela qual o governo exerce seu poder.

Gonçalves (2012) adverte que,

[...] segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development* de 1992, a definição geral de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”. Precisando melhor, “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, implicando ainda ‘a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções’.

Há duas questões que se destacam neste contexto:

a) a ideia apontada por Santos (1997) de que uma “boa” prática de governança é um requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, aquele que incorpora ao crescimento econômico equidade social junto com o respeito aos direitos humanos; e b) o mote dos procedimentos e práticas governamentais na consecução de suas metas destacado pelo Banco Mundial (1992, *apud* Diniz, 1995), o qual adquire relevância, incluindo aspectos significativos como por exemplo o formato institucional do processo decisório, a articulação público-privado na formulação de políticas ou ainda a abertura maior ou menor para a participação dos setores interessados ou de distintas esferas de poder.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa já conceituou a expressão duas vezes. A definição mais antiga é datada de 1995, enquanto há uma mais atual que verbaliza o seguinte conceito para a GC:

[...] é o sistema que assegura aos sócios-proprietários [sic] o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade [sic] aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (*accountability*). (IBGC, 2018d).

Dessa forma, destacam-se, no Quadro 4, alguns conceitos de GC relevantes para este trabalho.

Quadro 4 - Conceitos de Governança Corporativa

Teórico	Conceito de GC
Silveira (2010, p. 2-3)	“Governança corporativa lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente executivos, conselheiros e acionistas. O tema pode ser definido como o conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio. [Sendo assim,] o conjunto de mecanismos (internos ou externos, de incentivo ou controle) que visa a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a maximizar o valor de longo prazo do negócio e o retorno de todos os acionistas”.
Lacombe (2009, p. 317)	“[...] sistema de organização de uma sociedade anônima que objetiva absoluta transparência nas regras que governam as relações dos altos executivos e sua conduta com os acionistas, os empregados e a sociedade. Trata-se de um conceito novo, desenvolvido em função de atritos entre os executivos e os acionistas de algumas grandes empresas”.

Teórico	Conceito de GC
Oliveira (2006, p. 17)	É o conjunto de “[...] práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e governos – facilitando o acesso às informações básicas e melhorando o modelo de gestão”.

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese (2019).

Por fim, adiciona-se um conceito bem sucinto, mas que consegue sumarizar bem a ideia em torno do que é a GC: “Governança Corporativa é, em sentido geral, um conjunto de mecanismos através do qual os acionistas-proprietários se protegem contra a exploração dos executivos”³⁶ (LA PORTA et al., 2000, p. 3).

Para efeitos deste estudo, o pesquisador adotou o conceito do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, delimitando o significado da GC e servindo de orientação teórica.

Para se estabelecer uma categorização de modelos de governança corporativa, faz-se necessário entender o que constitui um sistema de GC. Segundo Leal e Camuri (2008, p. 64), este é estabelecido por

Um conjunto de instituições, convenções culturais e regulamentos [...] Essa reunião contempla as relações entre as administrações das empresas e os acionistas ou até mesmo, outros grupos, as quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas.

Há duas classificações de modelos de GC baseados na divisão dos sistemas de GC presentes na organização: uma é apresentada pelo IBGC, enquanto que a outra é verbalizada por Leal e Camuri (2008), ambas caracterizadas nos tópicos a seguir.

2.2.2.1 Modelo apresentado pelo IBGC

Segundo o IBGC (2018e), os sistemas de governança corporativa no mundo dividem-se em dois grupos:

1) “*Outsider System*”: é aquele em que os acionistas estão pulverizados e alheios ao comando diário da empresa, tendo como características as seguintes:

³⁶ Em inglês: “*Corporate governance is, to a large extent, a set of mechanisms through which outside investors protect themselves against expropriation by the insiders*”.

Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas,
 Papel importante do mercado de ações na economia,
 Ativismo e grande porte dos investidores institucionais,
 Foco na maximização de retorno para os acionistas (*shareholder oriented*³⁷).

Pode-se dizer que é um modelo direcionado para os interesses dos acionistas e gestores com relação ao valor, riqueza e retorno, bem como os indicadores de desempenho são voltados para as demonstrações patrimoniais e financeiras;

2) “*Insider System*”: é aquele em que os acionistas se colocam no comando das operações diárias, diretamente ou via pessoa de sua indicação. Esse modelo possui características³⁸ que lhes são peculiares.

Salienta-se que este modelo termina por agregar atenção, além do preconizado no anterior, ou seja, os resultados financeiros previstos, igualmente para a sustentabilidade, função social e elaboração de balanços sociais.

2.2.2.2 Modelos propostos por Leal e Camuri

Maria José Leal e Walter Camuri (2008) identificaram cinco modelos clássicos de GC, os quais são:

- a) Modelo Anglo-Saxão: que prevalece nos EUA e no Reino Unido, caracteriza-se pela pulverização do controle acionário e pela separação da propriedade e da gestão. As empresas são financiadas através do mercado de capitais. O conflito básico é entre acionistas e gestores, mas com forte proteção legal dos minoritários e adoção de padrões contábeis certificados com o objetivo de penalizar os casos de fraudes. É alta a presença de *outsiders* nos Conselhos de Administração, cuja atuação centra-se nos direitos dos acionistas e acompanham o objetivo essencial do modelo, a maximização do valor da companhia e o retorno dos investimentos. Além disso, é grande a influência exercida pelos investidores institucionais no modelo anglo-saxão de GC. Em

³⁷ De acordo com o *Michaelis* (2001, p. 316), *shareholder*, em língua inglesa, significa acionista. Dessa forma, *shareholder oriented* é a orientação que defende os interesses dos acionistas.

³⁸ De acordo com o *Michaelis* (2001, p. 316), (1) estrutura de propriedade mais concentrada; (2) presença de conglomerados indústrias- financeiros; (3) baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais; e (4) reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholder* não financeiros, principalmente funcionários.

- geral, este modelo constitui um código de boas práticas emitidas por instituições do mercado de capitais e por investidores institucionais;
- b) Modelo Alemão: cujo papel exercido pelas instituições bancárias é forte, uma vez que as companhias necessitam fundamentalmente de financiamento (crédito bancário de longo prazo), que dividem o controle com os grandes acionistas. O mercado de capitais tem menor expressão. A estrutura patrimonial é concentrada, mas a gestão é compartilhada e aberta a múltiplos interesses. Os conselhos de grandes empresas possuem duas camadas, a de gestão e a de supervisão. Este último, inclusive, é constituído por representantes dos empregados, sindicatos e bancos. Os acontecimentos históricos como as Guerras Mundiais, a hiperinflação dos anos 1920 e a divisão da Alemanha após a Segunda Guerra Mundial exerceram forte influência no sistema alemão de GC, destacando os altos custos sociais trazidos à Alemanha e em toda a Europa Ocidental no século XX;
- c) Modelo Japonês: compartilha algumas semelhanças com o Alemão, três dessas são bem evidentes: (1) a orientação *stakeholder*; (2) a gestão consensual; e (3) a forte presença dos bancos nas corporações. Nas últimas décadas, a participação das instituições bancárias no capital das empresas atingiu 43,0%. A propriedade é concentrada, com cruzamentos entre as organizações. A gestão se sobrepõe à propriedade e o modelo não está precipuamente voltado para conflitos de agência. O foco dos CA, geralmente bem numerosos, é a estratégia corporativa. O mercado de ações ainda não tem a mesma expressão que se observa no Modelo Anglo-Saxão, mas a tendência é de expansão, considerando o crescente número de investidores na Bolsa de Tóquio. Os países da Ásia Emergente não seguem o modelo de governança Japonês e sim, aproximando-se, do modelo dos países ocidentais a que estiveram ligados recentemente ou em sua formação histórica;
- d) Modelo Latino-Europeu: no qual não é tão bem definida a fonte predominante de financiamento. São grandes as diferenças entre este e os modelos Anglo-Saxão e o Nipo-Germânico (Japonês e Alemão). A propriedade é concentrada e é expressivo o número de grandes corporações familiares ou controladas por grupos consorciados. Os conflitos de agenciamento ocorrem por fraca proteção a minoritários. As forças externas de controle são menos atuantes, com baixo

*enforcement*³⁹. Geralmente, as presidências do CA e da Diretoria Executiva são justapostas, mas é crescente e alta a presença de *outsiders* independentes no órgão colegiado. Pelas pressões ativistas que vem sofrendo nos últimos anos, o modelo tende a abrir-se mais a interesses múltiplos; e, por fim,

- e) Modelo Latino-Americano: fortemente influenciado pelas seguintes características históricas do ambiente empresarial: (1) concentração patrimonial; (2) existência de grandes grupos privados familiares; (3) baixa pressão exercida pelo mercado de capitais; (4) tradição jurídica do Código Civil Francês, com baixo *enforcement*. A estas origens somaram-se mais duas fortes influências, ocasionadas pelos programas políticos dos últimos anos: (1) privatizações e (2) abertura dos mercados. Neste modelo, predomina a alavancagem⁴⁰; os mercados de capitais são pouco expressivos; a propriedade das grandes corporações é concentrada; a gestão é exercida por acionistas majoritários; os conflitos acontecem entre as forças polarizadas dos acionistas, constantemente desencadeados pelos minoritários, que possuem fraca proteção; e, por fim, há o ambiente regulatório ainda em transição. É um modelo de GC que está ainda em fase embrionária, mas evoluindo com rapidez. Prevaecem os interesses dos acionistas, mas se percebem movimentos na direção para o atendimento a múltiplos interesses.

Mesmo considerando os aspectos históricos e estudos nas áreas de Economia Regional e de Administração, nesta pesquisa não foi encontrada uma teoria específica para a área de Governança Corporativa, considerando seus rebatimentos nas companhias, nos mercados ou nas regiões, o que reforça a necessidade de novos estudos na referida área.

Sendo assim, através de uma pesquisa bibliométrica, realizada no mesmo período, foi possível identificar cinco teorias que, frequentemente, são apropriadas nos trabalhos científicos que versam sobre governança corporativa, a saber: (1) a Teoria da

³⁹ Pode ser definido como todos os procedimentos que existem num país que garantam a aplicação apropriada das normas e princípios contabilísticos.

⁴⁰ “Termo usado no mercado financeiro para designar a obtenção de recursos para realizar determinadas operações. Num sentido mais preciso, significa a relação entre endividamento de longo prazo e o capital empregado por uma empresa. Assim, o quociente Endividamento de Longo Prazo/Capital Total Empregado reflete o grau de alavancagem aplicado. Quanto maior for o quociente, maior será o grau de alavancagem.” (SANDRONI, 2005, p. 29).

Representação (*Agency Theory*⁴¹); (2) a Teoria dos *Stakeholders*⁴²; (3) a Teoria da Custódia⁴³; (4) a Teoria da Dependência de Recursos⁴⁴; e (5) a Teoria da Firma⁴⁵. São estudos que abordam, principalmente, as correlações entre as práticas de GC e os agentes econômicos, destacando, para efeitos desta investigação, os modelos de organização e de gestão empresarial.

Dito isso, cabe destacar que Ghellere (2012, p. 11) adverte que “a partir das melhores práticas com a Governança Corporativa, a gestão empresarial, preocupada cada vez mais com a ética e transparência [sic] evolui naturalmente a um novo nível: a Governança Tributária” (GT).

Além da ética e transparência, a Deloitte (2014) afirma que a GT possui base e traços em comum com a GC, a saber: foco em *compliance*, tanto em obrigações principais⁴⁶ quanto acessórias⁴⁷; gerenciamento de riscos; melhor conhecimento de alguns *stakeholders* importantes; gestão colegiada; bem como organização e guarda da documentação.

Por fim, na visão de Gomes (2016), a GC utiliza a administração tributária para aumentar o desempenho das empresas. Características da GC, tais como remuneração paga à diretoria executiva, segregação entre Chairman e CEO, e independência e composição do Conselho de Administração terminam por influenciar o gerenciamento tributário das empresas brasileiras.

⁴¹ Desenvolvida em 1976 por Jensen e Meckling, tem sido a abordagem mais utilizada para discutir a governança corporativa. Ela visa explicar como ocorrem os problemas de desalinhamento de interesses entre propriedade e gestão, e os mecanismos que podem ser empregados para mitigar seus custos.

⁴² Formulada por Edward Freeman, durante a década de 1980, é a principal concorrente da *Agency Theory*. Basicamente, adota o pressuposto de que os gestores devem administrar as companhias com o objetivo de equilibrar os interesses de seus *stakeholders*.

⁴³ Elaborada na década de 1990, por James Davis e Lex Donaldson, originou-se com base nas áreas da Sociologia e da Psicologia. Diferente da premissa pessimista da Teoria da Agência, esta sugere uma motivação "pró-organizacional" dos gestores, que atuam, por vontade própria, como curadores de suas empresas.

⁴⁴ Pensada por Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik, no fim da década de 1970, trata-se de uma teoria bastante ampla, utilizada em áreas como: governança corporativa, estratégica organizacional, integração horizontal ou vertical, e fusões e aquisições.

⁴⁵ Criada por Ronald Coase, em 1937, é muito utilizada nos estudos acerca da GC e tem o objetivo de explicar por que as empresas surgem em uma economia de mercado e os motivos que as levam, muitas vezes, a integrar suas atividades e a alcançar um porte gigantesco.

⁴⁶ Pagamento do tributo apurado e, portanto, devido.

⁴⁷ Envio ou disponibilização ao fisco dos arquivos de natureza fiscal, contábil ou tributária.

No caso da Petrobras, a partir de uma reestruturação da gestão, as práticas de GC recomendaram a implantação do CSC, principalmente para o atendimento das demandas de natureza financeira, contábil e tributária. Assim, urge entender o que vem a ser a GT, a qual será tratada na próxima sessão deste documento.

2.3 GOVERNANÇA TRIBUTÁRIA

Observa-se, no mercado atual, que as organizações que pretendem manter vantagem no seu segmento de atuação, necessariamente, têm, a partir das práticas de GC, da Gestão de Processos e da Gestão de Tributos, que definir o modelo denominado de Governança Tributária. Essa é parte indispensável da Governança Corporativa, seguindo, inclusive, os mesmos pilares, tais como a moralidade, ética, legalidade e *compliance*, como também possui o papel de garantir a reputação da empresa e de seus administradores, bem como a manutenção de sua lucratividade. Além de ser considerada como sendo essencial à “saúde” financeira de qualquer organização, a Governança Tributária pode ser conceituada como

[...] a prática de controle de todos os processos que afetam as informações operacionais, de negócios e tributárias destinadas à gestão dos tributos. Nesse processo podem ser incluídos cálculos, elaboração de guias de recolhimento, escrituração de livros fiscais e elaboração de obrigações acessórias. ^[48] (RESENDE, 2012, p. 27).

Pimenta (2012) defende que, na era atual da globalização, de maior informação e comunicação, os empresários precisam adotar soluções estratégicas de gestão empresarial, com o objetivo de criar, em suas empresas, uma “personalidade” tributária de forma que as tornem mais ágeis, controladas e transparentes, minimizando o máximo possível os seus riscos fiscais e, ao mesmo tempo, ampliando a sua eficiência e, por consequência, otimizando os seus resultados.

Para esse estudioso, em linhas gerais, isso é o que constitui a Governança Tributária (GT). Enquanto para Cunha (2012, p. 1), GT é “[...] a prática de controle de todos os

⁴⁸ Para Castro (2017), a obrigação tributária é definida como principal ou acessória. A principal surge com a ocorrência do fato gerador, tendo por objeto o pagamento de tributo ou penalidade pecuniária e extingue-se juntamente com o crédito dela decorrente. Enquanto que a acessória decorre da legislação tributária e tem, por objeto, as prestações, positivas ou negativas, nela previstas, no interesse da arrecadação ou da fiscalização dos tributos.

processos que afetam as informações operacionais, de negócios e tributárias destinadas à gestão dos tributos a que uma organização está sujeita”.

A Deloitte (2014, p. 3) define GT da seguinte forma

Conjunto de normas e procedimentos adotados, pela gestão de uma empresa, que norteará suas decisões tributárias. Envolve a identificação de aspectos tributários relevantes, entendimento da legislação, aplicação nos seus negócios, objetivando:

- (1) o “compliance” com a legislação tributária e gestão de riscos, se existentes;
- (2) a justa paga dos tributos efetivamente devidos resultante [sic] de seus negócios;
- (3) uso de eventuais oportunidades de estruturação de negócios e operações com fito de minimizar carga tributária – planejamento tributário legítimo; e
- (4) dar transparência das posições adotadas ou tomadas, a gestores, acionistas e demais “stakeholders” – Demonstrações Financeiras.

Os principais objetivos da GT para a Deloitte (2014, p. 3) são:

- (i) Dar transparência às decisões tomadas. Expor atendimento às obrigações, ou definir riscos, sua quantificação e seu impacto sobre o Patrimônio da Empresa.
- (ii) Assegurar aos sócios/investidores a assertividade e confiabilidade no cumprimento das normas fiscais, e nas posições tomadas, se envolverem riscos eventualmente.

De forma mais abrangente, Amaral (2011, p. 10) afirma que,

Governança Tributária representa o conjunto de procedimentos de gestão empresarial engendrados de forma personalizada para cada empresa ou entidade, com vistas à coordenação, controle e revisão dos procedimentos tributários e proporcionando como resultado a redução de riscos fiscais e a consistência e transparência das demonstrações financeiras, deixando-as verídicas e confiáveis.

Desta feita, pode-se concluir que Governança Tributária é uma forma de assegurar, aos sócios/acionistas, a assertividade e confiabilidade na apuração dos tributos, bem como nas obrigações acessórias a que as organizações estão sujeitas. Ainda visando explicitar o que é a GT, Amaral (2011, p. 3) a descreve como sendo

[...] o conjunto de métodos de gestão empresarial que visa à coordenação, controle e revisão dos procedimentos tributários adotados pela empresa com o intuito de prevenir autuações fiscais, multas pelo descumprimento de obrigações acessórias, bem como evitar a ocorrência de crimes tributários.

Castro (2013) já afirmava que a realidade tributária brasileira é notoriamente peculiar, pois existem dezenas de tributos exigidos no país, entre impostos, taxas e contribuições - ao todo, 86 listados no anexo A. Com isso, além do pagamento do tributo, um grande volume de informações passou a ser demandado e deve ser prestado regularmente ao fisco, que são as obrigações acessórias. Essas são complexas e atualizadas constantemente, dificultando o planejamento de estratégias, e a implementação e manutenção de rotinas para o processo de execução tributária das empresas. O Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis apresentou um estudo no setor. O gráfico 1 ilustra a evolução do pagamento de impostos e contribuições da Petrobras no período entre 2006 e 2015. Esse último foi o ano de remoção do Centro de Operações Financeiras da Bahia para o Rio de Janeiro.

Gráfico 1 – Evolução de impostos e contribuições pagas entre 2006 e 2015



Fonte: IBP (Disponível em: <<https://www.ibp.org.br/observatorio-do-setor/petrobras-impostos-e-contribuicoes-pagos/>>. Acesso 25 out. 2019).

Neste contexto e na busca pela transparência corporativa, prestação de contas com responsabilidade e cumprimento das obrigações legais, o papel de uma Governança Tributária, destaca-se e ganha notoriedade na organização, pois é sua a responsabilidade do estudo da empresa e da elaboração de políticas e diretrizes que assegurem o cumprimento das obrigações, principal e acessórias, além de definir as estruturas organizacionais e os instrumentos de controle mais adequados, a partir da estratégia corporativa e do planejamento tributário das operações.

Nota-se, assim, no atual cenário empresarial, que a Governança Tributária assume aspecto de grande importância, pois, se bem praticada, traz às instituições melhores resultados e melhor gestão do custo tributário, bem como previne possíveis passivos fiscais que poderiam comprometer a perpetuidade da empresa.

Cunha (*apud* RESENDE, 2012, p. 28) salienta que

Devido à relevante participação dos tributos nos negócios, é indispensável que a alta administração tenha políticas de controle sobre todos os processos e procedimentos operacionais. Como esse mecanismo de gestão é relativamente novo, seu sucesso depende do grau de mudança de mentalidade dos profissionais envolvidos em vários departamentos da organização, que, de forma direta ou indireta, afetam o nível de tributação, e que possam contribuir na gestão tributária.

Para Rodrigues (*apud* RESENDE, 2012, p. 27)

A Governança Tributária formula estratégias tributárias monitorando o planejamento tributário de forma a gerenciar os riscos. A Governança deve contemplar o estudo das operações mercantis da empresa, revisão dos processos e fluxos documentais.

Este autor ainda afirma que a GT é constituída com a participação de representantes de áreas que, de forma direta ou indireta, estão envolvidos com os riscos contingenciais. Já Cunha (*apud* RESENDE, 2012) defende a importância do envolvimento de pessoas e de seus respectivos departamentos na demonstração dos efeitos da tributação nos negócios, destacando que o capital humano bem formado e informado sobre o que fazer é ponto central do sucesso da governança tributária.

Ghellere (2012, p. 12) assevera que

Os objetivos fundamentais de uma estrutura de Governança Tributária consistem em manter o crescimento dos negócios e melhorar a rentabilidade por meio da redução da carga tributária e dos riscos fiscais, bem como promover as capacitações necessárias para atender as demandas regulatórias.

Alguns benefícios da governança tributária são destacados por Resende (2012), a saber:

- Formulação de uma estratégia tributária;
- Monitoramento do planejamento tributário;

- gerenciamento dos riscos tributários;
- formulação e acompanhamento de indicadores de desempenho;
- garantia do cumprimento das obrigações acessórias;
- asseguramento do grau de certeza das informações tributárias.

Castro (2013) defende que o modelo de governança tributária deve ser pensado a partir do próprio modelo, estrutura e práticas de governança corporativa, com amplo mapeamento e modelagem de todos os processos envolvidos, a destacar os transacionais, alinhados com a gestão de tributos, considerando todas as partes, tributos e custos. Isso tudo funcionando numa plataforma tecnológica que suporte o volume e a complexidade da atividade de execução tributária de um grande agente econômico, a exemplo da Petrobras.

Diante do exposto até este ponto da fundamentação teórica, a partir da próxima seção, urge compreender-se a ligação que há entre CSC, GC e GT com a economia e o desenvolvimento regional. Dessa forma, passa-se a revisar a teoria embasadora desses dois últimos campos do saber, com base na Ciência Regional, e os desdobramentos desses, destacando-se que, até aqui, imperou um macro conhecimento vinculado e entrelaçado entre as áreas de Economia e Administração.

A partir do próximo tópico, adentrar-se-á nos estudos da área de Economia, iniciando com uma visão geral sobre o desenvolvimento econômico, com destaque para o Desenvolvimento Regional. Isso permitirá a esta tese juntar – e é esse o intento do pesquisador – esses dois saberes, demonstrando que um auxilia o outro no desenvolvimento humano, social e histórico. Assim, começar-se-á, no próximo tópico, dissertando sobre o desenvolvimento econômico.

2.4 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Ao longo dos séculos, a Ciência Econômica vem debatendo as causas do desenvolvimento econômico (DE) de um país ou região. A discussão sobre o desenvolvimento tem origem em autores que não estavam preocupados explicitamente com esta questão. François Quesnay, David Ricardo e Adam Smith lançaram seus questionamentos iniciais.

Muitas pesquisas dispõem esforços dispensados à definição do termo em detrimento à compreensão exata dos condicionantes do desenvolvimento econômico. Considerando as várias definições encontradas na literatura acessadas pelo pesquisador, todas concordam, pelo menos, que o desenvolvimento econômico está relacionado à “melhoria nas condições de vida ou no bem-estar dos indivíduos”, qualquer que seja a profundidade dada aos termos desta expressão.

No entanto, cabe destacar que os primeiros conceitos basilares versam acerca do que vem a ser crescimento e desenvolvimento econômico, considerados sinônimos até a II Guerra Mundial. Desde então, aquele passou a ser entendido como aumento na renda *per capita* do país, enquanto este passou a ser visto como uma melhoria da qualidade de vida da população em geral (MADUREIRA, 2015). Assim, o crescimento e desenvolvimento econômico devem ser compreendidos como sendo dois fenômenos distintos, mas complementares entre si.

Nesse sentido, o DE não se manifestará obrigatoriamente num ambiente de Crescimento Econômico (CE), porém, não há como conceber esse desenvolvimento sem a presença do crescimento, ou seja, “[...] desenvolvimento é, basicamente [sic] aumento do fluxo de renda real, isto é, incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo, à disposição de determinada coletividade.” (FURTADO, 1963, p. 115).

De acordo com Madureira (2015), o desenvolvimento econômico de um país, região ou município pode ser entendido como um processo contínuo de crescimento econômico acompanhado por mudanças qualitativas nos indicadores de bem-estar econômico e social. Furtado (1963, p. 19) define a Teoria do Desenvolvimento como a que busca “[...] explicar, numa perspectiva macroeconômica, as causas e o mecanismo do aumento persistente da produtividade do fator trabalho e suas repercussões na organização da produção e na forma como se distribui e utiliza o produto social”.

Oliveira (2002) defende que, de forma geral, o DE deve resultar do CE e necessariamente deverá estar acompanhado de melhorias visíveis na qualidade de vida da população.

O desenvolvimento econômico é um conceito mais qualitativo, incluindo as alterações da composição do produto e alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, alimentação, educação e moradia). (VASCONCELLOS; GARCIA, 2008, p. 255).

O desenvolvimento econômico é um processo de mudanças estruturais na economia, na política e, principalmente, nas relações sociais, tanto que, na perspectiva defendida por Cardoso e Faletto (1970, p. 16), “[...] o desenvolvimento é em si mesmo um processo social; mesmo seus aspectos puramente econômicos deixam transparecer a trama de relações sociais subjacentes”. O desenvolvimento advém de aumentos constantes do produto e da renda (crescimento econômico), gerando uma maior satisfação das necessidades humanas e uma conseqüente melhoria nos índices sociais.

Um aspecto a ser destacado é que, como a economia é afetada pelas alterações ocorridas no mundo que a rodeia, as causas e a explicação do desenvolvimento devem ser encontradas, igualmente, fora dos estudos inerentes à própria teoria econômica.

Desse modo, aumentos constantes no nível de produção são sinais evidentes de CE, mas, para se configurarem em DE, esses incrementos precisam chegar a toda a comunidade analisada, constituindo-se em melhorias na saúde, renda, educação, entre outros fatores de qualidade presenciados nesse dado conjunto de indivíduos.

Romer (1986) introduziu uma nova concepção acerca do processo de crescimento das economias no longo prazo, considerando a expansão em valores e não em energia, material ou objetos. Lucas (1988), por sua vez, inspirado na teoria do capital humano, concebeu importantes modificações nas hipóteses básicas do modelo de Solow (1956), impulsionando o pensamento definitivamente na direção de um novo paradigma em modelos de crescimento, apontando-os para as questões do desenvolvimento endógeno.

A ideia central incorporada nos modelos de crescimento endógenos, iniciados com Romer e Lucas, decorre da eliminação dos rendimentos decrescentes no processo de produção, em nível da economia agregada, em face das externalidades geradas pela atuação das firmas individualmente, sendo o capital humano uma de suas principais fontes impulsionadoras.

Em a Riqueza das Nações, Adam Smith destaca a questão do capital humano ao expor sua teoria para a diferença no papel da colonização das Américas

Os colonizadores levam consigo um conhecimento da agricultura e de outros ofícios úteis, superior àquele que pode desenvolver-se espontaneamente entre nações selvagens e bárbaras, no decurso de muitos séculos. Além disso, levam consigo o hábito da subordinação, alguma noção sobre o governo regular existente em seu país de origem, sobre o sistema de leis que lhe dá sustentação e sobre uma administração regular da justiça e, naturalmente, implantam algo do mesmo tipo na colônia. (SMITH, [1776] 1983, p. 56).

Este pensamento aponta que o capital humano dos colonizadores era superior e, portanto, as colônias que receberam mais imigrantes europeus acabavam num patamar mais elevado do seu desenvolvimento econômico.

Nesta mesma linha de pensamento, Furtado (2007) afirma que o desenvolvimento econômico consiste na introdução de fatores de produção que permite 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. A consequência imediata deste processo seria então a geração do bem-estar para todos os indivíduos.

Bresser-Pereira (2008) assevera que a ocorrência do desenvolvimento econômico só é possível com o crescimento dessa produtividade. Este, por sua vez, estaria intimamente ligado à incorporação de dois elementos ao trabalho: do progresso tecnológico e do capital humano. Ambos são responsáveis pelo despontar das nações e contribuem significativamente para o aumento da renda da população, que é tida como uma medida que mensura o grau de desenvolvimento de um país através da elevação da citada produtividade.

Enquanto que Becker (1993) centrou sua análise sobre o custo-benefício das atividades que promovem o aumento dessa produtividade, assim, inferiu que o investimento em capital humano contribui para o desenvolvimento econômico e é igualmente responsável por melhorias nos rendimentos, na saúde e na composição das famílias dos trabalhadores. Dessa forma, passa-se a seguir a teoria que estudou esse capital.

2.4.1 Teoria do Capital Humano

O que se denomina por capital humano pode ser entendido como aptidões, competências e habilidades pessoais, as quais são consideradas inatas ou adquiridas via ensino/aprendizagem, o que possibilita ao indivíduo obter uma maior renda e o tornam mais produtivo e atrativo para o mercado de trabalho.

Os investimentos neste tipo de capital são os que melhoram a capacidade humana em algum aspecto e envolvem os gastos: com educação, médicos, capacitações fornecidas pelo próprio emprego e migrações para aproveitar melhores oportunidades de trabalho. Esses terminam por aprimorar a qualidade da produtividade no ambiente laboral e produzem o chamado “capital humano”, uma vez que não é possível dissociar o indivíduo do conhecimento assimilado, de sua saúde ou de suas habilidades. Dessa forma, pode-se afirmar que o pressuposto central da Teoria do Capital Humano é que o investimento na formação e capacitação de cada profissional pode aumentar as taxas de produtividade deste e, assim, impulsionar o progresso de uma organização, região ou país.

Ao se debruçar sobre os estudos acerca da Teoria do Capital Humano e se visar uma melhor compreensão do seu desenvolvimento, nota-se que se faz necessário discutir o contexto das primeiras reflexões acerca dessa. Assim, pode-se observar que o pensamento filosófico e econômico lastreia as suas bases teóricas.

No final do século XIX, o economista inglês, Alfred Marshall [(1890) 1996], em sua obra fundante, *Princípios de Economia*, trata o princípio da economia positiva no viés de elementos de caráter normativo, podendo-se ainda encontrar um interesse na metafísica, a ética e a filosofia política.

Este pensamento se aproxima do preconizado pelo filósofo e economista, igualmente inglês, John S. Mill ([1866] 2016), em *Sobre a Liberdade*, na qual se observa o respeito à liberdade e à ideia do utilitarismo, enquanto Marshall apresenta o seu arcabouço científico rumo à aproximação do pesquisador e do reformador social; economista teórico, filósofo do processo da evolução humana e o filantropo, moralista e pregador (CAMPONEZ; PEIXINHO, 2010; FONSECA, 1992).

Compreende-se ainda que, no pensamento de Marshall ([1890] 1996), há desdobramentos no sentido da crença de que a riqueza nacional, em longo prazo, tem uma lógica de aproximação muito mais pelo caráter da população do que em relação à abundância de recursos naturais, de capital e de trabalho.

Na linha de pensamento desse estudioso em relação ao caráter nacional, os atributos éticos e intelectuais da população são um dos mais valiosos insumos da função da produção. Defende, assim, que esses atributos são fatores mais que decisivos rumo ao crescimento econômico. Nesse sentido, a qualidade do homem, para Marshall, era o que mais importava.

Enquanto que, ao se investigar os estudos acerca do capital humano em Smith ([1776] 1983) e Marshall ([1890] 1996), pode-se observar a questão convergindo para a compreensão da educação e a capacitação humana como investimento, renda, erradicação da pobreza em massa e desenvolvimento numa percepção multidimensional. Smith, na sua obra *Riqueza das Nações* ([1776] 1983), analisa a despesa real em educação e o capital fixo investido no indivíduo, uma vez que a aplicação de capital nesta área, de fato, aconteça.

Ao continuar seguindo a visão desenvolvida por Marshall ([1890] 1996), percebe-se o homem atrelado aos fatores de produção. Fato ratificado na interpretação de Fonseca (1992, p. 65), quando esse afirma que “[...] um aspecto específico das recomendações de política microeconômica de Marshall reporta-se à sua análise e discussão do papel do investimento em capital humano na erradicação da pobreza em massa e no processo de desenvolvimento”.

No aprofundamento dos estudos acerca dessa temática, observa-se que, no século XVIII, os economistas já pendiam a uma ruptura com os intitulados economistas clássicos. Cabe salientar que o pensamento de Mill ([1866] 2016) e dos economistas ingleses foi fruído por quase todo o século XIX, inclusive do ponto de vista keynesiano, pela proximidade entre Keynes ([1936] 2014) e Mill.

Na compreensão de Fonseca (1992, p. 76),

Na Inglaterra de Marshall (como em boa parte do mundo em desenvolvimento hoje) existia um grande contingente de indivíduos nessas condições: trabalhando com um nível baixíssimo de produtividade, semicupados, encostados ou até mesmo incapacitados de exercer qualquer tipo de atividade no mercado livre que lhes garantisse o mínimo necessário para o padrão de vida tolerável.

Nesse cenário, os socialistas da época, assim como os que, infelizmente, reproduzem esse pensamento na atualidade, não pouparam esforços em atribuir ao regime capitalista a exploração da mão de obra assalariada, a mais valia e a escassa distribuição de renda.

Contudo, nota-se a importância de um contraponto em relação à percepção das qualidades e competências do indivíduo habilitado ao mercado de trabalho, bem como a necessidade de conhecimentos prévios como dinamizador da melhoria na renda dos trabalhadores, uma vez que esses podem desempenhar funções em face daqueles conhecimentos adquiridos em qualquer que seja o sistema econômico vigente.

Ainda seguindo o raciocínio proposto por Fonseca (1992, p. 76),

A perspectiva marshalliana, porém, privilegia a esfera da produção, e não a da distribuição, ao analisar as causas da pobreza em massa numa economia de mercado. A distribuição pode ser – e muitas vezes é de fato – uma variável importante do problema. Mas isso principalmente na medida em que afeta, positiva ou negativamente, a capacidade produtiva dos indivíduos e da economia. Se desejarmos entender o motivo pelo qual as condições de vida de uma enorme parcela da população ficam abaixo do que seria aceitável, é para fatores microeconômicos, ligados à qualidade e à competência dos esforços produtivos da comunidade que devemos dirigir nossa atenção.

Ao se analisar as teorias de Mill ([1866] 2016) e Marshall ([1890] 1996), averiguam-se duas variáveis que se juntam no sentido de mitigar a pobreza em massa, miséria e

degradação. Uma delas é a educação nas suas mais diversas percepções e a outra o aumento populacional que assola sobremaneira os países periféricos. Em relação ao preconizado por Malthus ([1820] 1996), nota-se que quanto mais rápido cresce a população, mais lento será o aumento da sua renda per capita.

No resgate do raciocínio de Fonseca (1992), percebe-se que esse defende que os economistas clássicos se inclinavam a tratar a questão da educação aproximando-a da lógica do *Welfare State* e da alteração na dinâmica de comportamentos, atitudes e valores. Dessa forma, compreende-se a Teoria do Capital Humano abordada como Schultz (1973) a entende, relacionando-a ao esforço de investimento e formação do capital produtivo de uma nação, neste estudo, de uma organização para uma região.

Advoga-se que, atualmente, o mercado de trabalho necessita cada vez mais de desenvolvimento tecnológico e de expertises no sentido de promover não somente o crescimento econômico, mas garantir a continuidade de soluções, notadamente em campos imprescindíveis, como é o caso do da saúde e da educação, no intuito de mitigar as assimetrias sociais mais evidenciadas nas regiões e nos países periféricos (MARSHALL, [1890] 1996).

Discutidos brevemente os fatores e variantes dos economistas que marcaram as primeiras impressões sobre o valor econômico advindo do capital humano, passa-se a tratar as bases conceituais da teoria acerca desse capital, as quais são focadas principalmente nos estudos epistemológicos do economista estadunidense Theodore Willian Schultz. Compreende-se que foi esse teórico de destaque o responsável por perceber uma lacuna nas teorias econômicas em relação aos esforços econômicos, ao conhecimento, seu custo nas diversas esferas e o retorno advindo de indivíduos preparados para o trabalho formal.

Pode-se asseverar que os estudos de Theodore Schultz (1973) foram oriundos, precipuamente, de uma série de três monografias, as quais versaram sobre a economia: da saúde, da educação e da prosperidade. Essas sofreram influência de fatores relacionados a aspectos econômicos, políticos e sociais vigentes.

A evidenciação da necessidade de altos investimentos nos setores educacionais e de saúde, bem como o entendimento de se tratarem de campos extremamente sensíveis do ponto de vista econômico, os quais terminam por orientar decisões concernentes às políticas públicas e os mercados.

No início da década de 60 do século passado, Schultz iniciou o que veio a se transformar na revolução do capital humano no pensamento econômico⁴⁹. Para esse pensador (1961), esse capital consiste no acúmulo de todos os principais investimentos, os quais versam sobre: 1) instalação e serviços de saúde, em educação; 2) treinamento no trabalho⁵⁰; 3) ensino formal fundamental, médio e superior; 4) programas de estudo para adultos não organizados pelas firmas, como aqueles oferecidos à população rural; 5) migração de indivíduos e famílias para aproveitar oportunidades de trabalhos e outros fatores que aumentam a produtividade individual e, conseqüentemente, os ganhos daí advindos. Dessa maneira, como defendia o próprio Schultz, os trabalhadores tornaram-se capitalistas com a aquisição de conhecimento e habilidades que têm valor econômico.

Schultz (1961, p. 3) advoga que o conhecimento e as habilidades são, em grande parte, produto de investimentos e, combinados com outros investimentos humanos, contribuem predominantemente para a superioridade produtiva dos países tecnicamente desenvolvidos. “Omiti-los no estudo do crescimento econômico é como tentar explicar a ideologia soviética sem Marx”⁵¹.

Sabe-se que Teoria do Capital Humano foi divulgada a partir das primeiras publicações em torno dos estudos empreendidos por Schultz (1960) no *Journal of Political Economy*. Essa teoria, como já mencionado, trata de um conjunto de conhecimentos adquiridos a partir da educação formal ou não formal, aproximadas das experiências sociais e culturais dos indivíduos.

⁴⁹ Esse conceito teve suas origens em *A riqueza das nações*, de Adam Smith ([1776] 1983), como já foi mencionado, como também Von Thünen e Fisher incluíram o capital humano em suas definições sobre a riqueza econômica.

⁵⁰ Em inglês: *on-the-job training*.

⁵¹ Em inglês: “*Omitting them in the study of economic growth is like trying to explain the Soviet ideology without Marx*”.

Este arcabouço teórico fornece não somente o crescimento intelectual como também eleva as possibilidades de absorção no mercado de trabalho em concordância com as demandas regionais (SCHULTZ, 1973, p. 18). Contudo, esse mesmo economista adverte que

Embora seja óbvio que as pessoas adquirem habilidades e conhecimentos úteis, não é óbvio que essas habilidades e conhecimentos são uma forma de capital, que esse capital é, em parte substancial, um produto de investimento deliberado, que cresceu, nas sociedades ocidentais, a uma taxa muito mais rápida do que o capital convencional (não humano) e esse crescimento pode ser a característica mais distintiva do sistema econômico.^[52]

A partir do preconizado por Schultz (1973), pode-se ainda perceber que existe uma relação direta entre o capital humano e a distribuição de rendimentos. “Alterações de investimentos no capital humano são um fator básico na redução das desigualdades da distribuição pessoal de renda.” (SCHULTZ, 1967, p. 82).

Schultz (1961, p. 5) afirmava que os investimentos em capital humano ajudam a entender as “[...] três principais perguntas intimamente ligadas ao enigma do crescimento econômico”. Primeiro, considera-se o comportamento a longo prazo da razão capital-renda. Aprendeu-se que um país, o qual tenha acumulado mais capital reprodutível em relação às terras e ao trabalho, empregaria esse capital em maior “profundidade”, devido à grande abundância e preços baixos. Mas, esse estudioso prova que, aparentemente, não é isso o que acontece.

Pelo contrário, as estimativas hoje disponíveis mostram que uma parcela menor desse capital tende a ser empregada em renda, à medida que o crescimento econômico continua. Deve-se deduzir que a razão capital-renda não interfere na explicação da pobreza ou da opulência? Ou que um aumento nessa razão não é um pré-requisito para o crescimento econômico? Para o propósito de Schultz (1961), tudo o que precisa ser dito é que essas estimativas das razões capital-renda se referem apenas a uma parte de todo o capital. Excluem, em particular, qualquer capital humano. Esse capital tem crescido a uma taxa substancialmente maior que o capital reprodutível. Não se

⁵² Em inglês: “*Although it is obvious that people acquire useful skills and knowledge, it is not obvious this skills and knowledge are a form of capital, that this capital is in substantial part a product of deliberate investment, that is has grown in Western societies at a much faster rate than conventional (nonhuman) capital, and that is growth may well be the most distinctive feature of the economic system*”.

pode, portanto, inferir dessas estimativas que o estoque de todo o capital esteja diminuindo em relação à renda.

A segunda pergunta importante, na visão de Schultz (1961), é porque a renda nacional tem crescido mais rápido que o total combinado de terra, horas trabalhadas por pessoa e estoque de capital físico. A explicação está nos rendimentos à escala e na melhoria da qualidade dos processos, particularmente no aprimoramento da capacidade humana em produzir bens e serviços.

Sabe-se que uma pequena distância separa esses dois questionamentos levantados pelas estimativas já existentes de um terceiro, que conduz ao cerne do problema, ou seja, o grande e inexplicável aumento em ganhos reais dos trabalhadores. Isso poderia ser uma sorte inesperada? Ou dos mercados de trabalho nos países em desenvolvimento, a natureza da migração rural-urbana e à política pública adequada? Conforme afirmado por Lewis (1984), se o conflito e os debates são índices de atividade intelectual, o assunto (economia do desenvolvimento) parece adequadamente controverso.

De forma contundente, ainda assevera Schultz (1967, p .17):

Existe sempre a tentação de abordarmos, imediatamente, o problema de maior importância, no tocante à distribuição de recursos. Em outros termos: quão eficientes temos sido, em nossas decisões, particulares e oficiais, com referência à distribuição de recursos destinados à educação? Para um país consciente de sua responsabilidade, a resposta implicaria dispensar à educação um tratamento altamente prioritário. O teste econômico de eficiência seria considerar que nem excesso nem escassez de recursos estão sendo utilizados para proporcionar um ótimo fluxo de serviços educacionais, significando, deste modo, que os recursos específicos estão sendo empregados da forma mais adequada a “produzir” o referido fluxo.

A Teoria do Capital Humano considera estreita a aproximação com os indivíduos e suas necessidades. Esta característica fundamental, imanente ao homem, se faz justa pelo fato da percepção intrínseca do conhecimento, com as necessidades das sociedades contemporâneas, ser potencial fonte de satisfação presente ou futura, evidenciando saberes que serão revertidos como uma espiral de benefícios sociais e econômicos. Igualmente relaciona-se com as capacidades desenvolvidas pelos indivíduos através de educação.

Em outros termos, por via da apreensão de conhecimentos, é possível elevar as habilidades tanto na condição de saberes especializados para o trabalho, quanto na perspectiva da liberdade na percepção da realidade do indivíduo consciente da sua força de trabalho.

Afirma-se que a consequência dos possíveis futuros benefícios econômicos advém do acesso a novos mercados de trabalho, como corolário da formação. Entende-se que não é possível dissociar os ganhos individuais da apreensão de conhecimentos e das aspirações de garantias de liberdade (SCHULTZ, 1973a).

Ainda no pensamento de Schultz (1967, p. 53),

[...] onde os homens sejam livres [sic], o capital humano não é um ativo negociável, no sentido de que possa ser vendido, pode, sem dúvida, ser adquirido, não como um elemento de ativo, que se adquire no próprio mercado, mas por intermédio de um investimento no próprio indivíduo. Segue-se que nenhuma pessoa pode separar-se a si mesma do capital humano que possui.

O capital humano é resultado do investimento no homem. Por via de consequência, existirão desdobramentos em sentido amplo, alterações na dinâmica de apreensão dos conhecimentos e na cultura. A Teoria do Capital Humano representa, dentre outros aspectos, o grau de capacitação da comunidade para o trabalho qualificado. Esta dinâmica desdobra-se no uso de novas tecnologias e um certo grau de inovação tanto no âmbito público quanto no privado (FONSECA, 1992).

Posteriormente, outros teóricos abordaram a Teoria do Capital Humano e um desses expoentes contemporâneos, também ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1992, especialmente em função de seus estudos acerca do referido capital e suas aproximações com a educação, é o economista Gary Becker (1993), que expressou as suas convicções acerca daquela Teoria em sua obra fundante *Capital Humano: uma análise teórica e empírica, com referência especial à educação*⁵³ (1993).

Becker (1993, p. 19) concorda com Shultz (1961) ao afirmar: “A análise de capital humano pressupõe que a escolaridade gera ganhos e produtividade, principalmente

⁵³ Em inglês: *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education.*

fornecendo conhecimento, habilidades e uma maneira de analisar problemas.”⁵⁴. Está convencido de que a educação gradativamente aumenta a renda pessoal e assevera que

Meu livro mostrou, e assim tem muitos outros estudos desde então, que a alta escolaridade nos Estados Unidos aumenta muito a renda de uma pessoa, mesmo depois de compensar os custos indiretos de escolarização, e depois de se ajustar para as melhores habilidades de pessoas mais educadas.^[55] (BECKER, 1993, p. 17).

Igualmente, Becker (1993) acrescenta que essas evidências não estão presentes apenas nos Estados Unidos, mas também em diversos outros países em diferentes períodos de referência no tempo. Os salários das pessoas mais escolarizadas quase sempre se apresentam bem acima da média e esses ganhos são geralmente maiores nos países menos ou em vias de desenvolvimento.

A Teoria do Capital Humano dá importância tanto ao aprendizado formal (Ensino Básico, Médio e Superior) como ao informal. Observa-se que os graduados do Ensino Superior não estão totalmente bem preparados para o mercado de trabalho quando finalizam seus cursos, o seu aprimoramento para o trabalho se dá através de programas de capacitações. O treinamento no trabalho ou, com já mencionado, *on the job training* é uma fonte importante de aumento dos ganhos dos profissionais que atuam no mercado, uma vez que aumenta a sua experiência para o trabalho desempenhado e torna esse mais produtivo e especializado.

Após alguns anos no mercado, alguns profissionais se estabilizam e permanecem na mesma empresa por um longo tempo. Becker (1993) atribui esse fato em grande parte ao que aprenderam ao longo da sua trajetória ou em outros cursos ou nesses treinamentos.

Esse teórico também adverte que as alterações de empregos são mais comuns entre os trabalhadores não qualificados e com baixa escolaridade, do que entre os que se

⁵⁴ Em inglês: *Human capital analysis assumes that schooling raises earnings and productivity mainly by providing knowledge, skills and a way of analyzing problems.*

⁵⁵ Em inglês: *My book showed, and so have many other studies since then, that high school and college education in the United States greatly raise a person's income, even after netting out direct and indirect cost of schooling, and after adjusting for the better Family backgrounds and greater abilities of more educated people.*

empenham em adquirir conhecimento ao longo do tempo, mesmo considerando a abertura dos mercados e o maior acesso às tecnologias e informações. Isso pode ser comprovado com o exemplo do Japão, onde as mudanças de emprego são menos frequentes e os investimentos em *on the job training* são maiores que os norte-americanos.

Ainda cabe uma ponderação, a Teoria da População de Malthus ([1820] 1996) preconizava que, com o aumento de renda, as pessoas se casariam mais cedo e as taxas de fertilidade iriam aumentar. A Revolução Industrial provou exatamente o contrário: as taxas de fertilidade caíram conforme o aumento da renda *per capita* em países ocidentais e o mesmo se pode observar em economias como Taiwan e México em períodos de rápido crescimento econômico. Becker (1993) pondera que Malthus foi contradito.

A queda da fertilidade também foi acompanhada por avanços em educação e outros tipos de capacitações. Os genitores começaram a gastar mais com cada filho à medida que sua renda crescia, mas também passaram a ter menos crias como previu a Teoria do Capital Humano (BECKER, 1993).

Dessa forma, percebe-se que os indivíduos, por vontade própria, decidem investir recursos e seu tempo de entretenimento em aprimoramento do capital humano para angariar vantagens no futuro, uma vez que os investimentos neste contribuem para o aumento real dos seus salários e o seu valor no mercado. Para Becker (1993), como já mencionado, os investimentos neste tipo de capital são uma escolha racional do profissional de acordo com os custos e benefícios desse investimento e exemplifica afirmando que “a fração de diplomados do ensino médio que ingressam na faculdade caiu em meados da década de setenta, quando os benefícios da educação universitária diminuíram, e ressurgiu nos anos 80, quando os benefícios aumentaram consideravelmente.”⁵⁶ (BECKER, 1993, p. 18).

⁵⁶ Em inglês: *The fraction of high school graduates who enters college fell during the middle of the seventies when benefits from a college education dropped, and it rose again in the eighties when the benefits greatly increased.*

As mudanças na educação da mulher podem ser consideradas como mais um exemplo concreto dessa tendência. Antes dos anos 60, do século passado, poucas mulheres casadas ocupavam postos de trabalho no mercado e essas preferiam cursos superiores em áreas como Educação e Letras, os quais eram mais valorizados no casamento, pois exigiam jornadas de trabalho menores, caso essas optassem por ir para o mercado de trabalho.

Depois dessa época, o cenário mudou e elas foram empregar-se fora de casa, o que cresceu o interesse por outros cursos, os quais remuneram melhor. Isso foi notado em diversos países. Constata-se que as alterações nos ganhos com o trabalho tiveram maior efeito no comportamento feminino do que as ideias tradicionais quanto ao papel da mulher. Becker (1993) destaca igualmente que a tendência de maior participação feminina no mercado de trabalho se acelerou ao final da década de 1970, quando os ganhos em tempo integral cresceram mais do que em qualquer outro período, tanto para os homens como para as mulheres.

Os investimentos em capital humano vêm crescendo, no mundo ocidental, mais rápido do que aqueles em capital convencional e a explicação para as diferenças econômicas entre as nações e regiões pode estar nos investimentos naquele capital, mas essa análise ainda é complexa. Sobre isso, Vaizey (1968, p. 170) já defendia que

O desenvolvimento econômico faz urgentes apelos à educação e o progresso desta e do conhecimento, por sua vez, promove o desenvolvimento econômico. Difícil é determinar qual dos dois deve liderar a arrancada a partir de um estado de atraso crônico.

Dessa maneira, pode-se deduzir que a educação é tida como um investimento em capital humano, conseqüentemente, o acúmulo deste capital já especializado deve ser o causador do desenvolvimento econômico.

Assim, para efeitos do estudo empreendido nesta tese, cabe entender como a educação está sendo disponibilizada, no âmbito organizacional, visando a melhoria do capital humano vinculado a essas corporações e esse será o tópico abordado a seguir. Isso torna-se necessário, porque o COFIP contava com o apoio de um importante aparelho voltado para a formação do capital humano, a Universidade Corporativa da Petrobras.

2.4.1.1 Educação Corporativa

As organizações são fundamentalmente constituídas por pessoas, que contribuem para o seu desempenho e sucesso por meio de suas atuações e a formação desses colaboradores favorece a empresa de forma global. Dessa forma, segundo a consultoria PricewaterhouseCoopers (PWC) (2016, p. 1), “Os sistemas de educação corporativa [EC] têm, portanto, um papel fundamental na melhoria da competitividade dos negócios e de forma indireta, das próprias condições sociais do país”.

A PWC (2016, p. 4) continua o raciocínio, afirmando que

O desenvolvimento de um país depende necessariamente dos resultados na área de educação. Apesar do avanço nos investimentos feitos nos últimos anos, o nível da educação no Brasil ainda está muito distante do esperado para que o país alcance competitividade econômica e supere as desigualdades sociais e regionais. Como consequência desse cenário educacional, as empresas no Brasil têm grande dificuldade de encontrar os profissionais com qualificação necessária para implantarem sua estratégia de negócios.

Assim, atualmente, ficou muito popular a visão de que a estratégia depende da aprendizagem e essa depende do desenvolvimento das capacidades dos indivíduos. Esta abordagem tende a considerar a administração estratégica como um processo de “aprendizado coletivo”, que visa desenvolver e explorar as competências distintas, difíceis de serem imitadas, propiciando vantagem competitiva para as organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 82).

Segundo Hall (2002), o capital humano é a soma do conhecimento de todos dentro de uma empresa, o que lhe propicia um diferencial e um posicionamento único no mercado, sendo, portanto, resultado da interação e colaboração entre as pessoas, do compartilhamento e da aprendizagem contínua numa organização.

Ainda seguindo o raciocínio de Hall (2002), uma empresa que só investe em máquinas, equipamentos e tecnologias não faz mais a diferença, pois os equipamentos e tecnologias são bens disponíveis no mercado e qualquer corporação pode adquiri-los; enquanto o capital intelectual, ativo intangível e de valor gerado peculiarmente, pertence não só ao agente econômico, mas a cada colaborador.

Para entender como se deve processar a educação em nível corporativo, a PWC (2016, p. 5) elaborou um modelo de gestão estratégica desse tipo de educação (Figura 4), o qual pressupõe que o sistema de ED deverá viabilizar “[...] os objetivos estratégicos da organização, por meio da construção das competência necessárias, do alinhamento dos comportamentos dos profissionais e do desenvolvimento da cultura corporativa”, ou seja, aprimorar o capital humano para que esse aumente o seu valor e, conseqüentemente, o valor da organização, outrossim, da região e do país.

Com foco no cumprimento dessa finalidade, o referido sistema termina por articular três aspectos principais:

- 1) o posicionamento estratégico do desenvolvimento profissional, que delimita a missão e os objetivos do sistema de EC, e verbaliza a sua proposta de valor, isto é, explicita porque a empresa deve investir em aprendizagem organizacional;
- 2) o modelo de negócio e de governança corporativa da EC “[...] define a arquitetura de organização e gestão para que o sistema de educação cumpra seus objetivos” (PWC, 2016, p. 6); e
- 3) seu modelo de operação “[...] define os processos e infraestrutura necessária para que o sistema gere os resultados esperados.” (PWC, 2016, p. 6).

Figura 4 - Modelo de gestão estratégica de educação corporativa



Fonte: PWC (2016).

Essa dita educação corporativa pode se processar ou como Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ou como as conhecidas Universidades Corporativas. Para efeitos deste trabalho, centrou-se a atenção apenas na segunda.

Tarapanoff (2004, p. 17), historiografando sobre o fenômeno da Universidade Corporativa (UC), afirma que essa

[...] surgiu como um desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos Departamentos de Recursos Humanos nas empresas. No início, o seu foco, nos Estados Unidos, foi o treinamento de seus empregados, buscando a melhoria de habilidades profissionais e a proficiência em sua atividade dentro da corporação (desenvolvimento de *expertise*). Desde o seu início, refletia um engajamento claro da indústria com a educação de seus empregados - o tipo de educação que pode manter a competitividade da empresa. (DAVIS; BOTKIN, 1994).

Há algumas definições para o que vem a ser as UC, mas, para este estudo, a de Mark Allen (2002, p. 9-10) se aplica de forma mais adequada, a saber:

Uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico. Desenhada para assistir a sua organização (mantenedora) a atingir a sua missão, na condução de atividades que criem a cultura do aprendizado individual e organizacional, e levem ao conhecimento e à sabedoria.

Esse conceito explicita claramente que a UC é estratégica enquanto instrumento, entre os muitos que a organização tem à sua disposição, que visa auxiliar a sua organização mantenedora a cumprir a sua missão, aprimorar o seu negócio e a angariar competitividade frente aos seus concorrentes, bem como devolver à região capital humano melhorado. Hodiernamente, é enfatizado, constantemente, que o que torna uma universidade de fato corporativa é a sua ligação com a estratégia.

Fresina (1997) aponta três papéis estratégicos distintos que as UC podem desempenhar:

- 1) reforçar e perpetuar o comportamento: aqui, a preocupação principal é de disponibilizar cursos e experiências de capacitação que reflitam e reforcem a cultura e os valores que são os da organização;
- 2) gerenciar o processo de mudança: nesta, a preocupação principal é em introduzir e promover as iniciativas da mudança organizacional, dessa maneira, os programas

e atividades são delineados objetivando facilitar a formulação e implantação da mudança estratégica; e, por fim,

3) direcionar e moldar a corporação: a qual é uma preocupação, talvez, a mais ambiciosa e, por inferência, a menos visível, nela, líderes usam a UC como a força motriz para moldar as direções empresariais futuras, dessa forma, programas e iniciativas de mudanças almejam a exploração de novos contextos e alternativas futuras para os agentes econômicos.

Assim, Tarapanoff (2004) defende que as melhores universidades corporativas são aquelas que existem para ajudar as corporações a atingir os seus objetivos. Cada agente econômico existe por uma razão e essa está normalmente explicitada em sua missão. A maioria das corporações desenvolve estratégias ou planos para cumprir essa missão. Ter uma UC deve ser visto não como um objetivo organizacional, mas como um instrumento para auxiliar a empresa a atingir os seus objetivos. Entendida dessa maneira, esse tipo de universidade termina sendo um instrumento poderoso para auxiliar a instituição a alcançar as suas metas e superar possíveis obstáculos.

A partir deste ponto, ainda no campo econômico, afunilar-se-á a visão para a região e suas questões, principalmente no que se refere ao seu desenvolvimento e os fatores que contribuem para esse. Dessa forma, começar-se-á compreendendo a Ciência Regional, que é a base para o mencionado desenvolvimento.

2.5 A CIÊNCIA REGIONAL

O denominado campo Ciência Regional (CR) é uma das áreas pertencente às Ciências Sociais (CS), que possui abordagens analíticas para os problemas especificamente espaciais, urbanos, rurais ou regionais. São considerados tópicos peculiares da CR – entretanto, não estão limitados à Teoria da Localização ou Economia Espacial – a modelagem locacional; o transporte; a análise migratória; o uso da terra e o planejamento urbano; a análise interindustrial, ambiental e ecológica; o gerenciamento de recursos; a análise política urbana e regional; o sistema de informação geográfica; bem como a análise de dados espaciais. No sentido mais amplo, qualquer análise de CS que tenha uma dimensão espacial é estudada pelos

cientistas regionais. Dessa forma, cabe entender brevemente a gênese e a história desse campo.

Os modelos de localização foram iniciados, em 1826, por Johann Heinrich von Thünen com seu estudo sobre produção agrícola. No século XX, outros estudiosos – como é o caso Alfred Weber ([1909] 1969, 1929), Walter Christaller ([1933] 1966), August Lösch ([1940] 1967) e Walter Isard (1956a, 1956b) – imprimiram as suas contribuições significativas para o incremento desses paradigmas.

Comum às propostas e análises efetivadas por esses teóricos está a importância fundamental dos custos de transporte para determinar a localização do empreendimento, geralmente produzindo um único produto, contrabalançada pelos custos de mão-de-obra e/ou pelos efeitos da aglomeração.

Importante ressaltar que os vários tipos de aglomeração são distinguidos pela escala espacial, ou a unidade de referência espacial escolhida na condução da pesquisa, da mesma forma que existem tipos diferentes de agregação de agentes econômicos.

Spinola (2003), mesmo alertando sobre o risco de imprecisão, destaca que o debate teórico sobre a questão locacional pode ser dividido em dois períodos distintos. O primeiro, que termina em fins da década de 60 do século XX, compreende duas correntes teóricas: uma que considerava os mercados como puntiformes, isto é, os consumidores se concentrariam em pontos discretos do espaço geográfico; e outra que considerava os consumidores dispersos em áreas de mercado de diversos tamanhos.

Assim, a primeira abordagem caracterizava-se por ser estática, não levar em conta a interdependência locacional e focar o mercado sob o regime de concorrência perfeita. Enquanto que a segunda possuía um caráter dinâmico, considerava a interdependência locacional e abordava o mercado sob a ótica da concorrência imperfeita. Spinola (2003) indica como principais expoentes na formulação dos contributos teóricos mais relevantes da primeira corrente os nomes de Johann Heinrich Von Thünen, Alfred Weber e Walter Christaller, e da segunda corrente os

nomes de August Lösch, Harold Hotelling, Tord Palander e, de forma destacada, Walter Isard.

Para os objetivos desta tese, as contribuições seminais desse grupo de estudiosos, considerados como fundadores da teoria locacional e precursores da ciência regional, foram apresentadas com os limites de aprofundamento que se tomaram como adequados ao escopo do presente trabalho.

O segundo período, de acordo com Spinola (2003), inicia-se na década de 80 do século passado, sendo movido, de um lado, “[...] pela revolução tecnológica que se pronunciava e, de outro, pela ruptura, no mundo desenvolvido, com o modelo de produção taylorista/fordista, iniciando-se uma nova era, [...] denominada como da especialização flexível.” (PIORE; SABEL, 1994 *apud* SPINOLA, 2003, p. 29).

Inicia-se, assim, o entendimento da área com os estudos de Johann Heinrich von Thünen. De acordo com Waibel (1955), a obra de Thünen está dividida em três volumes. O primeiro foi subtintulado de *Análise da influência que exercem sobre a agricultura o preço dos cereais, a fertilidade do solo e os impostos*, sendo publicado em 1826. O segundo volume trata do “[...] salário adequado e sua relação com a taxa de juros e com a renda [...]” (WAIBEL, 1955, p. 273), originado em 1850 (primeira parte) e em 1863 (segunda parte).

Neste último ano, também se tornou público o terceiro volume, cujo título é *Bases para a determinação do rendimento do solo, da época de circulação mais favorável e do valor das reservas de madeira de diferentes idades no reflorestamento com pinheiros*.

Tem-se ciência que Von Thünen ([1826] 1966), objetivando explicitar o padrão locacional da agricultura alemã, procurou demonstrar que essa decorria da combinação da produtividade física da terra com a distância aos mercados e os custos de transporte, que determinavam os anéis de especialização agrícola em torno das cidades.

De acordo com Braga (2008, p. 168),

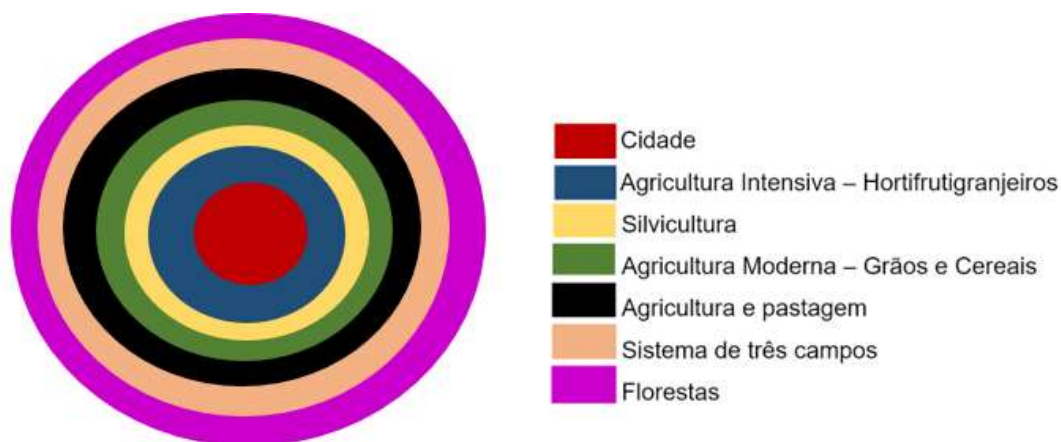
J. H. von Thünen utilizou sua experiência como economista e proprietário agrícola no Norte da Alemanha e concebeu um modelo de padrões de uso da terra na forma de círculos concêntricos a um mercado central. O objetivo de seus estudos era a harmonização e remuneração justa para a subsistência dos produtores. (WAIBEL, 1955; MESQUITA, 1978; BARNES, 2003).

Dessa forma, termina por estabelecer um “estado isolado” uniforme com os seguintes pressupostos, ditados por Mesquita (1978):

- a) sistema primitivo de transporte terrestre em linha reta para o mercado central;
- b) os custos de transporte são proporcionais à distância, isto é, quanto mais distante do centro, mais elevados serão aqueles;
- c) todos os agricultores do estado isolado possuem o mesmo nível técnico e pensam racionalmente, visando à maximização dos lucros;
- d) há uma ausência de comunicação com o mundo exterior; e
- e) fatores físicos constantes: área finita, terra plana e arável, fertilidade uniforme.

Observa-se que o estado isolado preconizado por von Thünen possuía seis círculos ou anéis agrários em torno da cidade, como bem explica Waibel (1955): o primeiro círculo, mais interno, estava voltado para produtos que não suportavam um transporte demorado, como é o caso das verduras, flores e leite; no segundo anel, tem-se a silvicultura, uma vez que o transporte de lenha em carros era difícil e caro; no terceiro, presenciava-se o cultivo de cereais e forragens na modalidade rotação de culturas utilizando o arado; o quarto anel, muito largo, era destinado para a agricultura e a pastagem por rotação de culturas; no quinto, surge o sistema de três campos com o alqueive; no sexto, igualmente muito largo, notava-se a criação extensiva; e, fora dessas áreas, eram encontrados caçadores espalhados pela floresta ainda existentes no local. Esse processo pode ser visto a partir da Figura 5.

Figura 5 - Adaptação do modelo da Teoria da Localização Agrícola de Johann Heinrich von Thünen



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese (2019) adaptado das ideias de von Thünen ([1826] 1966).

Deve-se salientar que von Thünen evidenciou, em sua teoria, que pode haver uma sobreposição dos anéis ou até mesmo a expansão do centro urbano. Todavia, a separação entre rural e urbano é nítida, bem como as atividades econômicas e relações de trabalho são bem diferenciadas nesses espaços.

Com relação à expansão urbana e a alteração no espaço rural, Mesquita (1978, p. 48) ressalta algumas considerações sobre essa questão:

[...] a expansão urbana e sua antecipação resultam em utilização menos intensiva da terra, por agricultores próximos às cidades. Sinclair (1967) defende a idéia [sic] de que, em torno das áreas urbanas das regiões mais industrializadas, os padrões de uso da terra estão sendo elaborados por forças distintas daquelas identificadas por Von Thünen.

Há de se notar que, no modelo teórico de von Thünen, o espaço rural e as atividades agrícolas são definidores da ocupação da terra e da organização do espaço. Porém, com a industrialização e a expansão urbana, percebe-se uma valorização das áreas urbanas e a competição do uso do solo com as atividades agrárias.

Numa cidade em que os limites não são fixos, a competição, pela terra, entre vários usos agrários, em seus arredores, se complica pela competição crescente com usos não agrários. A terra urbana, e mesmo a terra onde a urbanização é esperada, é mais valiosa que a terra rural, e o uso da terra fornece a mais alta “economic rent” é o uso urbano que desloca os usos rurais da terra para áreas marginais. (MESQUITA, 1978, p. 48).

Já na visão de Waibel (1955, p. 3), esse modelo teórico pode ser caracterizado da seguinte maneira:

O Estado Isolado de Von Thünen é um exemplo clássico de um método que determina a utilização da terra como influenciada por forças econômicas atuando como se fosse no vácuo. Thünen empregou um método abstrato e dedutivo e assim enriqueceu a literatura sobre economia com uma de suas mais expressivas obras.

Ainda se pode observar notoriamente que von Thünen retoma a teoria da renda da terra de David Ricardo, a qual varia de acordo com a distância do mercado e a fertilidade dos solos (Teoria dos Cultivos). Dessa maneira, termina por desenvolver, em associação a Teoria da Intensidade, a premissa de que os sistemas agrícolas decrescem em intensidade com o aumento da distância.

Destaca-se que a importância da contribuição da teoria de von Thünen para a análise regional consiste no marco inicial das discussões espaciais no âmbito econômico, traz perspectivas para a localização das atividades econômicas e dá subsídios para outras teorias espaciais. Dessa forma, observa-se que a teoria de Thünen encontrou, hodiernamente, outra importância na área da Nova Economia Urbana, como destaca Albergaria (2013).

Com efeito, a ideia de estabelecer, em termos conceituais, uma analogia entre a formação da paisagem rural e a utilização do espaço interurbano revelou-se extremamente produtiva. Assim, o que era, na produção original daquele teórico, o conjunto de produtores agrícolas dispersos no espaço e obrigados a vender os seus produtos num único mercado, caso se transporte analogicamente para a cidade, são substituídos pelo conjunto de trabalhadores e suas famílias obrigados a deslocar-se diariamente para os seus empregos, os quais se supõem estar em maior concentração em algumas partes específicas da cidade, consideradas geralmente como o centro destas.

Caso se considere o explicado por Fujita (1989), pode-se afirmar que, no modelo de base da Nova Economia Urbana, para além da concentração dos empregos no centro, supõe-se que a cidade é servida por um sistema de transportes radial. Dessa maneira,

supõe-se igualmente que o espaço urbano é homogêneo e o seu solo está disponível para uso residencial.

Considera-se também que cada pessoa possui uma utilidade em termos funcionais, a localização de suas residências e as condições de equilíbrio do conjunto desses indivíduos. Assim, na Nova Economia Urbana, com a ajuda dos instrumentos de investigação microeconômica, o paradigma de Thünen constitui um molde em que se inscreve a análise da utilização do espaço interurbano.

O modelo de Thünen é, aliás, utilizável em vários cenários, particularmente pela sua aparente simplicidade. Em verdade, esse modelo é, como afirma Krugman (1995), um exemplo paradigmático do poder da modelização econômica para proporcionar perspectivas à capacidade do modelo para ilustrar conceitos-chave da análise neoclássica emergente do mercado, a determinação simultânea dos preços dos produtos e dos fatores de produção, entre outros aspectos.

Também do legado científico deixado por Thünen consta o próprio método que seguiu, edificado em torno de um trabalho empírico minucioso, construído e adaptado a partir de hipóteses advindas dos dados que recolhia, em um vai e vem constante entre a realidade e a reflexão teórica. Esse uso pródigo de informação estatística, com a qual construiu séries e ensaiou cálculos, valeu-lhe ser considerado um pioneiro da econometria por economistas tão insignes como Schumpeter ou Samuelson.

Em suma, percebe-se que Thünen conseguiu fazer uma síntese fecunda entre uma teoria de renda fundiária, uma teoria de utilização dos solos e uma teoria de localização das atividades econômicas. É isso que torna o Estado Isolado uma obra incontornável.

Passar-se-á para um outro marco da Ciência Regional, o qual versa sobre a gênese da moderna teoria da localização industrial, a qual é geralmente datada em 1909, ano no qual o economista alemão Alfred Weber publicou o seu livro intitulado *Sobre a Localização das Indústrias*⁵⁷. Contudo, nota-se que Weber não foi certamente o

⁵⁷ Em alemão: *Über den Standort der Industrien*.

primeiro a dar atenção à localização industrial, pois, em torno do final do século XIX, alguns outros estudiosos alemães já tinham escrito sobre esse assunto. O mais importante desses, o qual precedeu Weber, foi provavelmente Wilhelm Launhardt (1872; 1882; 1885), que tentou mostrar como a localização ótima pode ser determinada quando se tem duas fontes de matéria prima e um mercado, situação representada pelos lados de um triângulo.

Esse pesquisador também desenvolveu um outro enfoque baseado no conceito de áreas de mercado, mostrando como essas poderiam ser delimitadas numa situação simples. A influência de Launhardt e de seus contemporâneos não se estendeu muito além da Alemanha, pela própria dificuldade da língua, mas a tradução daquele livro de Weber para a língua inglesa, em 1929, assegurou-lhe um público muito maior e, além disto, a sua teoria era muito mais ampla e mais rigorosa na exposição em relação ao que tinha sido empreendido pelos seus antecessores.

Para entender a importância da teoria desenvolvida por Weber (1929) para a atualidade, o Professor Doutor Eduardo Amaral Haddad, Titular do Departamento de Economia da FEA/USP, afirmou o seguinte:

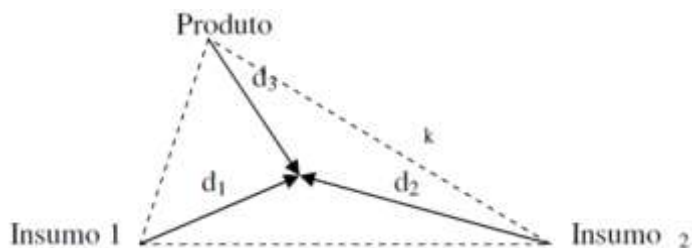
A teoria clássica da localização procura definir as questões teóricas que afetam o comportamento locacional dos agentes econômicos, de maneira geral, e das firmas, de maneira específica. Este corpo teórico permite-nos sistematizar, de maneira consistente, o entendimento dos elementos determinantes das decisões de localização das várias unidades locais tendo o estabelecimento como unidade de análise relevante, seja ele uma planta siderúrgica ou automobilística, uma loja de calçados ou um restaurante, ou uma delegacia ou posto de saúde. (HADDAD, 2005, p. 1).

Urge, então, entender como funciona essa teoria. No mundo simplificado de Weber, três fatores influenciam a localização industrial. Estes fatores são: dois gerais de cunho regional, os quais versam sobre os custos de transporte e da mão de obra; e o terceiro versa sobre o local das forças aglomerativas ou desaglomerativas. Esse teórico primeiro examina a maneira pela qual o ponto de mínimo custo de transporte pode ser encontrado, para então examinar as circunstâncias nas quais as vantagens de mão de obra ou de aglomeração operarão.

Alfred Weber (1929) buscou elucidar as causas da localização industrial, ressaltando o papel dos custos de transporte de matérias-primas e produtos acabados em função

da localização dos mercados consumidores e na localização próxima à mão-de-obra das empresas (Figura 6).

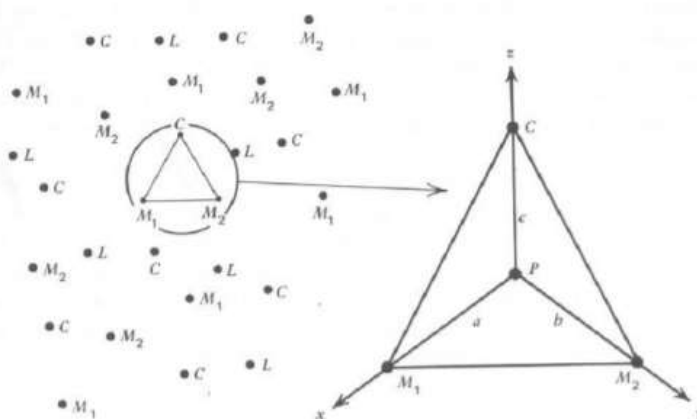
Figura 6 - Localização ótima industrial através do triângulo econômico



Fonte: Alves (2011, p. 6).

Assim, os custos de transportes são vistos como um determinante primário da localização industrial. Entretanto, esses custos não são considerados diretamente, mas como uma função do peso a ser transportado e da distância a ser percorrida. Dessa forma, Weber demonstra a derivação da localização de menor custo de transporte usando a mesma estrutura usada por Launhardt (1872, 1882, 1885), o agora familiar triângulo locacional (Figura 7). Aquele estudioso considera, na sua economia espacial simplificada, um ponto de consumo (C) e as mais vantajosas fontes de duas matérias primas necessárias (M1 e M2) como a estrutura na qual deve ser examinada a localização de uma determinada fábrica.

Figura 7 - Triângulo locacional de Weber (1929)



C = ponto de consumo
M1 e M2 = matérias primas necessárias
L = Localização da indústria

Fonte: Weber (1929).

A localização de menor custo de transporte é o ponto no qual o total de toneladas/milhas envolvidas em transportar tanto as matérias primas ao local de produção, como também o produto ao mercado, é mínimo. Assim, cada vértice do triângulo (Figura 7) exerce uma atração para este ponto, medida pelo peso a ser transportado do/ou (no caso do mercado) para aquele vértice.

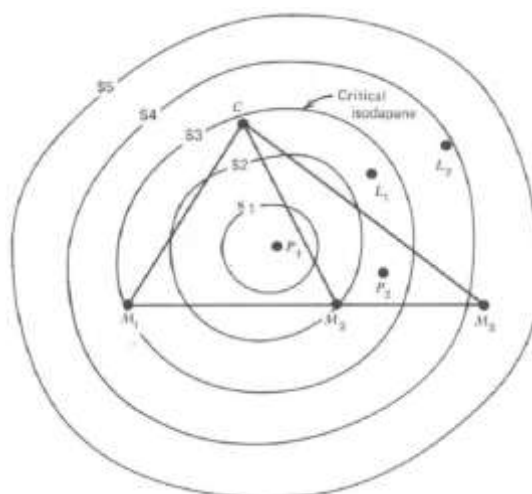
Ao se refletir acerca dos custos inerentes à mão de obra, segundo os fatores gerais regionais, Weber defende um lugar no qual os operários são relativamente mais baratos, como algo que pode desviar a fábrica da localização de menor custo de transporte. Isso acontecerá caso a redução dos custos com esses trabalhadores exceda aqueles adicionais de transporte incorridos. A análise dessa situação requerendo o uso de isodapanas⁵⁸ ou linhas que podem ser traçadas em torno do local de menor custo de transporte, juntando locais de mesmo custo adicional de transporte.

A Figura 8 explicita como ocorre a localização de uma fábrica ao se inserir uma mão de obra barata. Assim, P1 refere-se à localização de menor custo de transporte em relação ao mercado C e às fontes de matérias primas M1 e M2. Os círculos centrados em P1 são isodapanas, indicando como os custos de transporte aumentam à medida que se distancia de P1 (\$ por unidade de produção). Enquanto que em L1 há uma mão de obra barata, a qual, se usada, reduziria os custos de mão de obra em \$3 por unidade de produção, uma vez que L1 é mais próximo de P1 do que a isodapana de \$3, um movimento de P1 para L1 implicaria em custo menor que o adicional de \$3 de transporte, de forma que o custo total seria menor em L1.

Dessa forma, Weber denominou a isodapana a qual tem o mesmo valor que a poupança no custo de mão de obra de isodapana crítica. Se o ponto de operários menos dispendiosos estiver no interior da isodapana crítica, esse será a localização mais lucrativa do que a localização de menor custo de transporte (como é o caso de L1 na Figura 6), porém, se estiver fora (como é o caso de L2, na qual a poupança também é de \$3), P1 ainda será a melhor localização.

⁵⁸ A isodapana crítica é aquela que acrescenta, em termos de custo de transporte, um custo adicional igual à economia oferecida em termos de custo de mão de obra.

Figura 8 - O efeito da mão de obra barata na localização, estrutura das isodapanas de Weber



Fonte: Weber (1929).

Todavia, o deslocamento para uma localização de mão de obra barata pode ter outras complicações em termos de transporte de material. Assim, depósitos de matérias primas antes situadas muito longe do ponto de produção podem agora ser ativados e utilizados. Na Figura 8, por exemplo, o M3 é um depósito da mesma matéria-prima encontrada em M1, e é óbvio que uma indústria em L1 preferirá usar M3. Dessa maneira, termina-se por estabelecer um novo triângulo locacional (M2, M3, C) e uma nova situação quanto ao transporte surge, incluindo um novo conjunto de isodapanas. Um novo ponto de menor custo de transporte (talvez em P2) emergirá, o qual poderia ser eventualmente uma melhor localização que L1.

À medida que Weber (1929) amplia o seu estudo para considerar a orientação de toda a indústria, esse afirma que, quanto maior a importância do operariado como um fator de produção e economia de uma fábrica em particular, maior a probabilidade de ocorrência locacional de um ponto de mão de obra menos dispendiosa.

Para medir a importância desses trabalhadores, aquele teórico utiliza um índice de custo dessa mão de obra, que, para qualquer indústria, é o custo médio desses operários necessários para produzir uma unidade de peso do produto. Quanto maior esse índice, maior a susceptibilidade ao desvio em relação à localização de menor custo de transporte. Entretanto, Weber percebe que é mais satisfatório avaliar a atração da mão de obra calculando a relação entre o custo unitário do trabalhador por

unidade de peso do produto e o peso total da matéria prima e do produto a ser transportado. A esta relação, aquele estudioso intitulou de coeficiente de mão de obra da indústria.

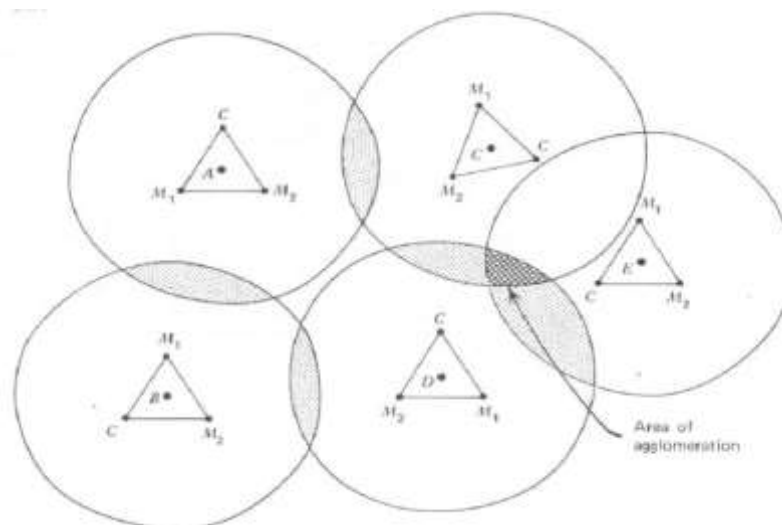
Ainda seguindo o raciocínio de Weber (1929), as tendências de aglomeração são tratadas da mesma forma da empreendida para a mão de obra – como algo que pode desviar a fábrica do ponto de localização de menor custo de transporte. Isso pode ser vislumbrado na Figura 8, na qual cinco empresas (A, B, C, D e E) estão em operação, cada uma ocupando um espaço separado dentro do seu triângulo locacional.

As organizações descobrem que poderiam reduzir seus custos de produção em \$20 por unidade se pelo menos três delas atuarem na mesma localização, valendo-se das economias oriundas da aglomeração, porém, para se aproveitar dessas, a corporação não pode incorrer em custos adicionais de transporte em não mais que \$20.

Dessa forma, na Figura 9, os círculos representam as isodapanas críticas (\$20) para cada empresa. A área mais escura é o único lugar no qual três empresas (C, D e E) podem se localizar juntas e ainda incidir em um custo adicional de transporte menor que \$20. A aglomeração é assim possível. Contudo, nem A, nem B se dirigirão para a aglomeração, uma vez que esta está muito além da sua isodapana crítica, a menos que aquelas possam diminuir os custos de transporte utilizando novas fontes de matérias primas ou atuando num mercado diferente.

As áreas pontuadas, nas quais somente duas isodapanas intersectam, não podem agir como localizações de aglomeração, pois essas não podem ter o requisito mínimo de três organizações. Weber destaca que, na prática, o ponto de aglomeração pode ser igualmente uma localização de mão de obra menos dispendiosa.

Figura 9 - Análise de Weber para a tendência de aglomeração



Fonte: Weber (1929).

Ao considerar a orientação total, Weber (1929) pondera que as indústrias podem se dividir em processos produtivos separados e o fato de que podem existir conexões entre diferentes fábricas, porém a estrutura investigativa é basicamente a que já foi exposta.

Desde a sua publicação há exatos noventa anos, a teoria de Alfred Weber (1929) tem sofrido uma considerável quantidade de críticas, contudo, apesar destas, a análise daquele teórico possui muito valor, inclusive na atualidade. Como Weber asseverou em seus escritos, seu objetivo era iniciar e não finalizar a moderna Teoria da Localização Industrial, o que por si só já valoriza sua análise sobremaneira.

Grande parte dos estudiosos, posteriores ao seu trabalho, aproveitaram-se do seu raciocínio, bem como das várias definições e instrumentos de investigação, os quais foram aperfeiçoados, em particular o seu conceito de isodapanas. Ainda se pode assegurar que, a despeito da preocupação de Weber com os custos de transporte, o modelo weberiano pode ser facilmente modificado para se tornar o fundamento de uma Teoria Geral do Custo Variável, como foi feito posteriormente.

Ao se resumir, a teoria de Weber, em princípio, refere-se à otimização dos custos de transporte, ou seja, uma indústria deve se instalar na medida em que a relação dos custos com matéria prima, mão-de-obra e mercado consumidor for reduzido, e esteja

compatível com essas três variáveis. Conforme afirmação de Benko (1999, p. 42), Weber “procura respostas teóricas para o problema da localização ótima das empresas [...] do ponto de vista dos custos de produção, os locais não são equivalentes, existindo um local preciso onde a produção se realizará ao custo mínimo”. Por se tratar de uma localização ótima, a perspectiva de desenvolvimento econômico dessa teoria visa uma escala local ou regional.

Contudo, ainda se tem que salientar que o valor direto da teoria de Weber, como uma estrutura para análises empíricas, também não pode ser desprezado. Isard (1956a) afirmou que foi somente pelo uso do enfoque weberiano que pode analisar de maneira bem-sucedida a localização da indústria do ferro e do aço nos Estados Unidos.

Deter-se-á a atenção num geógrafo alemão, Walter Christaller, o qual foi o autor da mais difundida teoria geográfica sobre urbanização: a Teoria dos Lugares Centrais, desenvolvida em sua tese de doutoramento sobre os lugares centrais no sul da Alemanha, defendida em 1932.

Essa, portanto, é uma teoria que versa sobre a importância funcional dos lugares. Explica o tamanho, a distribuição e o número de cidades. O modelo de Christaller tem influência significativa sobre a análise de determinação e no entendimento da organização espacial dos mercados e dos lugares centrais, e o ponto de partida de formulação teórica daquele cientista foi o questionamento sobre a causa da distribuição aparentemente aleatória das cidades no espaço geográfico.

Christaller ([1933] 1966) observou que a explicação da urbanização é muito complexa. Numa mesma região, há cidades grandes e pequenas de todas as categorias, uma categoria ao lado da outra. Às vezes, essas se aglomeram em certas regiões de uma maneira inverossímil e aparentemente “insensata” à primeira vista. Às vezes, há regiões grandes nas quais não há um único lugar que mereça a designação de cidade ou até mesmo de mercado.

Normalmente, é afirmado que a conexão entre a cidade e a atividade profissional de seus habitantes não é acidental, mas baseada na natureza de ambas. Mas por que há, então, cidades grandes e as pequenas e por que essas estão distribuídas tão

irregularmente? Partindo desse questionamento, aquele teórico procurou demonstrar, indo além da mera descrição das estruturas urbanas, que a distribuição das cidades no território não era desordenada, mas que havia uma regularidade e uma hierarquia em sua disposição. Para tanto, desenvolveu o conceito de “lugar central” (LC), os quais são os pontos do espaço em que os agentes econômicos se dirigem para efetivar suas demandas específicas.

Esses locais seriam aqueles mais elevados hierarquicamente justamente por disporem de maior dotação de bens e serviços de mais alta especificidade, bem como seriam denominados de “lugar central de primeira ordem” (em inglês: *central places of a higher order*), neste caso, a depender da economia ou do mercado central.

Partindo desses conceitos, aquele estudioso concebe a existência de um sistema de cidades, onde a posição de cada uma delas depende diretamente da quantidade e variedade de bens centrais e de serviços ofertados, o que determinaria o seu grau de centralidade.

Assim, o LC seria um lugar (assentamento, estabelecimento, espaço) que oferta bens e serviços, podendo ser pequeno (aldeia, povoado) ou grande (cidade principal ou *conurbation*⁵⁹). Todos esses locais constituem um elo numa hierarquia (Figura 10).

O tamanho da população não necessariamente determina a importância do LC, mas se sabe que os locais mais importantes, isto é, de ordem mais elevada prestam os mais variados serviços que aqueles de ordem inferior. A área servida por um LC chama-se de Complementar.

⁵⁹ Em português, seria o equivalente a “conurbação”, a qual deve ser entendida como a unificação das malhas urbanas de duas ou mais cidades, que passam a formar um aglomerado urbano contínuo, mantendo suas autonomias: política e administrativa. São as denominadas “áreas metropolitanas”.

Figura 10 - Sistema de hierarquia dos lugares



Fonte: Adaptado de Christaller ([1933] 1966).

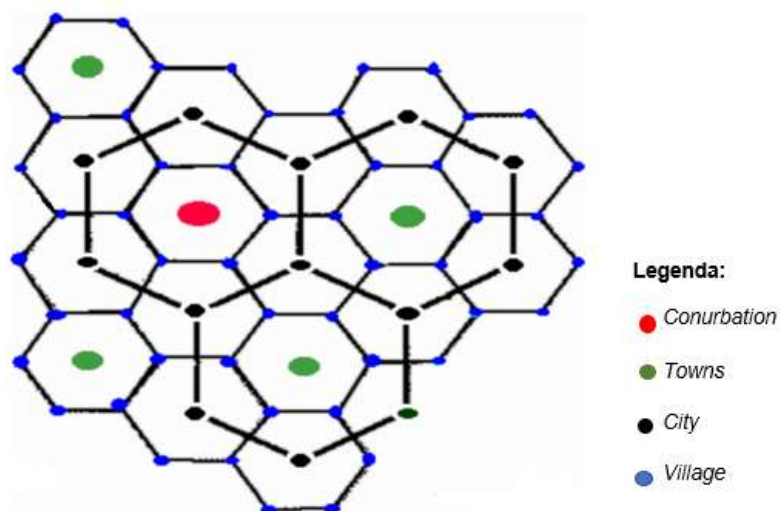
Ao se ponderar sobre a distância e o limite referentes ao LC, deve-se considerar os seguintes aspectos:

- a extensão (*range*) de um bem e serviço é a distância máxima que as pessoas estão preparadas para viajar para obter esses bens e serviços (distâncias curtas para itens de baixa ordem – serviços e bens menos complexos);
- o limite ou limiar (*threshold*) da oferta de bens e serviços é o número mínimo de pessoas requeridas para manter tais atividades (demanda). Dessa forma, atividades complexas e sofisticadas não são produzidas em lugares que detêm uma demanda insuficiente (especialidades médicas, hipermercados, universidades); e
- a existência de serviços especializados requer maior número de pessoas (demanda) para torná-los rentáveis.

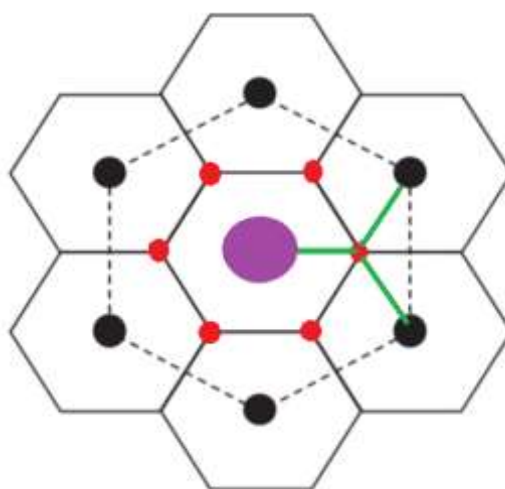
Christaller ([1933] 1966) igualmente afirmou que a melhor forma para representar a área de influência é o hexágono (Figura 11). Essa maneira termina por significar que os consumidores têm acesso aos lugares centrais de maior ordem (a superior/alta) e suas áreas de comércio provêm de todas as partes do hexágono.

A ideia central daquele teórico era que os consumidores vão para o LC de ordem superior mais próximo para comprar bens e serviços. Assim, os locais centrais de alta ordem atuam como um ímã para os que necessitam dos bens e dos serviços. Christaller denominou este fenômeno de $K=3$, princípio de mercado (Figura 12).

Figura 11 - Representação hexagonal da área de influência



Fonte: Adaptado de Christaller ([1933] 1966).

Figura 12 - Fenômeno de $K=3$ (princípio de mercado)

Fonte: Adaptado de Christaller ([1933] 1966).

De acordo com o princípio de mercado (CHRISTALLER, [1933] 1966) (Figura 12), existe uma relação evidente entre a área do hexágono menor e a do maior, isto é, do produtor de alta ordem, cujo mercado abrange a integralidade do mercado do produtor que está localizado no centro e igualmente um terço da área dos seis produtores, os quais se situam nos vértices do hexágono maior (Figura 12). Dessa forma, o $K=3$ pode ser explicado da seguinte maneira: a alta ordem ou ordem superior (3 ordem), representado pelo ponto lilás, no meio, é cercado por lugares de ordem média (pontos pretos) e por lugares de baixa ordem (pontos vermelhos); os consumidores são

atraídos na mesma intensidade para qualquer lugar central maior mais próximo (linhas verdes indicando a atração em 3 direções).

Ainda se deve destacar que, segundo o geógrafo Claval (1974), o grande mérito de Christaller, além do valor de sua teoria em si, foi de ter demonstrado que a geografia podia ser estudada numa perspectiva abstrata e dedutiva, a exemplo da economia política. Isso numa época em que os praticantes da geografia econômica dedicavam excessiva atenção ao estudo dos recursos naturais, ficando principalmente na descrição e na redução da geografia a ocupar-se somente com a análise detalhada das potencialidades da natureza e dos métodos que o homem empregava para aproveitá-las.

Dessa forma, Claval (1974) igualmente salienta que Christaller colocou a possibilidade do Capital, do Bem-Estar Nacional e da Renda Nacional serem objeto de estudo igualmente da Geografia, surpreendendo os geógrafos ao revelar que existia um grupo de doutrinas econômicas que lhes era diretamente utilizável, fazendo-os compreender a importância das investigações de economistas como Von Thünen, Weber e Palander.

Desse modo, por fim, pode-se asseverar que o desenvolvimento e o declínio das cidades, segundo Christaller ([1933] 1966), dependeriam de fatores econômicos, o que incluiria a geografia das localidades no rol da geografia econômica.

Sendo assim, a existência de leis econômicas implicaria também na existência de leis da geografia urbana, as quais seriam, no entanto, de tipo diferente das leis naturais, talvez devendo ser designadas não como leis, mas como regularidades (obrigações), pois não seriam tão inexoráveis quanto as leis naturais.

Dito isso, passa-se para outro nome da Ciência Regional, August Lösch. Observa-se que a teoria de Lösch ([1940] 1967) distingue-se, de igual modo, radicalmente daquilo que foi preconizado por Weber, na medida em que foca a sua atenção na definição das áreas de mercado e na causa da escolha da localização que está na maximização do lucro, e aproxima-se bastante do preconizado por Christaller.

No modelo de Lösch, as hipóteses levantadas foram as seguintes:

- i) o mercado é um plano homogêneo ao longo do qual os consumidores se distribuem de forma equilibrada, assim, a densidade populacional é uniforme);
- ii) não são admitidas variações na distribuição espacial das matérias-primas, do trabalho e do capital;
- iii) as preferências dos consumidores são consideradas constantes e os seus rendimentos idênticos;
- iv) não é admitida a interdependência locativa entre as empresas;
- v) os custos de transporte são proporcionais à distância a percorrer;
- vi) os consumidores e produtores têm um conhecimento perfeito do mercado e maximizam, respectivamente, a utilidade e os lucros. (RIBEIRO; SANTOS; CABALLO-CRUZ, 2013, p. 63).

Tem-se conhecimento que Lösch ([1940] 1967) foi um teórico que explicou a localização a partir dos fatores aglomerativos e, para tanto, trabalhou conceitos como a curva de demanda no espaço, a área de mercado e as economias de escala.

A aglomeração, para Lösch ([1940] 1967), poderia ser de dois tipos: entre empresas similares ou díspares. No primeiro caso, as organizações poderiam ter um porte menor e ainda conseguir obter vantagens como a redução de custo e ampliação de mercado. Enquanto que, no segundo, as instituições poderiam usufruir de vantagens como as existentes em “distritos industriais”, isto é, ter maior disponibilidade e facilidade em termos de custo, como seria o caso de obtenção de água e eletricidade, além de um sistema viário melhor e com maior malha.

Segundo esse estudioso da localização, a área de mercado de um bem resulta de fatores econômicos de concentração, a citar, por exemplo, a especialização e a produção em grande escala; e de dispersão, como seria o custo de transporte e a diversificação da produção. Lösch ([1940] 1967, p. 13) defendia a distinção entre

- (1) fronteiras entre diferentes tipos de bens (isto é, áreas que produzem ou consomem diferentes tipos de bens), e (2) fronteiras entre tipos de mercados (isto é, áreas que vendem o mesmo produto em mercados diferentes, ou compra deles).^{60]}

Dessa forma, conforme esse mesmo teórico, as áreas de mercado entre díspares tipos de mercadorias se assemelham aos “anéis” preconizados por Thünen; enquanto que

⁶⁰ Em inglês: (1) *boundaries between different kinds of goods (i.e., areas that produce or consume different kinds of goods), and (2) boundaries between kinds of markets (i.e., areas that sell the same product in different markets, or buy from them).*

aquelas entre os diferentes tipos de mercado terminam por aludir que a concorrência resulta numa superposição de áreas de mercado.

Lösch ([1940] 1967) defendeu que o produtor seria auxiliado pela economia de escala e pelas vantagens do custo de transporte, bem como que a demanda dependeria do custo de transporte, da demanda individual em função do preço vigente no lugar de consumo e daquele custo por unidade.

Contudo, caso o valor do custo de transporte seja muito alto, resultará com que o empreendimento não seja rentável, mesmo que se fabrique em larga escala. Dessa forma, quanto menor for o custo de transporte, maior será a possibilidade de dispersão das atividades desenvolvidas. Uma variação naquele custo resultará numa variação tanto na demanda quanto na área de mercado, uma vez que o preço de venda do produto será alterado.

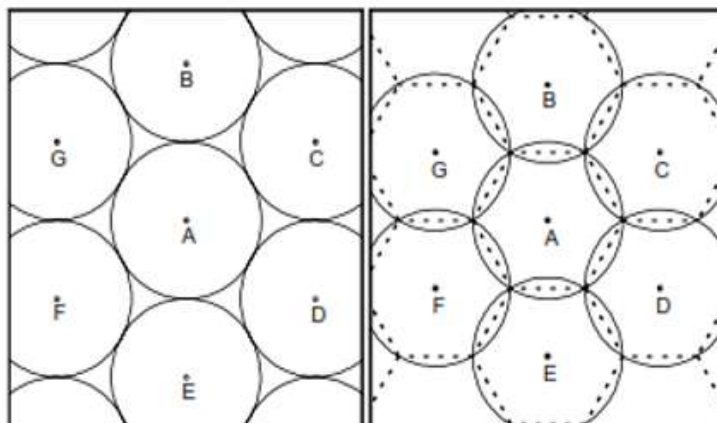
Em seu paradigma, esse estudioso demonstrou que as variáveis endógenas (como é o caso, por exemplo, da economia de escala, custo de transporte e densidade de procura dos diversos produtos consumidos pela população) estabelecem a dimensão do mercado e a formação das cidades.

Nesse modelo, ainda representou as ditas *economic regions*⁶¹, a dimensão do mercado de algumas unidades produtoras, por meio de hexágonos, na época, alegando que tal forma permite uma maior demanda por unidade de área que a circunferência (Figura 13), bem como mostrou que algumas áreas de mercado eram maiores que outras e complementou asseverando que algumas unidades podiam fabricar “n” produtos (Figura 14).

É importante notar que as primeiras três configurações das áreas de mercado são iguais em Lösch e em Christaller. Contudo, Lösch admite outras rotações e chega à definição de "setores ricos e pobres", pondo em causa a rigidez da hierarquia inclusiva de Christaller.

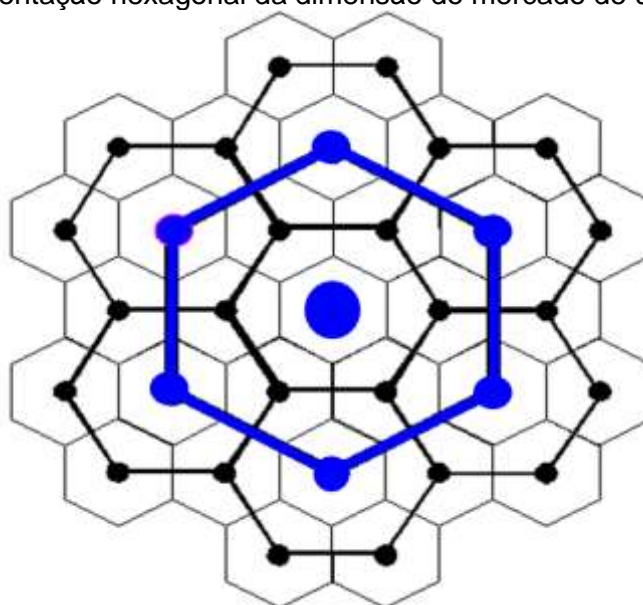
⁶¹ Tradução livre do pesquisador: regiões econômicas.

Figura 13 - Representação em circunferência de áreas do mercado com ou sem interstício



Fonte: Adaptado de Lösch ([1940] 1967).

Figura 14 - Representação hexagonal da dimensão do mercado de unidades produtoras



Fonte: Adaptado de Lösch ([1940] 1967).

Desse modo, inaugurou a sua ideia baseada na hierarquia de cidades com base na oferta e na procura de bens e serviços, o que está diretamente relacionado com a Teoria dos Lugares Centrais. A manufatura é empreendida em díspares locais e tem uma abrangência diferenciada, fato que possibilita a criação de centros urbanos de diferentes dimensões.

Algumas cidades e zonas metropolitanas se especializariam em determinados produtos frente à economia de escala e teriam uma área de influência maior, como já preconizado por Christaller. Mesmo considerando as limitações do paradigma, a

formação de cidades se realiza de forma desigual mediante as diferentes variáveis endógenas.

Portanto, os estudiosos clássicos distinguem, desse modo, então, três tipos de fatores como capazes de explicar a localização da indústria: o custo de transporte, os fatores aglomerativos e os desaglomerativos.

Alguns teóricos criticam esses clássicos da localização até os dias hodiernos, contudo, é inegável o valor e aplicabilidade de suas colocações e os seus modelos, a consonância dos estudos desses, inclusive, para compreender a dinâmica econômica espacial de uma região, a qual por sua vez gera uma dinâmica populacional própria com várias possibilidades de arrumação espacial.

Ao se seguir com os teóricos da Ciência Regional mais significativos para efeitos deste trabalho, passa-se a deter a atenção em Walter Isard, o qual foi criador da Ciência Regional e representa uma “síntese weberiana”, desenvolvendo as equações gerais de Lösch. A sua teoria é integradora, não analisando isoladamente cada fator locacional (COSTA, 2002).

O foco do seu trabalho foi buscar o ponto ótimo, ou seja, o custo mínimo e o lucro máximo (“minimax”). O trabalho seminal de Isard⁶², intitulado de Localização e economia espacial: uma teoria geral relacionada à localização industrial, áreas de mercado, uso da terra, comércio e estrutura urbana⁶³ (1956), teve o mérito de integrar as aportações da escola dos geógrafos alemães à questão espacial, com a análise microeconômica da minimização de custos ou da maximização do lucro.

Spinola (2003) ainda destaca, no prefácio do livro, *Política de localização industrial e desenvolvimento regional: a experiência da Bahia*, que o objetivo daquele teórico seria o de “[...] melhorar a estrutura espacial e regional das diferentes ciências sociais, especialmente a Economia, mediante o estabelecimento de uma teoria geral mais adequada da localização e do espaço econômico [...]” (p. 37). Enquanto que Jiménez

⁶² Mesmo não sendo geógrafo.

⁶³ No original em inglês: *Location and space-economy: a general theory relating to industrial location, market areas, land use, trade, and urban structure*

(2001) aponta que Isard pensou a Ciência Regional como uma teoria de caráter interdisciplinar, a qual obteve uma considerável importância prática no âmbito do planejamento regional.

Este estudioso foi motivado por sua inconformidade com a economia neoclássica autoconfinada a “[...] um país das maravilhas sem dimensões espaciais [...]”⁶⁴ (idem).

De acordo com Chand (s.d.),

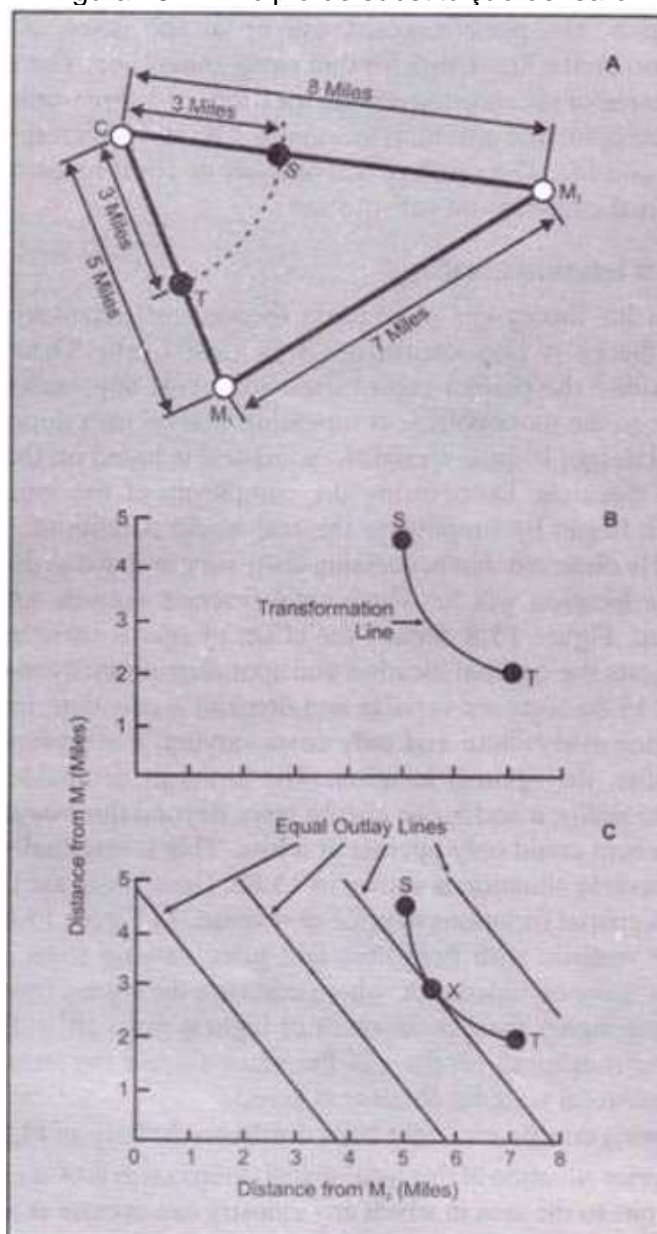
Isard vinculou a teoria da localização à teoria geral da economia por meio do princípio da substituição. Na teoria econômica, o capital pode ser substituído pelo trabalho, por exemplo. Da mesma forma, a seleção de um local de fabricação entre locais alternativos pode ser vista como uma substituição de gastos entre os vários fatores de produção, de modo que o melhor local seja escolhido.⁶⁵

Observa-se, na figura 15, uma representação do princípio da substituição proposto por Isard. Nessa figura, é encontrada a situação weberiana de um mercado C e duas fontes materiais, M1 e M2. A linha T a S representa um conjunto de possíveis localizações arbitrariamente escolhidas a três milhas do ponto de consumo C. Enquanto que, na representação b da mesma figura, a distância de M1 é traçada contra a distância de M2 com relação à linha TS, referida como a linha de transformação.

⁶⁴ Em inglês: “[...] a wonderland of no spacial dimensions [...]”.

⁶⁵ Em inglês: “Isard linked location theory to the general theory of economics through the substitution principle. In economic theory, capital can be substituted for labour, for example. Similarly, the selection of a manufacturing site from among alternative locations can be viewed as substituting expenditures among the various production factors such that the best site is chosen”.

Figura 15 - Princípio de substituição de Isard



Fonte: Encontrada em Chand (s.d.).

Nota-se que, no local T , a distância de M é de apenas duas milhas, mas sete milhas de M_2 . Por outro lado, no local S , as distâncias são aproximadamente quatro milhas de M e cinco milhas de M_2 . À medida que se move ao longo desta linha de transformação, as distâncias aumentam em relação a um local de material, uma vez que estão diminuindo para o outro.

Caso essas distâncias forem consideradas entradas ou custos de transporte, esses custos de uma fonte serão substituídos pelo custo da segunda fonte de material.

Para determinar a localização ideal ao longo da linha T a S, linhas de saída iguais são plotadas na Figura 15, representação c. Essas linhas descrevem os custos de transportar o material das duas fontes. Dado o objetivo de determinar a localização ideal, o local selecionado ficará no ponto X, que é o de menor custo na linha T a S para essa linha de gasto igual.

Portanto, com base no exemplo simples de substituir entre locais a uma distância de três milhas do ponto de consumo, a localização ideal será em X com relação aos custos de transporte de M e M2. O resultado dessa análise de Isard segue Weber, exceto pela ênfase conceitual na substituição.

Isard, segundo Spinola (2003), empreende um trabalho significativo ao introduzir os problemas de espaço na teoria econômica através do conceito de insumos de distância (ou seja, seria o movimento de um peso unitário sobre uma unidade de distância). O preço de um insumo de distância é calculado pela taxa de transporte e, como acontece no caso de insumos de capital, uma redução no preço causa um efeito de escala e de substituição.

Para aquele teórico, os insumos de distância são simplesmente considerados como um outro fator de produção, cujo preço é a taxa de transporte e cuja combinação ótima com outros fatores pode ser determinada pelos princípios de substituição.

Spinola (2003) adverte que, ao se considerar que ocorrem diferentes estruturas regionais de produção, o fator transporte poderá ser incluído nas diversas funções de custo como *input*, com a consequente vantagem da sua consideração explícita. Dessa forma, em virtude da sua própria natureza, isso condicionará a orientação locacional no marco da teoria convencional da produção.

Vistas as principais teorias da Ciência Regional, agora cabe considerar o que Benko (1999) ponderou acerca da gênese dessa, a qual está em resolver problemas levantados na região, ou pela divisão territorial das atividades, o que coincide com a vontade de equilibrar o dito Desenvolvimento Regional (DE), mas antes se faz necessário entender o que constitui este e será isso que o próximo tópico o fará.

2.5.1 Desenvolvimento Regional

O campo denominado de Desenvolvimento Regional, surgido nos anos 50 do século passado, vem ganhando cada vez mais a atenção de estudiosos de díspares áreas do conhecimento (esta tese encaixa-se nesta perspectiva), outrossim, envolve uma série de conceitos muitas vezes não consensuais. Dawkins (2003, p. 132) já pontuava que

Tópicos que eram, inicialmente, de interesse apenas para economistas e geógrafos estão agora sendo investigados por sociólogos, cientistas políticos e pesquisadores de outras disciplinas de ciências sociais. Esse crescente interesse em estudos de desenvolvimento regional deve-se, em parte, ao reconhecimento de que os processos que impulsionam a inovação e o crescimento econômico nacional são fundamentalmente espaciais por natureza. Em resumo, “o espaço importa.”^[66].

Assim, superando as discussões acerca de crescimento e de desenvolvimento, devidamente já discutidas, há a necessidade de se pontuar algo que, para efeitos deste trabalho, torna-se muito importante

[...] nenhum dos problemas concretos que na vida real se impõe é de ordem estritamente disciplinar. Apenas por razões de arrumação e de simplificação, o conhecimento tem sido academicamente compartimentado. Nas ciências sociais [sic] a concepção enquadradora tem de ser a dos sistemas abertos - <<tudo que se prende com tudo>> - o que conduz às abordagens pluridisciplinares. Os problemas reais que podem ter uma dominante aparentemente disciplinar – económica, por exemplo – mas não são problemas disciplinares, isoladamente e não podem ser resolvidos [sic] portanto [sic] numa óptica estritamente sectorial [sic]. Por outras palavras, não há problemas económicos; há problemas; se quisermos, há problemas sociais, naturalmente com aspectos económicos, sociológicos, demográficos, políticos, institucionais, técnicos, culturais, [sic] etc., mas não há problemas, estritamente, económicos; haverá fenómenos sociais, com aspectos económicos, entre outros, e a análise, como a resolução dos problemas, só poderá acontecer de forma eficaz se nenhum dos aspectos disciplinares intervenientes for menosprezado. (LOPES, 2013, p. 26).

Agora, afunilando-se em termos conceituais, deve-se ponderar que, ao se pensar o desenvolvimento de uma região em particular, deve-se ter em mente o conceito de Desenvolvimento Regional. As principais teorias que abordam esse tema embasam-

⁶⁶ No original em inglês: *Topics that were initially of interest only to economists and geographers are now being investigated by sociologists, political scientists, and researchers from other social science disciplines. This growing interest in regional development studies is due in part to the recognition that the processes driving innovation and national economic growth are fundamentally spatial in nature. In short, “space matters”.*

se na industrialização como o meio para atingi-lo, através de relações em cadeia, visando impulsionar as principais atividades econômicas da região atingida (CAVALCANTE, 2008). Dessa maneira, ao se tratar do DR, deve-se refletir acerca da “[...] participação da sociedade local no planejamento contínuo da ocupação, do espaço e na distribuição dos frutos do processo de crescimento.” (OLIVEIRA; LIMA, 2003, p. 31).

Cabe, entretanto, um parêntese para que se pense nos conceitos de espaço e de região. O primeiro conceito é particularmente difícil no âmbito da ciência econômica. Essa dificuldade encontrada centra-se no fato do pensamento econômico não conseguir se libertar de outras formas de pensamento, em especial, as de natureza moral ou política (PONSARD, 1961), atestando-se que a economia, como a ciência social não pode se desvencilhar do cenário ao qual está inserida, tendo como lastro o trabalho como fenômeno social, que, perante este, particularmente, analisa e aprofunda-se nos aspectos econômicos, sem ignorar e sem se afastar dos outros aspectos que caracterizam esse dito “social”.

Tudo isso deve contribuir com respostas operativas para o processo de desenvolvimento, no qual o “econômico” termina sendo apenas instrumental, é o que defende Lopes (2013).

Dessa forma, torna-se imprescindível não negligenciar os outros fatores que, junto ao econômico, terminam por constituir o dito “social”; o que resulta “[...] não só uma rede de relações extremamente complexas, como suscita problemas de fronteira sérios, até porque as fronteiras, no fenômeno [sic] social, são sempre definidas de forma difusa.” (LOPES, 2013, p. 26).

Assim, pode-se afirmar que não há questões exclusivamente econômicas, o que entra em consonância com o que se defende nesta tese. Sabe-se igualmente que poucas haverá que sejam exclusivamente de cunho eminentemente social, se é que essas existem. O que se leva a entender que não há um “espaço” econômico que seja isolado. O próprio “espaço” social, se separado dos demais, seria demasiado restritivo.

Lopes (2013, p. 28) advoga que essas considerações são

[...] suficientes para justificar a preferência, cada vez mais acentuada, por expressões como análise regional, mais pretencioso pelo menos na aparência: enquanto as <<coisas>> económicas forem tratadas a uma escala <<macro>> e, mais ainda, em abstracção [sic], o corpo de conhecimentos referido por economia pode ser tomado como se de um sistema fechado se tratasse; mas a menor aproximação aos problemas reais e concretos – para o que basta a sua referenciação no espaço – imediatamente exige a consideração de outros aspectos se sente a necessidade de deixar a expressão economia regional, procurando-se causa, mas se está em causa também a formulação de juízos de valor e particularmente a definição de linhas de acção [sic], de estratégias, que conduzam à acções [sic] tendentes a controlar a evolução do sistema face a determinados objetivos que normalmente serão de desenvolvimento (planejamento regional), então, de um termo mais globalizante se vai ter necessidade; desenvolvimento regional tem sido esse termo [...].

Contudo, ainda cabem as ponderações de Castells (1972, p. 152), o qual defende que “o espaço tem uma definição geográfica, tem uma definição histórica, tem uma definição econômica, tem uma definição social”. Aspectos naturais existem que estão longe de terem sido satisfatoriamente controlados e é da união deles com os culturais que decorre toda a problemática social “[...] através de um processo dialético pelo qual uma espécie biológica particular, o ‘homem’, se transforma e transforma o seu ambiente na sua luta pela vida e para a apropriação diferencial do produto do seu trabalho” (idem).

Dessa forma, o ‘espaço’ vai sendo construído e delineado. Esse

[...] é assim um produto material, como se pode considerar que os homens o são; entre eles, espaço e homens, estabelecem-se relações sociais determinadas que os influencia e dão ao espaço formas, funções, e significado social que serão expressão concreta das resultantes históricas nas quais se desenvolve a sociedade. Assim sendo, é fundamental estabelecer as leis estruturais e conjunturais que estão na base da sua existência e transformação, assim como a sua articulação específica com os outros elementos duma realidade histórica. (LOPES, 2013, p. 29).

Com todo esse raciocínio, conclui-se que, na linha das afirmações e orientações as quais se vêm expondo até aqui, que “[...] não pode haver uma teoria do espaço que não seja parte integrante duma teoria social geral, mesmo implícita.” (CASTELLS, 1972, p. 152-153).

Cabe ainda salientar que Richardson (1979) destacou a importância de um exame apurado acerca das consequências advindas do onde as atividades econômicas são desempenhadas.

Para esse mesmo estudioso, sabe-se que há três formas de se observar as implicações econômicas da dimensão espacial, a saber: a primeira supõe que a localização da população e dos demais recursos é fixada ao se considerar o espaço como um atrito no fluxo de bens entre dois pontos fixos (economia urbana); a segunda trata o espaço como matriz para a localização das atividades econômicas, supondo a heterogeneidade espacial (localização empresarial) (para efeitos deste trabalho, a mais importante); e a terceira centra-se nas inter-relações entre as regiões e a economia nacional (economia regional).

Barros, Silva e Spinola (2006, p. 90) defendem que “a economia urbana fornece as bases econômicas para os estudos de desenvolvimento endógeno [sic] enquanto a teoria da localização e a economia regional referem-se ao desenvolvimento local”.

Ao se empreender sobre essas ponderações acerca do conceito de espaço, passa-se ao de região, o qual é igualmente importante para se abarcar o de Desenvolvimento Regional. Dawkins (2003, p. 133) adverte que

[...] Alguns teóricos simplesmente presumem a existência, *a priori*, de uma entidade geográfica e econômica coesa, conhecida como região, enquanto outros baseiam a teoria em definições mais explícitas. [...] Uma abordagem mais popular entre os teóricos mais recentes tem sido definir uma região em termos de um mercado de trabalho espacialmente interdependente ou “nodal”. Segundo Hoover e Giarratani (1985), as regiões nodais têm duas características: (1) são funcionalmente integradas internamente na medida em que os fluxos de trabalho, capital ou mercadoria são mais comuns na região do que com outra região e (2) dentro dessa região, as atividades são orientadas para um único ponto, ou nó, onde há a presunção de dominância ou ordem desse nó sobre a área periférica circundante. Richardson (1979) estende o conceito nodal para incluir regiões policêntricas que possuem vários nós e várias periferias, mas que exibem altos graus de integração funcional interna.^[67]

⁶⁷ Em inglês: [...] *Some theorists merely presume the a priori existence of a cohesive geographic and economic entity known as a region, whereas others base theory on more explicit definitions. [...] A more popular approach among more recent theorists has been to define a region in terms of a spatially interdependent, or “nodal,” labor market. According to Hoover and Giarratani (1985), nodal regions have two characteristics: (1) they are functionally integrated internally to the extent that labor, capital, or commodity flows are more common within the region than with another region, and (2) within the region, activities are oriented toward a single point, or node, where there is the presumption of dominance or order of the node over the surrounding peripheral area. Richardson (1979) extends the nodal concept to include polycentric regions that have several nodes and several peripheries but that exhibit high degrees of internal functional integration.*

Segundo Lopes (1995, p. 31), a região

Para alguns [sic] é uma entidade real, objectiva [sic], concreta, que pode ser facilmente identificada, quase que uma região natural; para outros não é mais do que um artifício para classificação, uma ideia, um modelo que vai facilitar a análise, permitindo diferenciar espacialmente o objeto [sic] de estudo.

Esse mesmo teórico (LOPES, 1995, 2013) ainda distingue espaço e região: esta pode ser definida de uma forma mais restrita, não resultando as restrições de fatores associados à dimensão, mas a razões de contiguidade: os elementos que a compõem localizam-se necessariamente de forma contígua; enquanto aquele se define a partir de um conjunto de dados econômicos, podendo as localizações serem dispersas, porque o que dá unidade ao espaço são as suas características e a natureza das relações de interdependência.

Observa-se, em leituras diversificadas, que os economistas e os geógrafos não são unânimes sobre o que vem a ser uma região e encontram-se divididos acerca do conceito dessa, a saber: alguns, como Bauchet (1955), admitem que região é um conceito dito como observável, porque aquela é dotada de certa homogeneidade de comportamento e de influência das cidades nelas contidas; outros, como é o caso de Vining (1953), terminam por entender que o espaço econômico deve ser visto como um *continuum*, sendo, portanto, inútil a determinação de regiões econômicas; outros ainda, a citar Isard (1956b), admitem que o sistema de regiões deve variar de acordo com a natureza concreta dos problemas que se ponham acerca daquelas. Assim, pode-se afirmar que

A ideia de região, como se vê, não tem sido aceita da mesma forma e também não tem sido usada com finalidade idênticas, o que em grande parte deriva do elevado número de disciplinas envolvidas na análise regional. Para uns é uma entidade real, objectiva [sic], concreta, que pode ser facilmente identificada, quase que uma região natural; para outros, não é mais que um artifício para classificação, uma ideia, um modelo que vai facilitar a análise, permitindo diferenciar espacialmente o objecto [sic] de estudo. Nesta última acepção, dominam preocupações subjectivas [sic], sendo as regiões instrumentos da natureza descritiva a definir de acordo com critérios, os quais dependerão dos fins específicos do estudo. Pode adiantar-se desde já que esta concepção se tem imposto à que nos começos do século XX se desenhou no sentido das regiões naturais. (LOPES, 2013, p. 36).

Lopes (1995, p. 32) disserta que o método de classificação do conceito de região passou por duas fases distintas:

- a) numa primeira fase, existiu a intenção de construir regiões formais; ou seja, áreas geográficas dotadas de uniformidade relativa ou uniformidade face a determinado atributo ou variável, que começou por ser predominantemente físico para, mais tarde, ser de ordem econômica e, ainda mais tarde, de ordem social e política;
- b) na segunda fase, as preocupações orientam-se para o funcionamento das regiões no sistema e procuram-se as regiões funcionais, áreas geográficas dotadas de coerência funcional a avaliar a partir das relações de interdependência. Na base da definição de regiões funcionais, estão preocupações associadas à natureza e intensidade das interações de ordem econômica, em regra identificadas no espaço por polos (industriais), nós (de comunicação) ou centros (de serviços), “pontos” de elevada intensidade de relações.

Para Richardson (1969), o conceito de região homogênea está baseado no ponto de vista de que as áreas geográficas podem estar ligadas como uma região única, quando partilham de características uniformes, as quais podem ser econômicas (estruturas de produção semelhantes, por exemplo), geográficas (topografia ou clima semelhantes, por exemplo) ou mesmo sociais ou políticas (como uma “identidade” regional ou uma fidelidade partidária tradicional). Esse estudioso é um dos que analisa com mais profundidade este tema da não homogeneidade da economia espacial. Assim, afirma a esse propósito:

A aceitação da falta de uniformidade na economia espacial e o reconhecimento de que ela pode ter significado económico conduzem-nos ao conceito de regiões nodais ou polarizadas. As regiões nodais são compostas por unidades heterogêneas [sic] (uma hierarquia de centros populacionais – grandes cidades, pequenas cidades, aldeias e áreas mais escassas e povoadas), mas que se encontram estreitamente interrelacionadas [sic] com cada outra funcionalmente. Essas interconexões funcionais são reveladas em fenómenos de fluxos, os quais não ocorrem a taxas uniformes no espaço. Os fluxos mais fortes tendem a polarizar-se no sentido do nódulo (ou nódulos) mais dominante e, a partir deste, em geral grandes cidades. Em torno de cada nódulo [sic] haverá uma zona de influência ou campo espacial no qual se verifica uma interação [sic] de muitas espécies. Contudo, à medida que a força da distância se faz sentir [sic] as densidades de fluxo declinam à proporção que nos afastamos do centro de controle. (RICHARDSON, 1969, p. 15).

Portanto, esses fluxos variam diretamente com a dimensão ou atração do nódulo e inversamente com a distância dele.

Essa constatação está na base dos modelos gravitacionais, a técnica mais operacional para a análise da polarização. Dessa maneira, a ideia de polarização foi inicialmente introduzida por Francois Perroux, em 1955, partindo da constatação empírica de que “[...] o crescimento não aparece por toda a parte; manifesta-se em pontos ou Polos [sic] de crescimento, com intensidades variáveis; expande-se por diversos canais e tem efeitos terminais variáveis no conjunto da economia.” (PERROUX, 1964, p. 143).

Na visão de Lopes (2013, p. 37), cabe ainda mencionar que, na base da definição do que vem a ser as regiões funcionais, centram-se

[...] as preocupações associadas à natureza e a intensidade das interações [sic] de ordem económica, em regra identificáveis no espaço por Polos [sic] (Industriais), nós (de comunicação) ou centros (de serviços) [sendo isso de especial importância para efeitos do estudo empreendido neste documento], <<pontos>> de elevada intensidade de relações; na definição de regiões formais dominam preocupações de homogeneidade, indispensável para garantir validade à análise. No entanto, quando os objetivos estejam associados ao controlo [sic] da evolução do sistema [sic] isto é, quando razões de intervenção determinem a formulação de políticas e o planeamento, o critério funcionalidade será indispensável [sic] mas o da homogeneidade não deverá ser ignorado.

Dessa forma, pode-se ponderar, com efeito, que o planeamento termina por não dispensar a análise e as unidades regionais construídas devem ter operacionalidade que dependerá preponderantemente da existência de uma identidade relativa de interesses e de estruturas (geográficas, demográficas, entre outras e de enquadramento, o que é peculiar a este estudo) não muito diferenciadas.

Aos critérios que se pode denominar de homogeneidade e de polarização, junta-se então um terceiro, intitulado de política, planeamento ou programação, devendo as regiões-plano apresentar coerência ou unidade perante decisões de política económica (BOUDEVILLE, 1968, 1972).

Dentro de uma lógica de se conceituar a região no que se propõe este trabalho, Dawkins (2003, p. 134) defende que

[...] uma região será definida como uma população espacialmente contígua [de seres], que é ligado por necessidade histórica ou por escolha para uma determinada localização geográfica. A dependência no local pode surgir de uma atração compartilhada para cultura local, centros de emprego locais, locais naturais, recursos ou outras comodidades específicas do local.^[68]

O que se percebe e torna-se evidente é que as regiões não podem ser consideradas como fins em si mesmas, mas apenas como meios para atingir fins de quem as está analisando, motivo esse que será de se esperar que o conceito de região a ser utilizado seja um resultado dos próprios objetivos investigativos. Pois, como afirma Lopes (2013, p. 36),

[...] embora a evolução da estrutura econômica da generalidade dos países e a sua complexidade, assim como as intenções de controlo [sic] da evolução levarem cada vez mais a necessidade de definir regiões funcionais, o interesse em recorrer às regiões formais, especialmente para fins de análise, continua a manifestar-se e a impor-se, se bem que a tendência seja claramente para fundamentar em critérios socioeconômicos, tendo a região formal, assente exclusivamente elementos de natureza física, cada vez menos relevância.

Ao se voltar novamente para o conceito de Desenvolvimento Regional, Vieira e Santos (2012, p. 364) destacam que

Na esfera regional [sic] as teorias de desenvolvimento econômico enfocavam os investimentos e a tecnologia como fatores de crescimento e o desenvolvimento. As políticas de desenvolvimento objetivavam promover a atração de investimentos acompanhados de inserção tecnológica, para aumentar a produtividade do trabalho e, conseqüentemente, a competitividade regional, negligenciando fatores internos, culturais e sociais que contribuem para a riqueza empresarial, mas, sobretudo, para a riqueza humana em um determinado território.

Embora se saiba que esses investimentos se revertem em reinvestimento na própria região, aplicar esforços em capacitação, em tecnologia e em conhecimento, bem como em dinheiro e infraestrutura igualmente gera Desenvolvimento Regional, o que

⁶⁸ Em inglês: [...] a region will be defined as a spatially contiguous population (of human beings) that is bound either by historical necessity or by choice to a particular geographic location. The dependence on location may arise from a shared attraction to local culture, local employment centers, local natural resources, or other location-specific amenities.

não se pode é ignorar as potencialidades inerentes e peculiares de cada comunidade, uma vez que essas podem ditar o ritmo do desenvolvimento naquele espaço.

Na visão de Barquero (2002), uma das bases indicadoras da política de desenvolvimento local são aquelas iniciativas que beneficiam a divulgação das inovações no tecido produtivo da cidade, da região ou do território e o aprimoramento de qualificação dos recursos humanos por meio da disponibilização da adequada capacitação às necessidades dos díspares sistemas produtivos locais.

Cabe salientar que a diferença entre aglomerações produtivas (aquelas que são fundamentadas em externalidades marshalianas) e as inovativas (as estabelecidas em externalidades schumpeterianas) está, essencialmente, na capacidade de construção de um ambiente inovativo, caracterizado pelo engajamento dos profissionais com boa qualificação nas causas de inovação e *design*, os intercâmbios entre fornecedores e usuários e seus efeitos de encadeamento, a presença de programas de qualificação seja de pessoal, seja das atividades técnicas e produtivas e, principalmente, a cooperação entre os atores envolvidos, seja entre firmas competidoras ou entre usuários e produtores.

Dessa forma, Resende (2003) destaca que é importante a constituição de centros regionais de atividade econômicas (ou aglomerações geográficas de empresas) para a ocorrência de inovações. Contudo, para Krugman (1995), essa aglomeração geográfica estaria no fundamento de ganhos de produtividade na atividade de pesquisa, a qual objetiva inovações e igualmente garante as recentes economias de escala, dinamizando o investimento.

Percebe-se, assim, que as aglomerações geográficas de atividades econômicas favorecem ganhos de produtividade e a produção de pesquisas, as quais, por seu turno, podem propiciar resultados positivos na geração de inovações. Ao se presenciar uma maior produção de pesquisa, a probabilidade de acontecerem inovações intensifica-se.

Esse paradigma demonstra a existência de um ciclo virtuoso de crescimento, uma vez que cada inovação, que ocorre em determinada região, incentiva o incremento da

renda nesse determinado local. Ainda na visão de Krugman (1995), ao se assumir retornos crescentes de escala, o aumento da renda estimula o investimento que, de acordo com Porter (1990), se exprime no incremento da aglomeração geográfica.

Para Schumpeter ([1883] 1964), o desenvolvimento não é um fenômeno que possa ser explicado economicamente. O processo de inovação possui, na visão desse pensador, um caráter dinâmico, delimitado pela reprodução de conhecimentos de indivíduos e agentes coletivos. Dessa forma, o conceito de “sistema de inovação” emerge dessa percepção na importância de elementos como a interação e a cooperação de atores. Já foi discutido nesta Fundamentação que o paradigma da utilização dos CSC foi uma inovação organizacional.

Por fim, salienta-se que, nos últimos anos, as teorias sobre desenvolvimento regional sofreram transformações promovidas tanto pela crise e pelo declínio de muitas regiões tradicionalmente industriais, quanto pelo surgimento de novos paradigmas de industrialização e de desenvolvimento local, bem como a economia regional deixar de ocupar um lugar secundário na ciência econômica. Assim, na década de 1970, surgiu a Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno, com estudos acerca da promoção das iniciativas empresariais com o desenvolvimento local, o que possibilita a criação de uma identidade regional econômica, política e cultural, sendo isso o objeto da próxima sessão.

2.5.1.1 Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno

Observa-se que, caso se foque na perspectiva micro do Desenvolvimento Regional, Barquero (2007, p. 184) 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.^[69]

⁶⁹ Em espanhol: *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*

Ainda de acordo com Barquero (2007, p. 186), “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»”^[70]. 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.

Dessa forma, vai-se ao encontro com um importante conceito, que é o de desenvolvimento regional endógeno⁷¹, o qual, do ponto de vista regional, pode ser entendido como sendo

[...] um processo de crescimento econômico que implica uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região. (AMARAL FILHO, 2001, p. 262).

públicos y privados a los problemas y desafíos que plantea la integración de los mercados en la actualidad.

⁷⁰ Em espanhol: “*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»*”.

⁷¹ Há igualmente o conceito de desenvolvimento regional exógeno, o qual é oposto ao endógeno e se refere aos fatores externos à região/comunidade, mas que interferem diretamente no desenvolvimento daquelas.

Pode-se asseverar que, em primeiro lugar, o caráter endógeno do desenvolvimento não possui um sentido autocentrado na própria região, ou no 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 mesmo⁷² (GONZALEZ, 1998, p. 6).

Na compreensão também de Gonzalez (1998, p. 6), 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 rede⁷³.

Souza (2001) percebe o território⁷⁴ como “espaço das relações de poder”, onde as relações sociais são projetadas no espaço. Para o autor, o território é um espaço

⁷² Em espanhol: [...] *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.*

⁷³ 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.

⁷⁴ Paul Claval (1999) identifica três eixos na análise do território. O primeiro eixo é o do poder, com ênfase no Estado-Nação, ou seja, apropriação do espaço por um grupo. Pertencem a este eixo igualmente a questão da soberania e do controle do Estado colocados por Jean Gottman e as várias escalas da territorialidade de Robert Sack; o segundo eixo é a da realidade social, onde entra a questão

delimitado pelas relações de poder. Segundo Raffestin (1993), o território é a apropriação concreta ou abstrata do espaço por um ator sintagmático. Esse ainda aponta que o território é um espaço político de um ou mais atores mediatizados pelas relações de poder. Ambos não percebem território e rede como antagônicos.

Dessa forma, observa-se que, quando o desenvolvimento de um determinado espaço acontece como consequência de fatores exógenos, dever-se-ia denominá-lo de desenvolvimento regional. Assim, a expressão desenvolvimento local e endógeno seriam sinônimas.

Este obedeceria a uma visão territorial (e não funcional) dos processos de crescimento e mudança estrutural, o qual se origina de uma hipótese de que o território não é apenas um suporte físico dos objetos, atividades e processos econômicos, mas igualmente é agente de transformação territorial, como bem afirma Barros, Silva e Spinola (2006, p. 94).

[...] desde o início dos anos oitenta, surge uma abordagem, que podemos chamar de desenvolvimento endógeno, que considera o desenvolvimento como um processo territorial (e não funcional), que é apoiado metodologicamente em estudos de caso (e não na análise "cross-section") e considera que as políticas de desenvolvimento são mais eficazes quando realizadas por atores locais (e não pelas administrações centrais).^[75] (BARQUERO, 2005).

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.

A maneira de organização da produção; a estrutura familiar, a social e a cultural, bem como os códigos de conduta da população condicionam os processos de

da naturalização do território e a abordagem crítica e marxista do espaço (território); e o terceiro eixo diz respeito aos símbolos e à representação, ou seja, à dimensão simbólica do território, entendido como espaço vivido.

⁷⁵ Em espanhol: [...] desde los inicios de los años ochenta surge un enfoque, que podemos denominar desarrollo endógeno, que considera el desarrollo como un proceso territorial (y no funcional), que se apoya metodológicamente en el estudio de casos (y no en el análisis "cross-section") y que considera que las políticas de desarrollo son más eficaces cuando las realizan los actores locales (y no las administraciones centrales).

desenvolvimento, o que favorece ou limita a dinâmica econômica e, em definitivo, determina o rumo específico do desenvolvimento das cidades e das regiões.

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 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),

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.^[76]

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.

⁷⁶ Em espanhol: *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.*

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, entretanto, 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 se 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 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 a trajetória específica do desenvolvimento das cidades, dos espaços e das regiões.

Chega-se aqui ao fim da *Fundamentação Teórica* desta tese, entretanto, o que se observou nesta revisão dos principais pensadores visitados, de forma resumida, é que as práticas de GC adotadas, principalmente, por grandes agentes econômicos, recomendam a implantação do modelo de compartilhamento de serviços, o CSC constitui-se numa estratégia de colaboração organizacional, na qual um subconjunto de funções de negócio é concentrado numa nova unidade semiautônoma.

Nota-se que esse Centro termina por possuir estruturas de governança e de gestão voltadas ao aumento da eficiência, à geração de valor, à redução de custos e à melhoria dos serviços para os clientes internos da corporação (BERGERON, 2003).

Dessa forma, todos esses aspectos demandam um tipo especializado de capital humano para ocupar os postos de trabalho desses Centros. Capital esse que é capacitado constantemente e, devido a isso, igualmente angaria salários mais altos, o que, conseqüentemente, demanda, na região que se instalam, bens e serviços diversificados e que atendam, inclusive, a um maior nível de exigência.

Esses Centros, mesmo que por pouco tempo, a exemplo do caso estudado, numa analogia à fundamentação estudada, funcionam como “Lugares Centrais”, ou seja, centralidades, e também demandam instalações ou aparelhos de apoio e atraem novos negócios, o que termina por multiplicar o capital humano alocado, promovendo um possível desenvolvimento regional. Foi isso que a análise da pesquisa realizada para este estudo tentou provar.

As principais abordagens conceituais trabalhadas nesta Fundamentação estão sintetizadas no quadro 5, na página seguinte, considerando conceitos, autores, dimensões, variáveis e indicadores desta investigação.

Quadro 5 - Síntese das principais abordagens conceituais da Fundamentação

Conceitos	Autores	Dimensões	Variáveis	Indicadores
Centro de Serviços Compartilhados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donniel Schulman 2. Barbara Quinn, Robert Cooke e Andrew Kris 3. Francisco Clairton Araújo 4. Bryan Bergeron 5. Marijn Janssen e Anton Joha 	Planejamento e Implantação	Centro de Operações Financeiras da Petrobras	Planejado x Realizado
		Processos Transacionais	Compartilhamento de Serviços	Áreas Financeira, Contábil e Tributária
		Capital Humano	Perfil dos Profissionais	Cursos e Programas de Formação
Governança Corporativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alexandre Di Miceli da Silveira 2. André Carvalhal da Silva 3. Djalma Oliveira 4. Vânia Maria da Costa Borgeth 5. Maria José Leal 6. Walter Cesar Camuri 	Planejamento do Centro	Estrutura Organizacional	Áreas
		Compliance e Controles Internos	Políticas, Normas e Procedimentos	Cultura Empresarial
			Instrumentos de Controle	Informações
			Práticas de Governança e Gestão de Processos	Modelo de Gestão de Tributos
Tecnologia da Informação	Sistemas de Gestão e de Apoio	Controles SOX e Auditoria		
	Segurança da Informação	Relatórios		
	Relatórios	Protocolos Internos		
Desenvolvimento Econômico e Teoria do Capital Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. François Quesnay 2. David Ricardo 3. Adam Smith 4. Joseph Schumpeter 5. Theodore Schultz 6. Gary Becker 	Aparelhos	Centro de Serviços Compartilhados e Universidade Corporativa	Funcionários e Prestadores de Serviços
		Capital Humano	Perfil dos Profissionais Transferidos	Alunos
			Perfil dos Profissionais Contratados Locais	Cursos e Programas de Formação
			Localização e Aglomeração	Centro de Operações Financeiras da Petrobras
Endogeneização	Organização da Produção	Empresas locais		
	Organização da Produção	Região do entorno do COFIP		
	Ocupação e Rendimentos	Profissionais alocados ou prestadores do COFIP		

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese (2019).

3 METODOLOGIA

Para a feitura do estudo proposto para esta tese, adotou-se: como campo epistemológico-metodológico, o neopositivismo, afunilando-se para racionalismo crítico de Karl Raimund Popper; como método de abordagem, o hipotético-dedutivo; e, como método de pesquisa, a tipo exploratória, de natureza qualitativa-quantitativa e descritiva-explicativa em estudo de caso, sendo os dados coletados a partir do método fenomenográfico e o exame dos dados via discurso do sujeito coletivo e análise de conteúdo. Precisa-se, dessa forma, entender o que cada um desses significa.

O neopositivismo é um dos movimentos do pensamento filosófico analítico. Também é conhecido pelas denominações de “positivismo lógico” e de “empirismo lógico”.

Tendo surgido nos anos vinte com o Círculo de Viena, o positivismo lógico manteve uma vasta influência durante cerca de trinta anos. Os elementos deste movimento, unidos por uma postura radicalmente empirista e anti-metafísica (apresentada como a “concepção científica do mundo”), procuraram revolucionar a filosofia através do uso dos recursos da lógica simbólica na análise da linguagem científica. (BRANQUINHO; MURCHO; GOMES, 2006, p. 577).

No *Tractatus Logico-Philosophicus*, Wittgenstein (1961) possibilitou aos positivistas reconhecer a concepção de filosofia enquanto atividade de análise da linguagem, sendo essa distinta de qualquer investigação empírica. Contudo, o *Tractatus* igualmente foi inspirador na elaboração da teoria central do neopositivismo: a teoria verificacionista do significado.

Inicialmente, o verificacionismo surgiu como uma tese sobre aquilo em que consiste o significado de uma asserção. Essa tese foi condensada na seguinte fórmula: “O significado de uma afirmação é o método da sua verificação.” (BRANQUINHO; MURCHO; GOMES, 2006, p. 578). Entretanto, acabou por ser compreendido primariamente como um critério para distinguir as asserções com significado das asserções sem significado. Segundo esse princípio,

[...] uma asserção tem significado se, e só se, 1) é analítica ou contraditória ou 2) é empiricamente verificável. Reconhecem-se assim apenas dois tipos de proposições genuínas: as proposições analíticas *a priori* e as proposições

sintéticas *a posteriori*. As primeiras, exemplificadas especialmente pela lógica e pela matemática pura, são também necessárias, ao passo que as segundas, próprias das ciências empíricas, são contingentes. As asserções identificadas com a «metafísica» não têm por isso qualquer significado, ou, pelo menos, são destituídas de significado cognitivo. Podem ter algum significado emocional, mas nada afirmam que seja verdadeiro ou falso, sendo meras «pseudoproposições» que resultam de «pseudoproblemas». Além de asserções claramente metafísicas como «a realidade é espiritual», foram incluídas nesta categoria todas as asserções típicas da ética e da estética. Mesmo a epistemologia não ficou imune à devastação imposta pelo critério da verificabilidade. Na medida em não se deixa reconduzir à psicologia empírica, também ela deve dar lugar à actividade [sic] de análise lógica da linguagem. Não nos devemos impressionar demasiado com toda esta hostilidade perante a filosofia tradicional. (BRANQUINHO; MURCHO; GOMES, 2006, p. 578).

A dificuldade está em se saber o que significa, ao certo, “empiricamente verificável”. Isso terminou por dar origem a inúmeras versões do critério positivista, mas, pelo menos, neste aspecto, prevaleceu sempre o consenso: mesmo que, devido a limitações tecnológicas, uma asserção não possa ser verificada na prática, ela não deixa de ter significado desde que possa ser verificada em princípio.

Dito isso, cabe entender o que vem a ser o racionalismo crítico. Esse termo foi cunhado por Karl Popper (1972) para denominar o seu proposto sistema filosófico para o conhecimento científico. Um dos conceitos centrais dessa filosofia é o da necessidade da falseabilidade dos sistemas teóricos, ou seja, todo conhecimento é provisório, refutável e corrigível.

Este teórico defendia que é mais assertivo verificar se a teoria é falsa do que provar sua legitimidade. Cada teoria deveria passar, portanto, por testes rígidos de sua validade. Porém, se a observação não repudiar a teoria, isso não significa que esta possa ser considerada como verdade absoluta, apenas que é científica.

Uma teoria científica, segundo Popper (1972), é um modelo que descreve e codifica as observações que fazemos. Para esse, uma teoria consistente deve pormenorizar uma série de fenômenos com base em alguns postulados simples, os quais igualmente devem ser capazes de fazer previsões claras que poderão ser testadas e verificadas. Dessa forma, na visão desse filósofo, a ciência se baseia na observação e nos postulados teóricos dos quais só se pode tirar conclusões acerca do que foi observado, nunca sobre o que não foi constatado.

Ao se seguir o pensamento de Popper (1972), pode-se asseverar que qualquer afirmação científica baseada em observação jamais poderá ser considerada uma verdade absoluta ou definitiva. Dessa maneira, uma teoria científica só pode ser considerada válida até o momento em que se conseguir provar que essa é falsa a partir de outras observações, testes e teorias que sejam mais abrangentes ou exatas em relação àquela.

Assim, a possibilidade de uma teoria ser falseada (ou seja, refutada) consiste então num elemento fundamental para a natureza científica para aquele filósofo, pois o que não é falseável não pode ser considerado científico *ad infinitum*.

Karl Popper (1972) defendia que uma teoria deve ser falseável, mesmo que não seja falsa ou não tenha sido demonstrada falsa. Esse estudioso considerava essa possibilidade, de uma teoria ser falseável, a característica de torná-la científica, sendo que boa parte do esforço da pesquisa científica seria justamente a tentativa de falseá-la. Quanto mais ela resistisse, mais se torna confiável e provável de ser correta. Dessa forma, o conceito de “**falseabilidade**” ou sua tentativa é, dessa forma, o critério de demarcação entre o que é científico e o que é metafísico, mítico ou poético, substituindo o conceito já explicado de “**verificabilidade**” do *neopositivismo*.

Entendido esses fundamentos, demanda-se agora compreender um dos pilares do racionalismo lógico, que é o uso do método hipotético-dedutivo. Esse método foi igualmente proposto por Karl Popper (1972) e possui uma abordagem que busca a eliminação dos erros de uma hipótese.

Faz isso a partir da ideia de testar a falsidade de uma proposição, ou seja, a partir de uma hipótese, estabelece-se que situação ou resultado experimental refutasse essa e tenta-se realizar experimentos para negá-la. Dessa forma, a abordagem desse método é a de buscar a verdade, eliminando tudo o que é falso.

Na visão defendida por Karl R. Popper (1972), todo método científico tem como ponto de partida um problema (P1), ao qual se oferece uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa (TT), depois, passa-se a criticar essa possível solução dada com vista à eliminação do erro, de algo que foi encontrado que a falseia (EE) e, tal como

no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas (P2). Posteriormente, afirma Popper (1977, p. 140-141), “[...] condensei o exposto no seguinte esquema: **P1** _____ **TT** _____ **EE** _____ **P2** [...] Eu gostaria de resumir este esquema, dizendo que a ciência começa e termina com problemas”. Esse esquema está expresso na Figura 16.

Figura 16 - Etapas do método científico



Fonte: Livre Pensamento (2013).

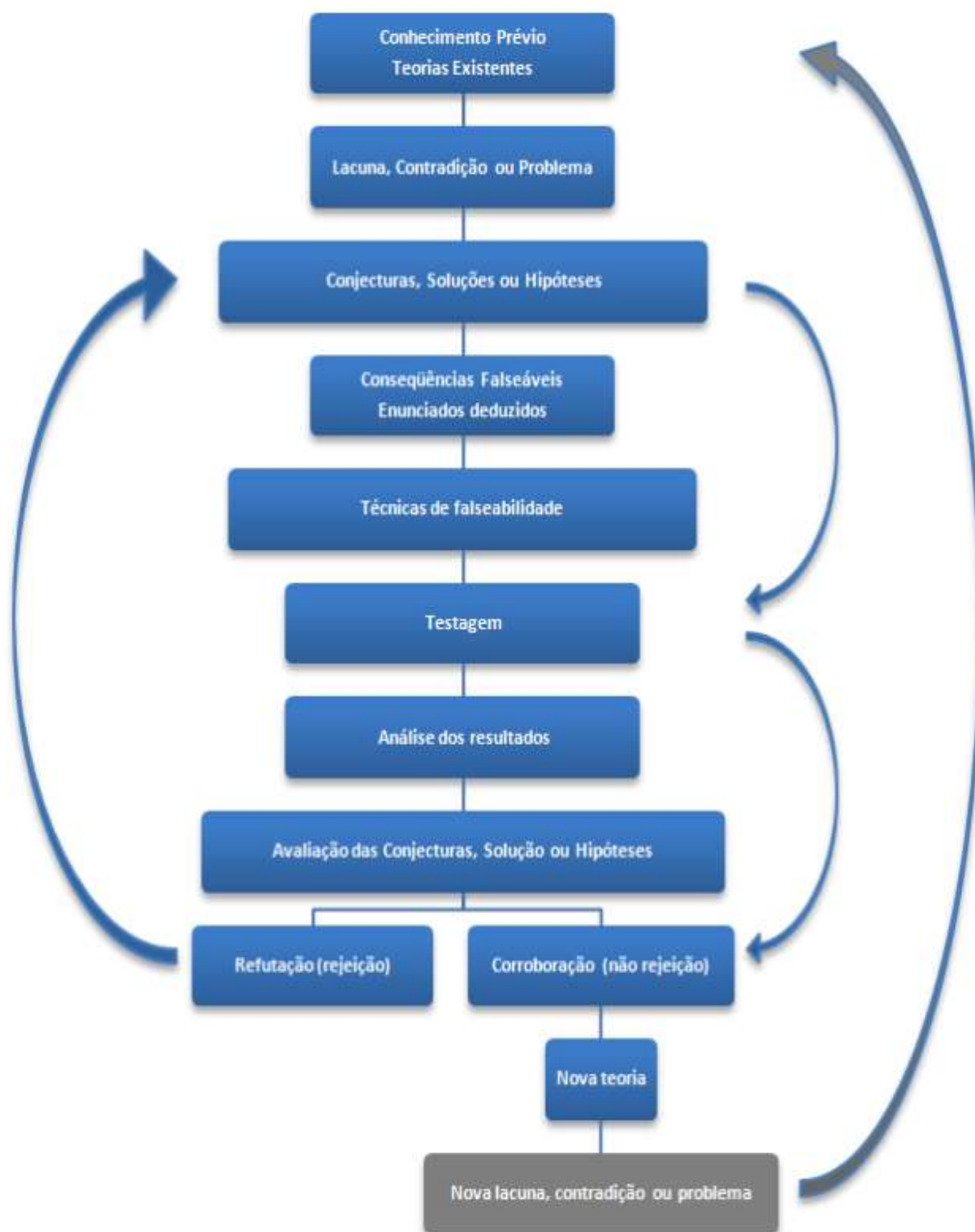
Portanto, Popper (1972) apresentou as seguintes etapas para o processo investigatório:

1. **problema**: o qual surge, em geral, de conflitos já existentes, expectativas e teorias anteriores;
2. **conjectura**: solução proposta, consistindo numa nova teoria/proposição; dedução de consequências na forma de proposições passíveis de teste; e
3. **testes de falseamento**: que são as tentativas de refutação pela observação e experimentação.

Sabe-se que caso a hipótese não consiga passar pelos testes, estará automaticamente falseada, refutada, e exigirá uma nova reformulação do problema e de uma nova hipótese igualmente, a qual, se transpor os novos testes, estará corroborada, confirmada provisoriamente, não definitivamente como queriam os indutivistas.

De forma completa, a proposição de Popper (1972) permite a esquematização proposta na Figura 17.

Figura 17 - Proposição de Popper para as etapas do método científico



Fonte: Livre Pensamento (2013).

Dito isso, passa-se para explicitação dos tipos de pesquisas utilizadas para a feitura desta tese, mas, antes, cabe mencionar algumas ações que se fizeram necessárias para se partir para a realização do estudo propriamente dito. Assim, salienta-se que

foi empreendida, inicialmente, a seleção do agente econômico, do aparelho e da região que comporia o *corpus* dessa investigação. Essa escolha deu-se pela localização geográfica, número de colaboradores, tamanho e complexidade da infraestrutura do Centro de Serviço Compartilhado, chegando-se no seguinte sítio: Centro de Operações Financeiras da Petrobras, em Salvador – Bahia.

Destaca-se também que a população ou universo do estudo realizado pertence ao *corpus* CSC da companhia já mencionada, ou seja, serão levantados a partir das principais lideranças e executivos de diversas áreas; além disso, deve-se identificar rebatimentos na economia regional, através de detentores de informações acerca do desenvolvimento da região, como representantes dos governos estadual e municipal, principalmente das secretarias relacionadas à indústria, comércio ou desenvolvimento, bem como organizações, associações ou entidades de classe, além de empresários e executivos que possam contribuir com este estudo. Todos os entrevistados estão listados no protocolo de atendimento dos objetivos específicos.

Mencionado isso, parte-se para a visualização dos tipos de pesquisa utilizadas para se realizar a investigação proposta para esta tese.

Sobre a escolha da pesquisa, observando-se os objetivos a serem alcançados, o pesquisador escolheu a exploratória, que permite uma maior familiaridade entre o estudioso e o tema proposto, visto que este ainda é pouco conhecido em investigações de cunho científico, isto é, é detentor de traço de ineditismo, como é o caso do examinado neste documento.

Essa investigação a ser empreendida ainda possui caráter descritivo-explicativo:

- a) o primeiro por ter como objetivo descrever as práticas de governança corporativa como instrumento de promoção do compartilhamento de serviços, pormenorizando a experiência de centros de operações financeiras da Petrobras, como já mencionado. Investiu-se, para tanto, na coleta e no levantamento de dados qualitativos, mas igualmente se usou uma quantidade significativa dos de cunho quantitativo;
- b) enquanto que o segundo, o de caráter explicativo, foi necessário por ser um objeto de estudo que demandava a explicação do porquê dos fatores que

circundavam o tema, uma vez que aprofunda o conhecimento da realidade do CSC e os possíveis rebatimentos na economia regional, buscando-se identificar e explicar as causas que conduzem ao desenvolvimento da região.

Por ser uma pesquisa bastante específica, pode-se afirmar que essa assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que deram base ao assunto abordado.

Cabe, então, entender em que consiste um exame baseado em estudo de caso. A finalidade desse é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). É um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais reais, sem se esquecer da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

Um estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou atual, elaborada a partir de múltiplas fontes de provas, sejam essas primárias ou secundárias, as quais podem incluir dados da observação direta e entrevistas sistemáticas, bem como pesquisas em arquivos/documentos públicos e privados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). É fundamentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições da pesquisa, e reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências (MARTINS, 2008).

Yin (2005, p. 32) entende que “[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”, adequado quando “[...] as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados.” (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007, p. 195). Enquanto que Martins (2008, p. 11) destaca que “[...] mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

Sabe-se que as principais vantagens na condução de estudo de caso são as seguintes:

- a) o aumento da compreensão e do entendimento acerca dos fenômenos reais contemporâneos (MIGUEL, 2007), além de permitir uma descrição desses (EISENHARDT, 1989);
- b) o teste de uma teoria já existente (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002); e
- c) o desenvolvimento de uma nova teoria (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Para efeitos desta tese, vislumbra-se a vantagem do número um.

A feitura de um estudo de caso não é uma tarefa fácil, exige tempo e dedicação do pesquisador e, frequentemente, “[...] os trabalhos são sujeitos a críticas em função de limitações metodológicas na escolha do(s) caso(s), análise dos dados e geração de conclusões suportadas pelas evidências.” (MIGUEL, 2007, p. 217).

Salienta-se que Llewellyn e Northcott (2007, p. 196) destacam as principais críticas que a academia impõe à estratégia de estudo de caso, como conclusões “[...] pontuais, infundadas e subjetivas [...]”, além de considerarem que esse tipo de estudo é uma estratégia de pesquisa “anticientífica”. Entretanto, Sammartino (2002) afirma que opiniões desfavoráveis não são problemas exclusivos do estudo de caso e desvios são riscos possíveis em qualquer método de investigação científica.

Apesar das mencionadas limitações, o estudo de caso é o método mais adequado para conhecer em profundidade as nuances de um determinado fenômeno organizacional. Nesse sentido, mesmo se pesquisando um caso único, podem-se tentar algumas generalizações, quando o contexto envolve casos decisivos, raros, típicos, reveladores e longitudinais (YIN, 2005).

Da necessidade de se entender, no estudo de caso, o fenômeno organizacional e, para efeitos desta pesquisa, os possíveis rebatimentos no entorno do CSC, salienta-se a necessidade de se compreender o que vem a ser a fenomenografia, cujo foco está na essência das experiências e percepções subsequentes do fenômeno, ou seja, preocupa-se com as relações que os indivíduos possuem com o mundo ao seu redor. Assim, pode-se dizer que o seu objeto de estudo não é o fenômeno em si, mas as relações entre os atores e esse fenômeno.

Marton, um dos criadores do método, em seu estudo publicado em 1994, define fenomenografia como um estudo empírico sobre as diferentes formas como as pessoas experimentam, interpretam, percebem, apreendem, compreendem e conceituam um fenômeno, um assunto ou um determinado aspecto da realidade, tratando-se de um método de natureza qualitativa, considerado de lógica indutiva, desenhado para responder a perguntas sobre o pensamento e aprendizagem (MARTON, 1986). Dessa forma, adequa-se ao proposto para a realização da pesquisa empreendida nesta tese.

Ainda de acordo com Marton (1981), é possível afirmar que se pode estudar as questões sobre a aprendizagem a partir de duas perspectivas, a saber: da análise de um determinado fenômeno ou da análise sobre como as pessoas experimentam esse determinado fenômeno, este último constitui a abordagem da Fenomenografia.

Dessa forma, o objetivo central dessa abordagem é compreender os fenômenos a partir do ponto de vista de quem os vivencia, coletando e analisando as suas percepções, buscando elucidar as diferentes concepções possíveis que as pessoas têm para um determinado fenômeno. Compete, portanto, ao entrevistador estabelecer o fenômeno como uma experiência e explorar os seus diferentes aspectos tanto quanto for possível.

Segundo Marton (1994), a percepção do entrevistado não está previamente constituída e disponível para ser extraída, seriam aspectos da consciência dos indivíduos que mudam de inconsciente a consciente durante o processo de entrevista. O pesquisador pode ter uma lista de perguntas que pretende abordar, porém o entrevistado pode seguir linhas inesperadas de raciocínio, levando o entrevistador a novas reflexões. As entrevistas devem ser gravadas em áudio, transcritas integralmente e analisadas. A análise de dados é um processo que implica em esforço para identificar temas (ou categorias de descrição) que constituirão um sistema de organização a partir dos dados coletados.

Para essa análise de dados, duas linhas serão utilizadas, a saber: a do discurso do sujeito coletivo (DSC) e a análise de conteúdo (AC). Urge entender o que cada um significa.

Começa-se, assim, pelo primeiro, que é considerado como uma técnica de tabulação e organização de dados qualitativos, a qual foi desenvolvida por Lefevre e Lefevre (2014) no fim da década de 90 do século passado. Representa uma mudança nas pesquisas qualitativas, porque permite que se conheça os pensamentos, representações, crenças e valores de uma coletividade sobre um determinado tema, no caso desta tese, fenômeno, outrossim, reconstitui tais representações preservando a sua dimensão individual articulada com a sua dimensão coletiva.

Sabe-se que os pensamentos se constituem de forma discursiva, conforme Lefevre e Lefevre (2012, p. 115), portanto, é “[...] necessário estimular que as pessoas falem, discurssem sobre o tema, o que permite captar um material rico, vivo, capaz de fornecer dados importantes que reconstruam o pensamento coletivo”. Dessa forma, optou-se pela adoção da metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo neste estudo, por se entender que essa possibilita se apresentar, com maior fidedignidade, o que pensam e representam, bem como quais significados são atribuídos por determinados atores sociais e suas comunidades de sentido a determinados fenômenos.

Lefevre e Lefevre (2014, p. 503) defendem que

[...] as opiniões ou expressões individuais que apresentam sentidos semelhantes são agrupadas em categorias semânticas gerais, como normalmente se faz, quando se trata de perguntas ou questões abertas. O diferencial da metodologia do DSC é que a cada categoria está associada aos conteúdos das opiniões de sentido semelhante presentes em diferentes depoimentos, de modo a formar com tais conteúdos um depoimento síntese, redigido na primeira pessoa do singular, como se tratasse de uma coletividade falando na pessoa de um indivíduo.

Assim, o DSC é um discurso-síntese elaborado com partes de discursos de sentido semelhante encontrados em discursos individuais dos atores informantes, por meio de procedimentos sistemáticos e padronizados, os quais serão empreendidos pela AC.

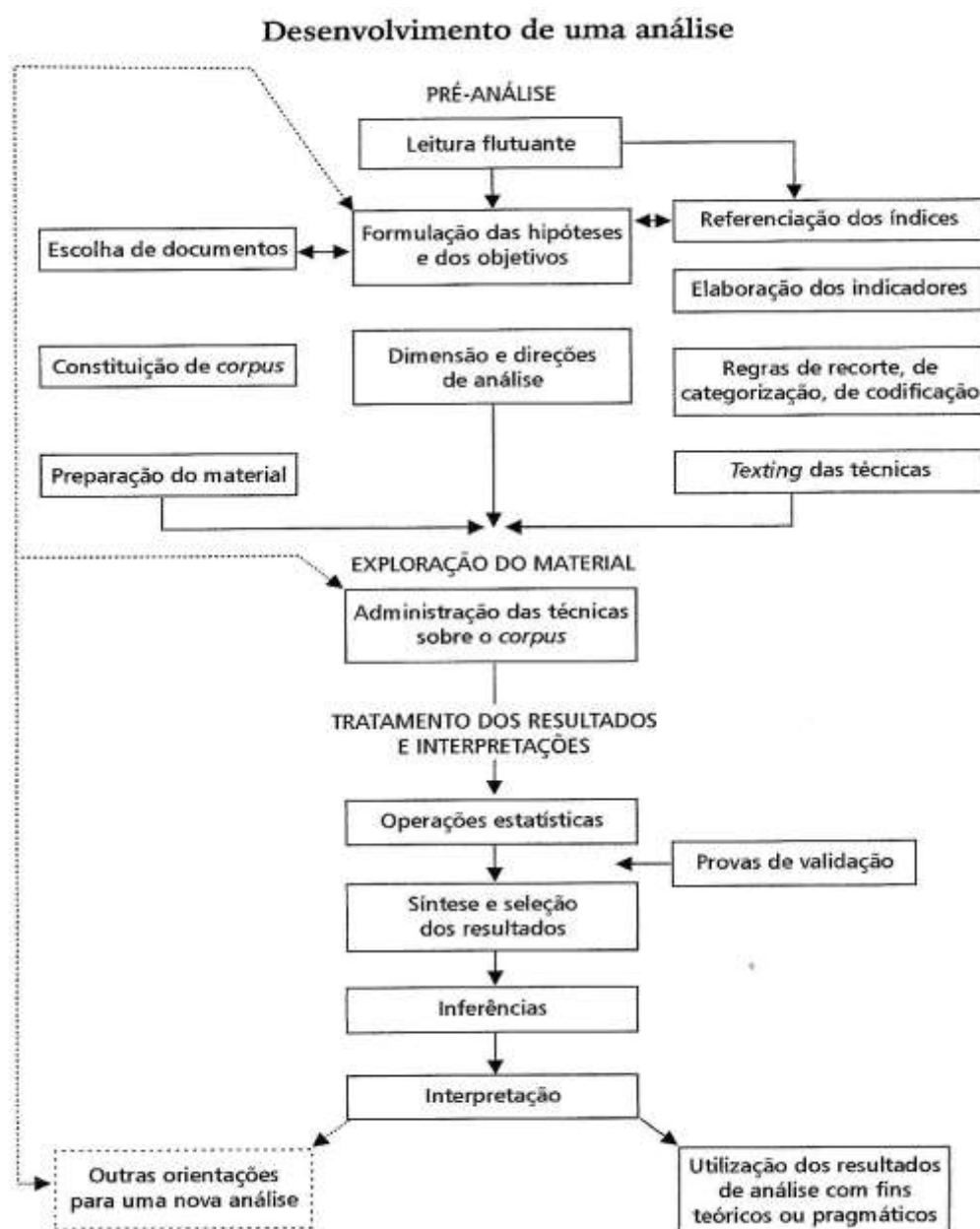
Dessa maneira, visando dirimir dúvidas, deve-se entender o que constitui a Análise de Conteúdo. Na visão de Bardin (2007, p. 44), essa é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das

mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para se empreender a análise dos dados coletados nesta pesquisa, utilizou-se o método de AC de Laurence Bardin (2007), considerando as suas cinco etapas: (1) organização da análise (Figura 18); (2) a codificação; (3) a categorização; (4) a inferência; e (5) o tratamento informático.

Figura 18 - Esquema da etapa de organização da análise



A primeira fase, segundo Bardin (2007, p. 121-127), subdivide-se em momentos cronológicos descritos a seguir:

- a) pré-análise: constitui-se como sendo a etapa de organização e, geralmente, esse primeiro estágio possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final;
- b) exploração do material: versa sobre uma fase longa de análise propriamente dita. Quer se trate de operações efetuadas manualmente ou por computadores, ela se complementa mecanicamente. Consiste em operações de codificação, decodificação ou enumeração em função de regras previamente formuladas; e
- c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nesta, os resultados em estado bruto são tratados de maneira a serem significativos e válidos, ou seja, são submetidos a provas estatísticas, assim como a testes de validação.

Voltado ainda para a etapa de pré-análise, faz-se necessário, nesta, definir o *corpus* da pesquisa, isto é, o conjunto de documentos a serem submetidos à análise. As regras que definiram essa foram:

- a) da exaustividade: em que todos os documentos relativos aos assuntos pesquisados, no período escolhido, foram considerados, sem deixar de fora nenhum deles por qualquer razão (dificuldade de acesso, extravio, material desinteressante etc.);
- b) da homogeneidade: assevera que os documentos obtidos durante a pesquisa devem ser divididos pela similaridade de natureza, do mesmo gênero (ex.: relatório) e até subgênero (ex.: resumo, conclusões e/ou recomendações etc.) ou se reportarem ao mesmo assunto;
- c) da pertinência: nesta, observa-se que os documentos foram analisados em sua adequação aos objetivos da pesquisa em todos os seus aspectos: objeto de estudo, análise e procedimentos.

A etapa subsequente à primeira foi a fase de codificação, a qual se constituiu do processo de transformação dos dados brutos de forma sistemática, segundo regras de enunciação, agregação e classificação, visando esclarecer sobre as características do material selecionado. Sua principal função é servir de elo entre o material escolhido

para análise e a teoria defendida pelo pesquisador, sendo constituída das seguintes fases:

- a) recorte: que versa sobre a escolha das unidades de registro e de contexto;
- b) enumeração: na qual é feita a seleção das regras de enumeração que constituiriam a análise;
- c) classificação e agregação: nesta, é realizada a eleição das categorias a serem usadas na investigação (próxima fase de acordo com Bardin, 2007).

A próxima etapa seguida foi a de categorização e se consistiu, portanto, do trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro em número reduzido de categorias com o objetivo de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade, tendo como critérios:

- a) semântico: versando acerca das categorias temáticas;
- b) sintático: cobrindo as classes de palavras e seus agrupamentos;
- c) léxico: atingindo as classes de palavras segundo o seu sentido;
- d) expressivo: versando sobre as categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem.

Acerca das fases de categorização, foram efetuadas as seguintes:

- a) inventário: a qual se fundamenta em isolar os elementos que fazem parte da categoria;
- b) classificação: que consiste em repartir esses elementos, reunindo-os em grupos similares, de forma a impor certa organização às mensagens.

A penúltima etapa da AC é a de inferência, que se centrou nos aspectos implícitos da mensagem analisada e se procura evidenciar, nesta, o sentido que se encontra em segundo plano.

Por último, os dados passam por um tratamento informático, que se constitui no último estágio, pois a análise do conteúdo empreendida por computador tem por objetivo de representar algum aspecto do contexto social dos dados, ou seja, de realizar

inferências precisas e de cunho quantitativo. Para tanto, usa-se um *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS), o qual comporta a etiquetagem, codificação e indexação de texto, proporcionando, portanto, a segmentação, ligação, ordenação e reordenação, estruturação, outrossim, a busca e a representação de texto necessárias ao tipo de análise proposta neste documento.

Cabe destacar que, ainda no que se refere à investigação, através da análise de conteúdo, depois da leitura flutuante, procede-se a uma “análise horizontal”, contemplando os registros de todos os entrevistados e identificando a similaridade entre opiniões e posicionamentos (o que o DSC já indica), através de palavras, expressões e ideias centrais que contribuirão para o entendimento do conteúdo das entrevistas. Segundo Bardin (1979 apud GESTEIRA, 2012, p. 70), a análise horizontal busca identificar concordância e discordância ao assunto pesquisado, a partir de informações obtidas através das entrevistas.

Em seguida, também se faz uma “análise vertical” de cada entrevista (itens semiestruturados), indexando o material a partir de grupos de ideias por entrevistado, assim como identificando os principais argumentos.

Por fim, realiza-se uma “análise diagonal”, buscando identificar ideias, informações e posicionamentos que surgirão naturalmente no decorrer das entrevistas e que passarão pelas hipóteses deste estudo, mas que não estavam planejados ou referenciados no instrumento de coletas de dados.

Ainda cabe uma distinção entre o que seria a pesquisa de cunho quantitativo e a qualitativa, a saber que: esta não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão do fato pesquisado, bem como se observa que o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas, seja essa pequena ou grande, o que importa é que seja capaz de produzir novas informações acerca do dado estudado; enquanto que, naquela, os resultados podem ser quantificados e tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população-alvo da pesquisa, suas amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população.

Vale ressaltar, entretanto, que se sabe que a “[...] utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.” (FONSECA, 2002, p. 20). Para efeitos da feitura deste estudo, a opção do pesquisador foi, em preponderância, a coleta qualitativa, a quantitativa entraria apenas como forma complementar para o entendimento do fenômeno pesquisado.

Igualmente se tem que ponderar que dada a amplitude do estudo proposto, considerando que existem características peculiares entre práticas de Governança Corporativa e Tributária, modelos de Centro de Serviços Compartilhados e, principalmente, aspectos econômicos e geográficos que impactam no desenvolvimento de cada região, o que levou a adoção do estudo de caso, o qual incidu, como já mencionado, sobre os rebatimentos da experiência do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na economia de Salvador e Região Metropolitana.

Dessa forma, a pesquisa versa acerca da análise dessa referida experiência, utilizando a estratégia de estudo de caso no processo de investigação qualitativa, via fenomenografia, que terminará por unir as áreas da Economia Regional e da Administração, visando confirmar o desenvolvimento regional empreendido pelo referido agente econômico na região em que situou o COFIP. A fenomenográfica será a perspectiva complementar ao método hipotético dedutivo de Popper adotado nesta tese e, para análise dos dados, usa-se o DSC e a AC.

Destaca-se que este trabalho tem como hipótese de base a existência de rebatimentos do compartilhamento de serviço na economia regional, concentrando o estudo na experiência do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia.

Hipóteses de menor nível igualmente foram levantadas e detalhadas a seguir:

- a) 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;

- b) a escolha da Cidade do Salvador, capital do Estado da Bahia, se deu, precipuamente, por questões políticas e pela proximidade ao Polo Petroquímico de Camaçari, localizado na Região Metropolitana (RM) de Salvador;
- c) a implantação do COFIP trouxe para Salvador e RM significativos investimentos em infraestrutura e tecnologia, bem como demandou um capital humano mais qualificado e melhor remunerado, quando comparado à média regional. Esse capital humano chegou transferido de outras regiões ou foi contratado em Salvador e formado na Universidade Corporativa da Petrobras (UCP), implantada próximo ao referido Centro;
- d) o COFIP atraiu uma cadeia de empresas de fora do Estado ou promoveu o desenvolvimento de negócios ou escritórios locais, multiplicando os efeitos sobre investimento em infraestrutura e tecnologia, bem como capital humano transferido ou contratado e formado, promovendo, inclusive, a criação de redes ou de empresas conectadas na Cidade do Salvador e RM; e
- e) a experiência do COFIP impulsionou a economia regional, com rebatimentos no mercado imobiliário, de bens e de serviços.

Dito isso, convém agora se passar então aos tipos de pesquisa quanto aos procedimentos de coleta de dados que embasaram os objetivos específicos dessa exploração, detalhados a seguir:

- a) verificar as práticas de governança corporativa e tributária que promoveram a implantação do COFIP na Bahia, através de levantamento:
 - bibliográfico e eletrônico: os quais sempre visam a organização e o levantamento do pensamento teórico que embasa o entendimento do problema proposto, bem como permite conhecer-se o que já se estuda sobre o assunto e o estado da arte em que se encontra o tema pesquisado. Cabe ressaltar que, para objeto em questão, é necessário se deter, com maior profundidade, nas práticas de GC e de GT que impuseram a implantação do COFIP;
 - documental: empreendida para a obtenção das informações necessárias para a pesquisa, realizado a partir da coleta de dados em documentos da e sobre a Companhia, a saber: Primeira proposta de práticas de GC da Petrobras (Petrobras, 1953), Revisão das Práticas de Governança da Companhia (ADL, 1990), Agenda

de Mudança Organizacional (Plano Estratégico para 2010) (ADL, 1999), Plano de Negócio da Petrobras (2012-2016) (Petrobras, 2011), Diagnóstico da Atividade de Execução Tributária da Petrobras (PWC, 1999), Relatório de Investimento em Recursos Humanos (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019), Plano Estratégico de Implantação do COFIP (Petrobras, 2007); e

- entrevistas: foram realizadas essas em formato semiestruturado (Apêndice B) com pessoas chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis à elucidação do objetivo em questão. Esses entrevistados foram profissionais e executivos da referida empresa, selecionados e convidados, conforme interesse e disponibilidade, considerando o nível de participação e de contribuição para o objetivo estudado, a saber: o atual Gerente de Projetos do COFIP, o ex-gerente executivo de Administração Financeira da Petrobras, o ex-gerente executivo de Administração Tributária da Petrobras, o ex-gerente executivo de Administração Contábil da Petrobras, o ex-gerente executivo de administração de Recursos Humanos da Petrobras, o ex-diretor do COFIP, os ex-gerentes executivos das áreas do Financeiro, da Contabilidade e do Tributário, o ex-gerente de Soluções Sistêmicas do COFIP, os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos e de Suprimentos do COFIP, o ex-diretor executivo da Arthur D. Little Brasil, o ex-diretor do Serviço Compartilhado da Braskem e o ex-diretor do CSC da Máquina de Vendas.

b) descrever a infraestrutura e a tecnologia utilizadas pelo referido Centro, igualmente aparelhos de apoio, a exemplo da Universidade Corporativa da Petrobras, através de levantamento:

- bibliográfico e eletrônico: busca de referencial, sendo necessário se deter com maior afinco nas questões que versam sobre o objetivo, ou seja, Centros de Serviços Compartilhados e educação corporativa; e

- documental: empreendida para a obtenção das informações necessárias para a pesquisa, realizado a partir da coleta de dados em documentos da e sobre a Companhia, a saber: Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - COFIP SSA 2008-2005 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019), Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - UP SSA 1 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019) e Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - UP SSA 2 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019).

c) quantificar e caracterizar o capital humano, bem como programas de atração, formação e retenção, destacando os níveis de educação e de remuneração (renda), através de levantamento:

- bibliográfico e eletrônico: levantamento base teórica que embasa o entendimento deste objetivo, sendo necessário se deter com maior afinco nas questões que versam sobre a Teoria do Capital Humano, assim como a Economia Regional, com destaque para a Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno, uma vez que essas teorias constituem o foco precípua da proposição do que se pretende observar;

- documental: empreendida para a obtenção das informações necessárias para a pesquisa, realizado a partir da coleta de dados em documentos da e sobre a Companhia, a saber: Relatório de Controle de Alunos - UP SSA 1 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019) e Relatório de Controle de Alunos - UP SSA 2 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019); e

- entrevistas: foram realizadas essas em formato semiestruturado (Apêndice B) com pessoas chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis à elucidação do objetivo em questão. Esses entrevistados foram profissionais e executivos da referida empresa, selecionados e convidados, conforme interesse e disponibilidade, considerando o nível de participação e de contribuição para o objetivo estudado, a saber: o atual Gerente de Projetos do COFIP, o ex-gerente executivo de administração de Recursos Humanos da Petrobras e o ex-diretor do COFIP.

d) mapear escritórios de serviços, sendo esses oriundos de outras regiões ou empreendimentos locais, devidamente estabelecidos para atender demandas específicas do COFIP, como também quantificar e caracterizar seus profissionais, igualmente destacando os níveis de educação e de remuneração (renda), através de levantamento:

- bibliográfico e eletrônico: os quais visam a revisão teórica que embasa o entendimento deste objetivo, bem como faz-se necessário se deter com maior atenção nas questões que se debruçam sobre o Desenvolvimento Econômico, assim como a Economia Regional, com destaque para a Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno;

- documental: empreendida para a obtenção das informações necessárias para a pesquisa, realizado a partir da coleta de dados em documentos da e sobre a Companhia, a saber: Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - COFIP SSA 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019) e Relatório de Controle de

Acesso de Prestadores - COFIP SSA 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019); e

- entrevistas: foram realizadas essas em formato semiestruturado (Apêndices B e C) com pessoas chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis à elucidação do objetivo em questão. Esses entrevistados foram profissionais e executivos da referida empresa, selecionados e convidados, conforme interesse e disponibilidade, considerando o nível de participação e de contribuição para o objetivo estudado, a saber: o atual Gerente de Projetos do COFIP e os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos e de Suprimentos do COFIP, bem como diretores, gerentes ou executivos de empresas que prestavam serviços ao COFIP.

e) quantificar a experiência do COFIP na economia regional, a partir dos rebatimentos no mercado imobiliário, de bens e de serviços:

- bibliográfico e eletrônico: os quais visam o levantamento base teórica que fundamenta o entendimento do problema proposto. Cabe destacar que é necessário se deter com maior afinco nas questões que versam acerca do Desenvolvimento Econômico, como também da Economia Regional, com destaque para a Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno;

- documental: empreendida para a obtenção das informações necessárias para a pesquisa, realizado a partir da coleta de dados em documentos da e sobre a Companhia, a saber: Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - COFIP SSA 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019); e

- entrevistas: foram realizadas essas em formato semiestruturado (Apêndices D e E) com pessoas chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis à elucidação do objetivo em questão. Esses entrevistados foram profissionais e executivos da referida empresa, selecionados e convidados, conforme interesse e disponibilidade, considerando o nível de participação e de contribuição para o objetivo estudado, a saber: comerciantes e gerentes, responsáveis ou executivos de empresas de bens e serviços do entorno da região do entorno do COFIP e da UP, bem como representantes das entidades, a saber: Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia (Ampesba), Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Bahia (ABIH), Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia (ADEMI-BA); Associação Comercial da Bahia (ACB), Associação dos Lojistas do Salvador Shopping (ASLL), Associação dos Lojistas do Shopping da Bahia (ALSCIB), Sindicato dos Petroleiros da Bahia (Sindipetro-Ba), Associação das Empresas

Brasileiras de Tecnologia da Informação Regional Bahia (Assespro Ba) e Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel).

Vale destacar que a principal e inédita pesquisa empreendida para a feitura desta Tese de Doutorado foi a pesquisa de campo, a qual levantou e analisou informações, seguindo um percurso bastante delimitado. Como já exposto, a coleta de dados foi realizada a partir das entrevistas semiestruturadas.

Ao se cruzar com os dados da pesquisa documental e do levantamento junto aos registros em arquivo, foi possível entender, caracterizar e qualificar a experiência do Centro de Operações Financeira da Petrobras na Bahia, sob a perspectiva da Economia Regional e, desta forma, verificar tanto a hipótese de base quanto as cinco hipóteses de menor nível que a sustentam.

4 PESQUISA APLICADA

O objetivo deste trabalho foi verificar possíveis rebatimentos da experiência do Centro de Operações Financeiras do maior e mais importante agente econômico do país, a Petrobras, numa economia regional, a partir de um modelo de gestão que foi proposto para solucionar questões que envolvem processos transacionais, considerando as práticas de governança corporativa e tributária da companhia.

O estudo proposto baseou-se nos aspectos centrais e estrategicamente geográficos do Centro de Operações Financeiras da Petrobras (COFIP) na Bahia, inaugurado no então centro financeiro da Cidade do Salvador, em 2008, e encerrado em 2015, portanto uma experiência operacional de sete anos.

De acordo com a Primeira Proposta de Práticas de Governança da Petrobras (1953), o modelo de governança corporativa, pensado desde a criação da companhia, teve a finalidade primordial de facilitar o acompanhamento, por parte dos acionistas, das estratégias, dos planejamentos e planos de ação, dos processos, do gerenciamento de riscos, dos instrumentos de controle, entre outros, o que corrobora com o defendido pelo IBGC (2018d) ao destacar que trata-se do “sistema que assegura aos sócios-proprietários [sic] o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva”.

Este mesmo documento destaca que os mais importantes acionistas da Companhia são a população brasileira, a qual detinha (e ainda detém, por enquanto), a maioria das ações da Petrobras e é representada, no controle dessa empresa, pelo governo. No entanto, esse cenário pode mudar nos próximos exercícios, uma vez que existe uma ideia ou proposta de privatização, que, eventualmente, está sendo sugerida pela equipe econômica do atual presidente do Brasil.

Mas, por ora, o governo possui o dever, exercendo este papel de administrador e representante dos brasileiros, de defender os interesses dos cidadãos do Brasil, que são os verdadeiros “donos” da organização em questão. Esses indivíduos que, em sua maioria, utilizam os meios mais comuns de comunicação na tentativa de acompanhar os resultados, positivos ou negativos, da empresa.

Em 2018, após quatro anos de prejuízo, a Petrobras teve lucro líquido de R\$ 25,779 bilhões. No exercício de 2017, por exemplo, em decorrência da Operação Lava Jato – devidamente contextualizada mais adiante neste trabalho, a companhia teve perda de R\$ 446 milhões. Segundo o ex-diretor do COFIP (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), essas oscilações são consideradas comuns no mercado internacional de Óleo e Gás, principalmente para um agente econômico tão grande, com operações complexas e ainda administrado pelo governo.

Em exercícios anteriores, muitos prejuízos, devidamente registrados em suas demonstrações financeiras, foram atribuídos, pela imprensa especializada, a erros de estratégia e de gestão somados à manutenção da imagem presidencial do governo (2012)⁷⁷. Em consonância com isso, destaca-se aqui o pensamento de Mintzberg et al. (2006), os quais afirmam que o conceito de estratégia não é único, nem esse é aceito sem restrições, e sim usado de formas díspares, com inclusão de metas e objetivos ou fazendo-se distinções entre estes. O ex-diretor do COFIP (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B) ainda afirma que a preocupação corporativa por resultados é algo recente.

Para contextualizar a necessidade e os esforços de planejamento, criação e implementação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras, tornou-se necessária uma breve apresentação, em retrospectiva, da organização e de algumas das suas subsidiárias.

Após isso, foram selecionados alguns marcos históricos apenas para ressaltar o porte e a evolução da companhia no tempo, assim como algumas informações que contribuem para a qualificação das operações financeiras, contábeis e tributárias da empresa, além de destacar a relevância e a motivação desta investigação. Igualmente, foram caracterizadas a Cidade do Salvador e o Polo Petroquímico de Camaçari, bem como expostos e analisados alguns dados referentes à estrutura e economia regional.

⁷⁷ Noticiado por J. R Guzzo, no texto *O prejuízo é nosso*, publicado na revista Exame (ed. 1022, ano 46, n. 16, p. 55, 22 ago. 2012).

4.1 A PETROBRAS

A Petrobras é a maior empresa do Brasil, estando presente em 28 países. Consiste em uma organização estatal de economia mista, ou seja, é uma companhia de capital aberto, sendo o Governo o seu acionista majoritário. Ainda possui operações nos três setores de classificação econômica: primária, secundária e terciária, explorando os recursos, transformando-os e contribuindo com a sua distribuição. Com isso, sua atuação dá-se de forma integrada como uma corporação de energia nas seguintes atividades: exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis, além de outras fontes renováveis de energia. Seus principais produtos são os combustíveis derivados de petróleo e Gás Liquefeito de Petróleo (GLP).

Desde 2006, a Petrobras faz parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, o que demandou aperfeiçoamento contínuo das práticas de Governança Corporativa e da adoção de padrões internacionais de transparência. Aqui, cabe destacar os investimentos em estrutura, tecnologia e capital humano.

Quando se tornou uma empresa de capital aberto, aumentou o investimento em processos e controles internos, passando a aderir às regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da BM&FBOVESPA. Igualmente, no exterior, começou a cumprir as normas da *Securities and Exchange Commission*⁷⁸ (SEC) e da *New York Stock Exchange* (NYSE), nos Estados Unidos; do Latibex da Bolsa de Madrid, na Espanha; da Bolsa de Comércio de Buenos Aires e da *Comisión Nacional de Valores* (CNV), na Argentina.

Para atender a essas normas, a Petrobras passou a utilizar instrumentos como o seu Estatuto Social e a Lei das Sociedades por Ações – Lei nº 6.404, de 1976, a qual rege contabilmente as empresas em regime de Sociedade Anônima. Além desses, adotou outros direcionadores empresariais, tais como: Código de Ética, Código de Boas Práticas, Código de Conduta da Alta Administração Federal, Código de Conduta Concorrencial e as Diretrizes de Governança Corporativa, todos esses a partir de uma

⁷⁸ A *Securities and Exchange Commission* trata-se da Comissão de Valores Imobiliários dos Estados Unidos.

mudança na cultura organizacional. De acordo com o ex-diretor executivo da Arthur D. Little Brasil (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), praticamente, houve uma mudança de postura da companhia, que não se preocupava com gestão e sim com produção. Segundo ele, era uma companhia formada por engenheiros.

É importante reforçar que a relação entre propriedade e gestão acontece através do Conselho de Administração (CA), a auditoria independente e o conselho fiscal, sendo esses instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (IBGC, 2018d).

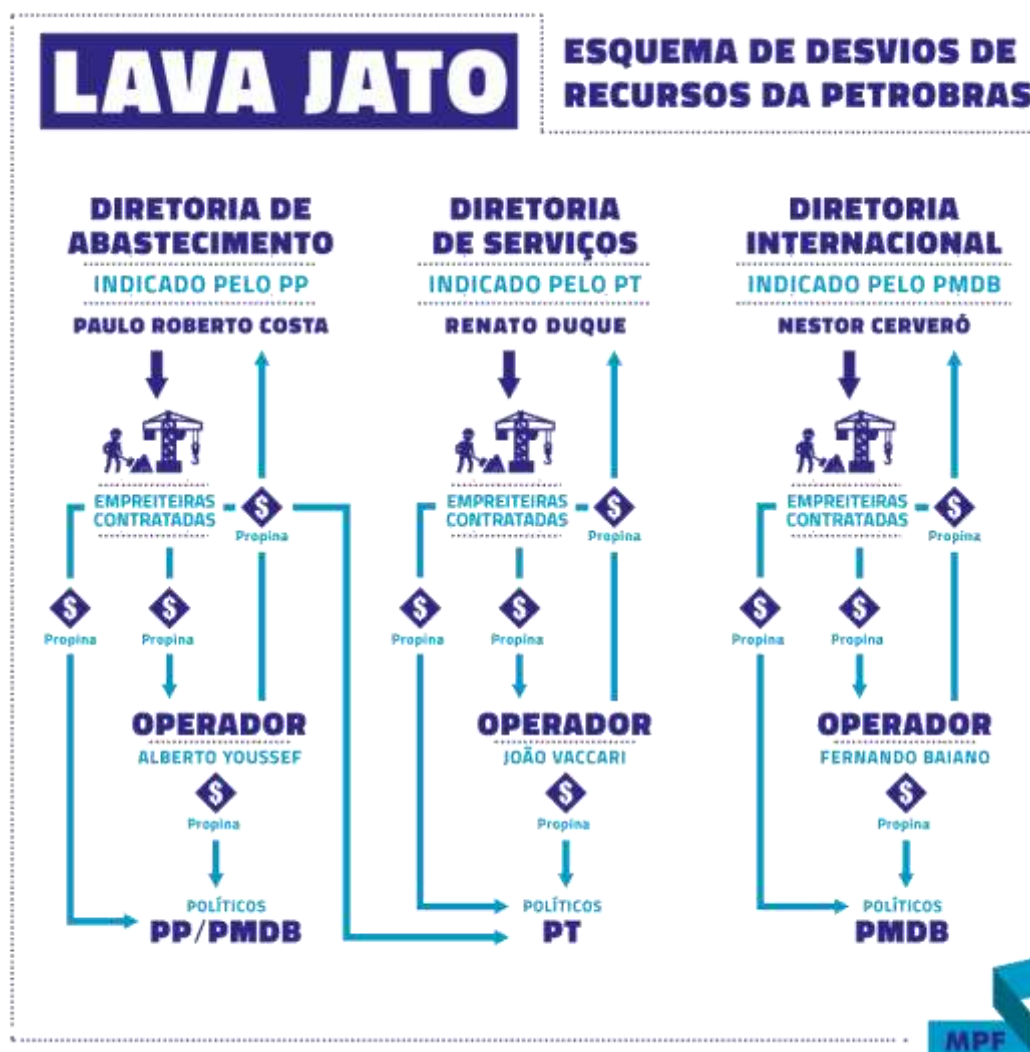
A Petrobras também implementou os padrões requeridos pela Lei Sarbanes-Oxley (SOX), aprovada, em 2002, pelo Congresso dos Estados Unidos com o objetivo de proteger os investidores por meio do aprimoramento da precisão e da confiabilidade das informações divulgadas pelas empresas, concordando com Borgerth (2008), ao defender que a Lei Sarbanes-Oxley estabelece sanções que impedem procedimentos não éticos, em desacordo com as boas práticas de governança corporativa.

É importante ressaltar que, praticamente, a palavra “governança” ou o termo “governança corporativa” estiveram presentes em todos os documentos da ou para a companhia, acessados durante este trabalho.

Mais na frente, neste estudo, será destacada a importância da GC e da GT na implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras, mas, segundo os ex-gerentes executivos do COFIP (ENTREVISTAS, 2019, detalhada no APÊNDICE B), esses padrões requeridos pela Lei Sarbanes-Oxley, aplicados no processo de execução financeira, contábil e tributária, eram (e ainda o são, no Rio de Janeiro) conhecidos internamente como “controles da SOX” e possuem o principal objetivo de regulamentar os procedimentos de análises e auditorias.

Esses controles foram revisados e ampliados em decorrência da Operação Lava Jato⁷⁹. No intuito de contextualizar esta importante Operação, foi apresentado na figura 19 um esquema elaborado pelo Ministério Público Federal.

Figura 19 - Esquema da Operação Lava Jato



Fonte: MPF (2019).

Segundo o Plano de Negócio da Petrobras (2012-2016) (2011), o COFIP abrigou operações de natureza financeira, contábil e tributária, que suportaram investimentos

⁷⁹ De acordo com o Ministério Público Federal (MPF, 2019), “O nome do caso, “Lava Jato”, decorre do do [sic] uso de uma rede de postos de combustíveis e lava a jato de automóveis para movimentar recursos ilícitos pertencentes a uma das organizações criminosas inicialmente investigadas. Embora a investigação tenha avançado para outras organizações criminosas, o nome inicial se consagrou. A operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. Estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres da Petrobras, maior estatal do país, esteja na casa de bilhões de reais. Soma-se a isso a expressão econômica e política dos suspeitos de participar do esquema de corrupção que envolve a companhia”.

da ordem de US\$236,5. Em 2012, com o COFIP consolidado, a companhia registrou mais de 100 plataformas de produção, 16 refinarias, 30 mil quilômetros em dutos, mais de seis mil postos de combustíveis e o maior centro de pesquisas da América Latina.

As reservas provadas estavam em torno de 14 bilhões de barris de petróleo, mas a perspectiva é de que esse número, no mínimo, dobrasse nos próximos anos. Com a descoberta de petróleo e gás na região do pré-sal, o Brasil poderia se tornar o quarto maior produtor de petróleo do mundo em 2030. Este era o cenário da companhia durante o auge da operação do COFIP na Bahia.

Por enquanto, a Companhia possui empresas subsidiárias que atuam de forma integrada: a Petrobras Transporte S.A (razão social), Transpetro⁸⁰ (nome fantasia); a Petrobras Distribuidora S.A, BR Distribuidora⁸¹; a Petrobras Química S.A, Petroquisa⁸²; a Petrobras Biocombustível⁸³; a Petrobras Gás S.A, Gaspetro⁸⁴; entre outras. Segundo o ex-diretor do COFIP (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), o Centro de Operações Financeiras foi projetado para ser, gradativamente, ampliado e abrigar processos transacionais de todas as empresas do Grupo, inclusive incorporando algumas operações internacionais, a exemplo do Chile.

⁸⁰ Possui a missão de atender às atividades de transporte e armazenamento de petróleo e derivados, álcool, biocombustíveis e gás natural. Essa subsidiária é responsável por mais de 11 mil km de dutos – entre oleodutos e gasodutos – que interligam todas as regiões brasileiras e abastecem os mais distantes pontos do país. Os dutos são integrados a terminais e a uma frota de navios-petroleiros, unindo as áreas de produção, refino e distribuição da Petrobras, além de atuar na importação e exportação de petróleo e derivados, de biocombustíveis e de gás natural. Também presta serviços a diversas distribuidoras e indústrias petroquímicas, mas tem a Petrobras como sua principal cliente.

⁸¹ Possui a missão de atender às atividades de distribuição, comercialização e industrialização de produtos de petróleo e derivados, além de atividades de importação e exportação. Essa subsidiária tem mais de sete mil postos de combustíveis, constituindo a maior rede de postos em todo o território nacional. Além disso, possui mais de dez mil grandes empresas como clientes, entre indústrias, termelétricas, companhias de aviação e frota de veículos leves e pesados.

⁸² Atua com a Petrobras nas áreas química e petroquímica. Possui participação em sociedades que se dedicam à fabricação, à distribuição, ao transporte, ao comércio, à importação e à exportação de produtos das indústrias químicas e petroquímicas, à prestação de serviços técnicos e administrativos relacionados com essas indústrias, podendo também explorar diretamente essas atividades.

⁸³ É uma subsidiária integral da Petrobras. Criada em 2008, a empresa é responsável pela produção de biodiesel e etanol com sustentabilidade social e ambiental, contribuindo para a redução das emissões de gases do efeito estufa e promovendo o desenvolvimento nos países onde atua.

⁸⁴ Se relaciona diretamente com a ampliação da oferta do gás natural em todo o país. De Corumbá - próximo à fronteira entre a Bolívia e o Brasil – ao município de Uruguaiana, no Rio Grande do Sul, a empresa conta com uma malha de gasodutos, pertencente à Petrobras, com mais de sete mil quilômetros. Essa rede se estende pelo Brasil, atravessando estados e levando o gás natural, por meio das companhias distribuidoras estaduais, às residências, indústrias, usinas e aos veículos automotivos. Também possibilita à empresa atuar em outro importante segmento: o de telecomunicações. Um serviço que emprega a mais alta tecnologia e é requisitado por grandes empresas de todo o mundo.

No *website* da Petrobras (2012; 2019), foram selecionados alguns marcos históricos que estão relacionados diretamente ao crescimento e consolidação da empresa nos cenários nacional e internacional até 2010, em que efetuou a maior captação de recursos através da oferta pública de ações já realizada no mundo (R\$ 120,2 bilhões) e, da mesma forma, já estava com o COFIP consolidado na Cidade do Salvador, são eles:

1953 – fundação da Petrobras;

1954 – concluída a instalação da Petrobras. A empresa herdou do CNP duas refinarias: uma em Mataripe (BA) e outra em Cubatão (SP), sendo esses os primeiros ativos da Companhia;

1960 – um geólogo norte-americano, na época alto funcionário da Petrobras, escreveu uma série de cartas sobre a geologia do petróleo brasileiro, reportando a impossibilidade de produção nas bacias terrestres. Uma reavaliação do potencial dessas bacias deu origem ao relatório conhecido como *Relatório Link*;

1961 – os técnicos brasileiros começaram a definir novos caminhos da exploração petrolífera no Brasil, contradizendo as impossibilidades abordadas no *Relatório Link*. Nesse mesmo ano, a Petrobras inicia a procura de petróleo na plataforma continental, numa faixa que vai do Espírito Santo ao Maranhão e, com o funcionamento da Refinaria Duque de Caxias, a empresa alcançou a autossuficiência na produção dos principais derivados;

1967 – foi constituída a subsidiária Petrobras Química S.A (Petroquisa) para articular a ação dos setores estatal e privado na implantação da indústria petroquímica no país;

1968 – a Petrobras cria o maior centro de pesquisas da América Latina, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CENPES), com o objetivo de atender às demandas tecnológicas, base para a consolidação e expansão da empresa no cenário da energia mundial. Ainda neste mesmo ano, a Companhia descobriu petróleo no mar, na plataforma continental, no Campo de Guaricema, em Sergipe;

1971 – com o elevado crescimento do PIB (com taxas superiores a 10% ao ano), impulsionando o consumo de derivados do petróleo, foi criada a subsidiária Petrobras Distribuidora;

1973 – os membros da Organização dos Países Produtores de Petróleo (OPEP) elevaram substancialmente os preços internacionais, provocando o chamado *Choque do Petróleo*. O governo tomou algumas medidas para manter o abastecimento do

mercado brasileiro. Essa crise serviu para que a empresa continuasse a investir na exploração marítima, na busca pelo aumento da produção nacional de petróleo;

1974 – foi descoberta a Bacia de Campos, situada na costa norte do estado do Rio de Janeiro, estendendo-se até o sul do Espírito Santo. Essa área torna-se a maior província petrolífera do Brasil, responsável pela produção de mais de 80% da extração nacional de petróleo;

1975 – a Petrobras tem atuação fundamental no abastecimento e distribuição do etanol no país;

1978 – preocupada com a preservação do meio ambiente, a Petrobras apresenta programas de controle de emissão de gás, reflorestamento em escala e treinamento de combate a emergências;

1984 – o Campo de Albacora foi descoberto na Bacia de Campos, provando a existência de campos “gigantes”, a grandes profundidades no Brasil;

1985 – o Campo de Marlim foi descoberto na Bacia de Campos. Nesse mesmo ano, o Brasil já produzia metade do petróleo que consumia, muito acima dos 14% registrados em 1979. Em 2006, a Companhia alcançou a autossuficiência, produzindo e exportando mais petróleo e derivados do que importando;

1986 – a Petrobras descobriu petróleo na Amazônia. Entrava em operação o Campo de Urucu, na Bacia do Rio Solimões. Nesse mesmo ano, a Companhia, para atender à necessidade de produção em águas profundas, criou o Programa de Capacitação Tecnológica em Águas Profundas (PROCAP);

1992 – a Petrobras ganhou o prêmio máximo em tecnologia, *OTC Distinguished Achievement Award*, conferido na *Offshore Technology Conference*, em Houston, nos Estados Unidos, como a empresa que mais contribuiu para o desenvolvimento tecnológico da indústria *Offshore*, ou seja, em alto mar ou em águas profundas;

1997 – fim do monopólio estatal do petróleo por meio da Emenda Constitucional n°. 9, de 9 de novembro de 1997. A Petrobras se tornou uma das maiores empresas de petróleo do mundo;

2000 – para ajudar o país a superar a crise do “apagão energético” e seguindo uma estratégia para diversificação e ampliação da matriz energética brasileira, a Petrobras comprou participações em diversas termelétricas, que transformam o gás em energia elétrica;

2002 – a empresa lançou um novo tipo de gasolina, esta utilizada nas pistas de Fórmula 1;

2003 – a produção de petróleo, no Brasil e no exterior, supera a marca de dois milhões de barris diários;

2004 – a Petrobras inaugura sua primeira usina eólica em Macau, no Rio Grande do Norte;

2005 – a empresa bateu o recorde brasileiro de profundidade de perfuração, com um poço perfurado na Bacia de Santos, localizado a 200 km da costa sul da cidade do Rio de Janeiro;

2006 – a Petrobras alcançou a autossuficiência na produção de petróleo e gás, com a entrada em operação das plataformas P-34 e P-50;

2007 – descoberta da área de Tupi, na Bacia de Santos, com grande concentração de petróleo e gás em seções de Pré-Sal;

2008 – criação da empresa Petrobras Biocombustíveis;

2009 – início da produção no Pré-Sal na área de Tupi (RJ);

2010 – a Companhia realizou a captação de R\$ 120,2 bilhões na maior oferta pública de ações já registrada no mundo;

2012 – iniciou a produção no navio-plataforma FPSO Cidade Anchieta, no campo de Baleia Azul;

2013 – a produção no pré-sal alcança 300 mil barris de petróleo por dia;

2016 – a produção no pré-sal continua a crescer e supera 1 milhão de barris por dia;

2017 – os processos de segurança nas operações da Corporação foram aprimorados e foi superada a métrica de topo da Taxa de Acidentados Registráveis (TAR), antecipando o atingimento deste indicador em relação ao previsto no planejamento estratégico da Companhia;

2018 – a Petrobras completa 10 anos de produção no pré-sal e alcança a marca de 1,5 milhão de barris de petróleo por dia.

Atualmente, a Petrobras está estudando a desmobilização de algumas unidades e investimentos nas regiões Norte e Nordeste do país. Ao que parece, este processo foi iniciado em 2015 e justifica a remoção do COFIP da Cidade do Salvador, na Bahia, para a Cidade do Rio de Janeiro, no Estado do Rio de Janeiro, sede da companhia em questão. No entanto, dando seguimento neste trabalho, é necessário entender os aspectos da GC que promoveram a adoção do modelo de compartilhamento de serviços.

4.1.1 Aspectos da governança corporativa da Petrobras

Segundo o documento de Revisão das Práticas de Governança da Companhia (ADL, 1990), elaborado por um comitê formado por consultores externos e “petroleiros”, a governança corporativa significou um marco de transformação na Petrobras e, junto com a adequação do modelo de organização e gestão da empresa, contribuiu com a reestruturação necessária para a futura criação das gerências executivas, algumas abrigadas no Centro de Operações Financeiras.

De acordo com o ex-gerente executivo de Administração Tributária da Petrobras (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), as discussões acerca das relações entre a companhia e a sociedade brasileira iniciaram-se já na concepção da organização. Por isso, desde aquele momento, houve uma preocupação com os conflitos de interesses entre a propriedade e a gestão da empresa. Neste ponto, observa-se, concordando com Berle e Means (1932 *apud* SERRAFIM; QUELLAS; ALLEDI, 2010), que o conflito de agência é um problema crucial a ser tratado pela Governança Corporativa de qualquer organização e com a companhia em questão não seria diferente.

Dessa forma, contando com esforços internos e apoio externo, a alta administração da Companhia buscou estabelecer práticas, ainda que não formais ou regulamentadas, visando a transparência, a prestação de contas e o cumprimento da legislação, alguns dos princípios básicos da governança corporativa, expostos por André Luiz Carvalhal de Silva (2005).

De acordo com o ex-gerente executivo da administração de Recursos Humanos da Petrobras (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), o interesse da companhia no que tange ao aprimoramento das suas práticas de governança corporativa foi um reflexo natural do processo de evolução da desregulamentação do setor de petróleo e da abertura do capital da empresa no mercado internacional.

Este último permitiu que a organização passasse a vender suas ações no exterior, o que se deu em 1997, com registro na SEC e listagem na Bolsa de Valores de Nova York em 2000. Com isso, destacou o entrevistado, ficou mais evidente a necessidade

de contratação ou formação de um capital humano melhor, que conseguisse atender às práticas e padrões internacionais de contabilidade, de transparência e de cumprimento às normas.

Reforçando essa necessidade, segundo o ex-diretor executivo da Arthur D. Little Brasil (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), em 1997, foi elaborado pela Petrobras um diagnóstico para a conseqüente criação de uma estrutura para adequação das práticas contábeis adotadas pelo Brasil às norte-americanas, ou seja, à *Generally Accepted Accounting Principles in the United States* (US GAAP). Em 2010, uma Instrução da CVM (a de nº 457/07) tornou obrigatória a adoção das normas contábeis internacionais, a *International Financial Reporting Standards* (IFRS).

Desta forma, entende-se que a IFRS tornou premente o conhecimento do negócio da empresa em alinhamento com a interpretação dos pronunciamentos contábeis, elaborados pela referida área. Além disso, segundo o ex-gerente executivo de Administração Financeira da Petrobras (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), a adoção de práticas da IFRS provocou um importante estreitamento da relação contábil com as áreas Jurídica, Financeira e Tributária da companhia.

Vale a pena destacar que, como advoga Carlos Alberto Siqueira Gomes (2008), no desenvolvimento dos seus negócios, a Petrobras ainda tem característica, pelo menos, por enquanto, de uma firma monopolista, que atua em ambiente regulado, com práticas de administração pública, estando, inclusive, sujeita a auditorias e controles externos e internos. Além disso, também precisou atender a parâmetros internacionais de governança e transparência, pois suas ações passaram a ser negociadas nos principais mercados financeiros do mundo.

A implantação de Normas Contábeis Internacionais, aliadas ao atendimento dos padrões requeridos pela Lei Sarbanes-Oxley, trouxeram maior segurança e transparência às operações da Petrobras, parte integrante da estruturação da administração da empresa, afirmação empreendida pelo ex-gerente executivo de Administração Contábil da Petrobras. Isso também está em consonância com o defendido por Borgerth (2008) sobre a criação de sanções que impedem procedimentos não éticos, em desacordo com as boas práticas de GC. Por exemplo,

muitos processos do Centro de Operações Financeiras da Companhia, no cumprimento das suas obrigações, atendiam ao padrão de diretrizes, já mencionadas, conhecidas por “Controles da SOX”.

Em Salvador, essas diretrizes eram apoiadas por robustos sistemas de informação, desenvolvidos e, constantemente, aperfeiçoados com a finalidade de garantir qualidade, consistência e atendimento aos prazos, inclusive das obrigações tributárias, sendo principal e acessórias, vigentes na legislação brasileira.

Para efeitos desta pesquisa, vale colocar em evidência que as demandas de desenvolvimento, implantação, capacitação, manutenção e atualização destes sistemas de informação trouxeram algumas importantes empresas de tecnologia para a Cidade do Salvador. Essa informação foi confirmada pelo ex-gerente da área de Suprimentos do COFIP.

As discussões e a busca pela transparência na gestão se intensificaram no Brasil a partir de 1999, principalmente com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC⁸⁵), e da elaboração do primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, apoiado pela própria Petrobras. É importante reforçar que a empresa investigada esteve, pelo menos, no que consta em seus documentos internos ou de consultorias externas, em constante aperfeiçoamento. Entende-se que caberia uma pesquisa independente apenas para estudar os projetos de melhoria que foram propostos ou executados desde a sua fundação.

No entanto, o ex-gerente executivo de Administração Financeira da Petrobras (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B) aponta que a grande mudança na companhia ocorreu em 2002, quando foi realizada uma revisão do seu Estatuto Social, reestruturando-o, com o objetivo, mais uma vez, de maximizar os padrões de governança da empresa.

Com isso, a Petrobras procurou se adequar à Lei das Sociedades Anônimas e a se aproximar de práticas estabelecidas nos Níveis Diferenciados de Governança

⁸⁵ Em Portugal, o IPCG – Instituto Português de Corporate Governance

Corporativa da BM&FBOVESPA (SILVEIRA, 2015), redefinindo, desta forma, as atribuições do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

Salienta-se que, segundo Carlos Alberto Siqueira Gomes (2008, p. 14-15)

Em 2001 [sic] a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) criou um segmento de listagem em Bolsa destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de determinadas práticas de governança corporativa e a divulgação de informações adicionais em relação ao que é exigido pela legislação aplicável às companhias abertas.

Nesse sentido, o ex-diretor executivo da Arthur D. Little Brasil (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B) relata que, na ocasião, a Petrobras possuía uma estratégia de planejamento integrado, permitindo que as coordenações atuassem de forma descentralizada, mas que terminaria por definir os modelos, os métodos e os rumos dos negócios da empresa.

Neste caso, quando se pensou em estratégia corporativa e planos estratégicos, percebeu-se a intenção desses serem produtos de uma ação coordenada entre todas as áreas da companhia, o que terminou por contribuir para a estruturação das atividades financeira, contábil e tributária da empresa.

Por isso, essa estratégia e os seus respectivos planos formaram a base para a implantação, revisão e aperfeiçoamento do modelo de GC da Petrobras, facilitando, sobremaneira, a adoção de práticas de Governança Tributária. Essa questão será abordada mais a frente, nesta investigação, demonstrando que a atividade de execução tributária havia se tornado um sério problema para a empresa.

Com a desregulamentação do setor de Petróleo e a abertura do capital da Petrobras no mercado internacional, a companhia passou a defender um compromisso de fornecer informações corretas e precisas aos seus investidores – institucionais ou individuais, inclusive acionistas –, principalmente sobre produção, reservas, investimentos, custos, preços de venda e tributos, buscando o constante diálogo e a consequente credibilidade com esse público, condição essencial para o sucesso das negociações com ações. A Petrobras começou a participar dos índices:

IBM&FBOVESPA⁸⁶, Brasil (IBrX)⁸⁷ e Brasil 50 (IBrX50)⁸⁸ da BM&FBOVESPA; e *NYSE International 100 Index*⁸⁹, *NYSE World Leaders Index*⁹⁰, *Dow Jones Sustainability World Index*⁹¹ (DJSI, ou seja, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade) e *NYSE Energy Index*⁹² da Bolsa de Nova York.

De acordo com os três ex-gerentes executivos das áreas do Financeiro (ENTREVISTAS, 2019, detalhada no APÊNDICE B), da Contabilidade e do Tributário, em 1999, os esforços conjuntos da Diretoria Financeira e da Presidência da Companhia, alinhados com o plano estratégico, contribuíram com a promoção do trabalho inicial de estruturação da atividade tributária da Petrobras, mas que, em seguida (não conseguiram precisar o tempo), foi ampliado para todos os processos transacionais da área Financeira.

De acordo com Plano Estratégico de Implantação do COFIP (Petrobras, 2007), este esforço resultou, em 2008, na organização e concentração dos processos de execução das áreas Financeira, Contábil e Tributária, devidamente mapeados e

⁸⁶ Índice BM&FBOVESPA (IBM&FBOVESPA) é o mais importante indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na BM&FBovespa, como o próprio nome indica. É formado pelas ações com maior volume negociado nos últimos meses. O valor atual representa a quantia, em moeda corrente, de uma carteira teórica de ações, constituída em 2 de janeiro de 1968, a partir de uma aplicação hipotética. Atribuiu-se o valor-base de 100 a um lote-padrão, cujo carteira se avoluma sem receber mais nenhum aporte, com o acréscimo exclusivo de proventos gerados pelas ações que compõem o lote-padrão, tais como a reinversão de dividendos, exercício de direitos e recebimento de bonificações.

⁸⁷ O Índice Brasil (IbrX) avalia o retorno de uma carteira teoricamente composta pelas cem ações mais negociadas na Bolsa. Essas ações são selecionadas em função do número de negócios e do volume financeiro. Essa carteira teórica é composta de um percentual de ações ponderado pelo respectivo número de ações disponíveis à negociação no mercado.

⁸⁸ O Índice Brasil 50 (IBrX-50) avalia o retorno de uma carteira teoricamente composta pelas cinquenta ações mais negociadas na Bolsa. Essas ações são selecionadas pelo critério de liquidez. Foi criado para servir como referência de desempenho para administradores de fundos e facilitar a reprodução da carteira na prática.

⁸⁹ Calculado através uma metodologia baseada em regras totalmente transparentes. A seleção inicial inclui empresas não americanas, líderes em seus segmentos e cujas ações são negociadas na Bolsa de Nova Iorque. Na seleção são considerados o valor de mercado, os resultados, o fluxo de caixa e a liquidez das ações.

⁹⁰ É um índice que serve como referência (*benchmark*) para o acompanhamento de um bloco de ações que representam, como um único ativo, a performance de 200 empresas líderes mundiais em 10 diferentes segmentos, incluindo todas as regiões do mundo.

⁹¹ Da NYSE, monitora a performance das empresas líderes no mundo no que diz respeito à incorporação da sustentabilidade em sua gestão de negócio.

⁹² Foi introduzido para fornecer aos investidores e aos emissores uma perspectiva mais definida do segmento de energia dentro do mercado NYSE. Constitue um subconjunto do *NYSE Composite Index* (isto é, do índice Composto da NYSE) e, portanto, aplica-se a mesma metodologia e beneficia-se dos mesmos recursos deste Índice, baseado: na transparência, no índice de constituintes de satisfação rigorosa da lista de normas da NYSE e na diversificação global através de um mercado único.

modelados, com o objetivo de resolver questões de natureza tributária e de 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.

Na visão de Quinn, Cooke e Kris (apud MARTINS; AMARAL, 1995), o compartilhamento de serviços é a prática em que unidades de negócios de empresas decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da própria organização. A partir desse conceito, observa-se que o COFIP foi uma estrutura de serviços compartilhados na qual foram transferidas operações das áreas Financeira, Contábil e Tributária para uma macroestrutura única, centralizando pessoas, processos e tecnologia.

Segundo o Diagnóstico da Atividade de Execução Tributária da Petrobras (PWC, 1999), o problema estava nas perdas acumuladas em processos tributários porque cada unidade adotava uma estratégia independente em suas ações regionais, o que, muitas vezes, gerava jurisprudência contra a própria empresa em ações ou operações em outras regiões.

Para determinar um 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. Vale revisitar Ghellere (2012), que adverte para as melhores práticas com a Governança Corporativa, a gestão empresarial, preocupada cada vez mais com a ética e transparência, evoluindo naturalmente a um novo nível: a Governança Tributária.

De fato, não existia um alinhamento estratégico e do esforço da administração tributária e, por isso, era necessária a adoção de práticas de governança, 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.

4.1.2 Aspectos da governança tributária da Petrobras

A decisão do compartilhamento dos processos transacionais das áreas Financeira, Contábil e Tributária da Companhia, além de todas as vantagens de redução de custos e controle operacional que esse modelo oferece, como já explicado, foi fortemente influenciada pela atividade tributária.

O volume de informações exigidas pela legislação continuava a aumentar consideravelmente, junto com a modernização dos sistemas de padronização e fiscalização tributária. O Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços⁹³ (SINTEGRA) e o Sistema Público de Escrituração Digital⁹⁴ (SPED) foram exemplos de como o fisco estava organizando o sistema de fiscalização e arrecadação e, com isso, provocando grandes mudanças na forma como eram administrados os tributos nas empresas.

O diagnóstico do cenário tributário da Petrobras, apresentado como parte integrante da *Agenda de Mudança Organizacional* (Plano Estratégico para 2010) (ADL, 1999), demonstrou que a companhia não dispunha de uma área corporativa que reunisse em si a atividade tributária. Essa, como já foi aludido, encontrava-se pulverizada nas outras áreas ou unidades da empresa, dificultando sobremaneira a administração dos assuntos tributários, além de impedir uma gestão corporativa eficiente.

Dessa forma, entendeu-se que a estruturação da atividade tributária da Petrobras foi orientada pelas premissas constantes na *Agenda de Mudança Organizacional*, a qual desencadeou a reestruturação da companhia, de forma a possibilitar, dentre várias atualizações, a criação da Gerência Executiva de Administração Tributária da Petrobras e, posteriormente, do Centro de Operações Financeiras da Petrobras, implantado na Bahia.

⁹³ SINTEGRA foi um sistema central que começou a englobar informações dos contribuintes e realizar a comunicação sobre o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviço (ICMS) para os fiscos de cada estado.

⁹⁴ O SPED é um sistema de modernização das administrações tributárias e aduaneiras. Trata-se de uma evolução do SINTEGRA e tem o objetivo principal de informatizar a administração tributária brasileira, comunicando todos os tributos para o fisco.

Ainda de acordo com a *Agenda de Mudança Organizacional*, o diagnóstico, apresentado e discutido com a alta administração da companhia, resultou nas principais constatações:

- a) a Petrobras tinha uma estrutura organizacional que não estava orientada para estimular e buscar resultados;
- b) os processos de gestão favoreciam a eficiência operacional em detrimento da realização das estratégias; e
- c) a cultura e o estilo de gestão da Petrobras dificultavam a sua adaptação às novas condições do setor e limitavam o alcance de resultados.

A análise da estrutura organizacional da Petrobras e de suas subsidiárias, de acordo com as conclusões oriundas da etapa de diagnóstico, permitiu a formulação, em conjunto com a Diretoria Executiva, de diretrizes organizacionais para o desenvolvimento do novo modelo, as quais abrangeram cinco dimensões. Percebeu-se que essas possibilitaram a reestruturação organizacional da companhia e a consequente criação da Gerência Executiva de Administração Tributária, são essas:

- a) estrutura;
- b) unidades de negócios;
- c) serviços técnicos de apoio a negócios;
- d) nível de descentralização; e
- e) cultura e estilo de gestão.

Algumas concepções permearam as diretrizes organizacionais aprovadas, como:

- a) a expansão do conceito de unidades de negócios, com aplicação de lucros e perdas;
- b) a busca de transparência, em consonância com o que é teorizado por André Carvalho da Silva (2005), o qual coloca o maior nível possível de transparência de informações como sendo uma das regras das melhores práticas de GC;
- c) a procura pela autonomia e pela responsabilização por resultados;
- d) a redução dos níveis hierárquicos e o aumento da amplitude de comando; e
- e) a adoção do conceito de serviços compartilhados, no qual resultou na implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras, que, para Quinn, Cooke e Kris (*apud* MARTINS; AMARAL, 1995), é a prática em que unidades de negócios de empresas decidem compartilhar um conjunto de

serviços ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da própria organização.

Ainda seguindo o raciocínio de Lemos (2001), com a evolução do processo de reestruturação, os ajustes propostos à organização da Petrobras incorporaram cinco diretrizes que reduziram os impedimentos à realização do potencial de resultados da companhia, foram eles:

- a) promoção à utilização do conceito de unidades de negócios, com clara aferição de resultados financeiros;
- b) promoção à transparência, autonomia e a responsabilização por resultados de negócios;
- c) redução dos níveis hierárquicos e aumento da amplitude de comando, fortalecendo a capacidade de reação da empresa (maior flexibilidade, responsabilidade e autonomia);
- d) aplicação do conceito de serviços descentralizados e compartilhados; e
- e) integração às subsidiárias das operações da Petrobras, visando o fortalecimento de sinergias e redução de duplicidades funcionais.

O ex-gerente executivo de Administração Tributária da Petrobras (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B) detalha que as atividades tributárias da companhia estavam dispersas em processos adotados e gerenciados por oito Unidades Regionais – instaladas nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe e Rio Grande do Norte (Figura 20) – e as mesmas eram estruturadas e implementadas de acordo com as demandas fiscais de cada um desses estados ou municípios.

Figura 20 - Repartição espacial das Unidades Regionais da Petrobras



Fonte: Castro (2013, p. 186).

As unidades regionais eram responsáveis pela atividade tributária de 172 unidades locais (Anexo B), localizadas em todo o Brasil, e possuíam área e equipe próprias para os assuntos tributários, que atuavam de forma independente. Desta forma, observa-se que as decisões tributárias eram tomadas com base em situações específicas, sem alinhamento com as demais áreas, unidades ou, até mesmo, sem uma visão geral de como essas poderiam influenciar ações ou processos de outras regiões, bem como nos resultados da toda a companhia.

De acordo com o ex-gerente executivo de Administração Tributária da Petrobras (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), para ajudar as gerências das várias áreas da companhia a se tornarem mais eficazes e competitivas, além de proporcionar maior rentabilidade, segurança e clareza para todo o Sistema, seguindo a recomendação do diagnóstico do cenário tributário da corporação e do planejamento para a estruturação da administração tributária, a Gerência Executiva de Administração Tributária da Petrobras decidiu, no primeiro momento, centralizar a gestão de tributos na Cidade do Rio de Janeiro (sede da empresa), antes executada, de forma independente, nas chamadas Unidades Regionais.

Sendo assim, todos os processos tributários foram mapeados, aperfeiçoados e modelados de acordo com as demandas de cada área da companhia, ou seja, coincidindo com o conceito defendido por Davenport (1994, p. 7), apresentando processos como “[...] uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação”. Desta forma, foi possível ajustá-los para o novo modelo de Gestão Tributária.

A implantação de uma única área responsável pela administração tributária da Petrobras proporcionou uma visão sistêmica de todas as demandas tributárias da empresa, facilitando o processo decisório e garantindo maior acesso às informações, além da construção de cenários tributários do negócio, o que corrobora com Rodrigues (*apud* RESENDE, 2012) ao afirmar que a GT formula estratégias tributárias, sempre monitorando o planejamento tributário de forma a gerenciar os riscos. A Governança deve contemplar o estudo das operações mercantis da empresa, revisão dos processos e fluxos informacionais e documentais.

Segundo o ex-gerente executivo da administração de Recursos Humanos da Petrobras (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), foram realizados grandes investimentos em formação e capacitação do capital humano envolvido nesta atividade. No Relatório de Investimento em Recursos Humanos (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019), entre 1999 e 2005, aproximadamente, 17% de todo o recurso disponível na rubrica foi aplicado na transferência e no desenvolvimento profissional das equipes das áreas Financeira, Contábil e Tributária.

Além disso, foram investidos significativos recursos em tecnologia para dar conta das demandas desta nova área, posteriormente transferida para o Centro de Operações Financeiras, na Bahia. Na ocasião, segundo o ex-gerente de Soluções Sistêmicas do COFIP (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), estes sistemas, descritos a seguir, basicamente, suportaram e automatizaram os processos de execução tributária da companhia. Os mais importantes foram:

- a) Sistema SAP - Sistema Integrado de Gestão Empresarial (*Interprise Resource Planning* - ERP), responsável pela integração de todos os dados e processos das áreas de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação,

marketing, vendas, compras etc. da companhia, contando também com um módulo de automação dos processos de importação e exportação, câmbio e *drawback*;

- b) Sistema de Apoio Fiscal - Sistema de Apuração de Tributos Diretos e Indiretos que contempla as obrigações fiscais da companhia, atendendo às legislações estaduais (ICMS), federais (IPI, IRRF⁹⁵ e INSS⁹⁶) e municipais (ISS). Esse sistema era responsável pela geração de arquivos magnéticos para o cumprimento das obrigações acessórias da Petrobras;
- c) Sistema de Auditoria Fiscal Eletrônica, foi responsável por suportar o processo denominado “Análise Automática da Apuração”, onde os apuradores e analistas das Gerências Setoriais de Entradas, Saídas e Obrigações verificam gradativamente, ao longo do mês, a escrituração das notas fiscais de entradas e de saídas para atender os prazos estabelecidos pelo fisco para o cumprimento das obrigações acessórias e principal da Petrobras. Para isso, foi necessária a construção do cenário tributário para customização da plataforma, através do levantamento de todas as informações referentes aos Regimes Especiais, aos Benefícios Fiscais e às Interpretações do Departamento Jurídico da companhia, além do volume dessas para o pleno funcionamento do referido processo. O sistema é operado pelas equipes das Gerências Setoriais de Entradas, Saídas e Obrigações. Esse sistema trabalhava com quatro níveis de validação e análise dos arquivos gerados pelo Sistema SAP e pelo sistema de apoio fiscal:
- Validação Técnica;
 - Validação de Integridade Interna;
 - Validação de Integridade Externa; e
 - Validação Tributária ou de Negócio.
- d) Sistema de Governança Tributária, que oferecia recursos de auditoria e governança à área de Administração Tributária da Petrobras, principalmente à Gerência Geral de Execução Tributária. O sistema disponibilizava diversos relatórios que demonstravam a realidade das operações da empresa na visão de uma chamada “inteligência tributária”, desenvolvida a partir da experiência da própria companhia.

⁹⁵ IRRF é a sigla de Imposto de Renda Retido na Fonte.

⁹⁶ INSS é a sigla de Instituto Nacional do Seguro Social.

Observou-se que essa estrutura complexa, aliada ao intenso uso da tecnologia da informação, contribuiu para a estruturação do processo e adoção de práticas de Governança Tributária, implementadas no COFIP e avaliadas, por outras grandes empresas instaladas na região, como eficientes, daí a justificativa das recorrentes visitas de *Benchmarking*, principalmente realizadas pelas equipes da Braskem (em Salvador, Bahia), que, na ocasião, implantou uma estrutura similar, e da Máquina de Vendas (em Lauro de Freitas, na Região Metropolitana de Salvador). Essas informações foram disponibilizadas pelo ex-diretor do Serviço Compartilhado da Braskem, que também foi diretor do CSC da Máquina de Vendas.

Não foi objeto deste trabalho detalhar a fundo os modelos de Governança Corporativa e Tributária da Petrobras e sim apenas contextualizá-los como instrumentos promotores da criação do COFIP.

4.2 A IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS NA BAHIA

4.2.1 Aspectos econômicos do Estado da Bahia

O governo do Estado da Bahia lançou, em 2002, o Programa de Desenvolvimento Industrial e de Integração Econômica do Estado da Bahia (Desenvolve), que substituiu esforços ou projetos anteriores. Este novo programa, mais abrangente, buscava, por meio de um conjunto de metas de longo prazo, recrudescer o projeto de diversificação da matriz industrial baiana, contemplando também o setor agroindustrial.

Segundo Pessoti e Sampaio (2009), o Programa trazia, no ensejo, proposta já observada em programas anteriores, de promoção da desconcentração regional dos investimentos industriais, buscando dinamizar a economia de outros territórios e melhorar a integração econômica entre as diversas regiões do estado.

Neste sentido, através da política de incentivos fiscais, o governo conseguiu atrair empreendimentos dos mais variados segmentos da indústria, com destaque para

têxteis, calçados, eletrônicos, químicos, automobilísticos, bem como de papel e celulose.

A preocupação em diversificar a estrutura produtiva do estado da Bahia podia ser constatada nos esforços claros de promover os investimentos em diversos segmentos da indústria. A concentração da maior parte do volume dessas inversões na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no entanto, contribuiu para recrudescer o processo de centralização econômica que já era bastante expressivo. Os entraves à dinâmica de redimensionamento da espacialização produtiva baiana residiam na insuficiência de infraestrutura, nas pressões políticas regionais e nas dificuldades de acesso aos mercados, principalmente internacionais, de uma parcela considerável dos territórios do estado. (PESSOTI; SAMPAIO, 2009, p. 39-40).

Sabe-se que a política de estímulo à formação de polos industriais e diversificação das atividades produtivas no interior do Estado foi uma tentativa que movimentou a dinâmica econômica restrita a mercados sub-regionais⁹⁷. Menezes (1995) atribuiu à configuração desse modelo uma perspectiva municipalista na concepção dos distritos industriais, fortemente voltada aos mercados locais.

Na capital, o Indicador de Movimentação Econômica (IMEC) registrou crescimento de 5,9% na atividade econômica em 2008, quando comparado com 2007, segundo a Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI), autarquia da Secretaria do Planejamento (Seplan) (Correio da Bahia, 2009). Vale lembrar que, neste período, foi posto em execução o planejamento de implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras. Os resultados ora apresentados eram de uma Cidade com a economia crescente e com projeções mais positivas, segundo o ex-diretor do COFIP (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B).

4.2.2 A Implantação do COFIP na Cidade do Salvador

A Panorama Brasil (2008) afirma que a Petrobras iniciou, em 7 julho de 2008, a migração de atividades para o Centro de Operações da Área Financeira (COFIP), que ficou situado num prédio, devidamente projetado e construído na Avenida Magalhães Neto, em Salvador (Figura 21), atendendo às especificações técnicas da companhia.

⁹⁷ A expressão “mercados sub-regionais” está sendo utilizada neste texto para designar as áreas de influência de algum centro urbano, normalmente de porte médio. Limita-se à própria sede do município e cidades menores circunvizinhas.

Figura 21 - Prédio sede do COFIP – Salvador, Bahia



Fonte: divulgação da Construtora Civil

Assim, o COFIP foi inaugurado em 3 de outubro de 2008 e passou a concentrar as principais atividades e transações financeiras, contábeis e tributárias da Companhia. A mudança, que demandou investimentos em adequação de infraestrutura predial, de sistemas e telecomunicações, permitiu uma maior integração de processos, aumento da agilidade e da produtividade, além de redução de custos.

Como já foi explicado, antes do referido Centro de operações, “[...] os processos eram divididos entre a sede da empresa, no Rio de Janeiro, e as outras unidades da Petrobras, espalhadas em vários estados brasileiros.” (SINDIPETRO-BA, 2013).

Os estudos financeiros da Petrobras apontam retorno da ordem de R\$ 207 milhões (PANORAMA BRASIL, 2008). Tal decisão pretendeu fornecer suporte aos objetivos de crescimento e conseqüente aumento das atividades da Petrobras. A Área Financeira da Companhia optou, após elaborar amplo mapeamento de mercado, pela centralização das operações financeiras. A solução, uma tendência mundial de empresas de grande porte, propicia maior padronização e controle, objetivando excelência na operação e gestão das atividades.

A Petrobras investiu numa maior segurança nas operações. Na época, o Diretor da Área Financeira, Almir Barbassa, afirmou que "Essa iniciativa, já implementada por muitas empresas, permite ganhos em produtividade: consegue-se fazer muito mais com o mesmo grupo de pessoas" e ainda completou que "ao mesmo tempo, possibilita um nível de controle de operações muito melhor. Vai facilitar a integração e garantir a integridade dos processos, porque nós vamos fazê-lo de maneira uniforme." (*apud* PANORAMA BRASIL, 2008).

Ainda na referida matéria, encontra-se a informação de que o Diretor da área Financeira da Petrobras explicou que a centralização das áreas financeira, contábil e tributária segue uma tendência mundial das empresas de grande porte, proporcionando maior padronização e controle, além dos ganhos de produtividade.

Sendo assim, de acordo com o Sistema Petrobras, a área Financeira foi estruturada com seis gerências executivas, a saber: Contabilidade, Finanças, Financeiro Corporativo, Planejamento Financeiro, Relacionamento com Investidores e Tributário.

Sabe-se, inclusive, que o modelo da Petrobras e das suas subsidiárias é de promoção do funcionamento em rede⁹⁸, que se movimenta, constantemente, para apoiar e suportar todas as operações do grupo, conhecido como Sistema Petrobras. De acordo com Santos (1999), as redes não estão relacionadas somente aos fluxos e conexões.

Para que haja fluxos, são necessários fixos, afinal, os fluxos possuem origem e destino. Nesta dinâmica, os fixos são constantemente refuncionalizados. Tais termos são complementares e interdependentes. Fluxos geram fixos que por sua vez geram novos fluxos. A rede, ao promover relações, intercâmbios, alterando ou podendo alterar determinada situação, também muda. Toda rede é mutável.

Em entrevista para a Secretaria de Comunicação Social do Estado da Bahia (SECOM, 2008), o ex-Presidente da Petrobras reiterou que a implantação do Centro de Operações representou uma economia superior a R\$ 200 milhões para a companhia. Certamente, esse montante economizado impactou nas regiões que tiveram áreas ou

⁹⁸ Mesmo não sendo um conceito novo, no contexto atual, esses processos vêm sendo intensificados e mais ainda se falam em redes. A rede implica fluxos, conectividade (DIAS, 2001).

unidades encerradas e o seu capital humano transferido ou demitido. Percebe-se que valeria a pena um outro estudo para verificar isso. Mesmo assim, aquele destacou que a implantação do COFIP na Cidade do Salvador promoveu inúmeros outros investimentos na região.

Sobre o COFIP, tratou-se de um significativo aporte de recursos em infraestrutura física e de tecnologia da informação, bem como do deslocamento de capital humano especializado nas já citadas áreas ou unidades da Companhia, de outras regiões (unidades) para Salvador, além de contratações locais, praticamente, em todos os anos de operação.

A Universidade Petrobras, localizada a pouco metros do COFIP, deu conta de capacitar e preparar este novo capital humano para as atividades do compartilhamento de serviços, além de manter atualizados todos os profissionais envolvidos neste novo modelo de organização.

4.3 A UNIVERSIDADE PETROBRAS

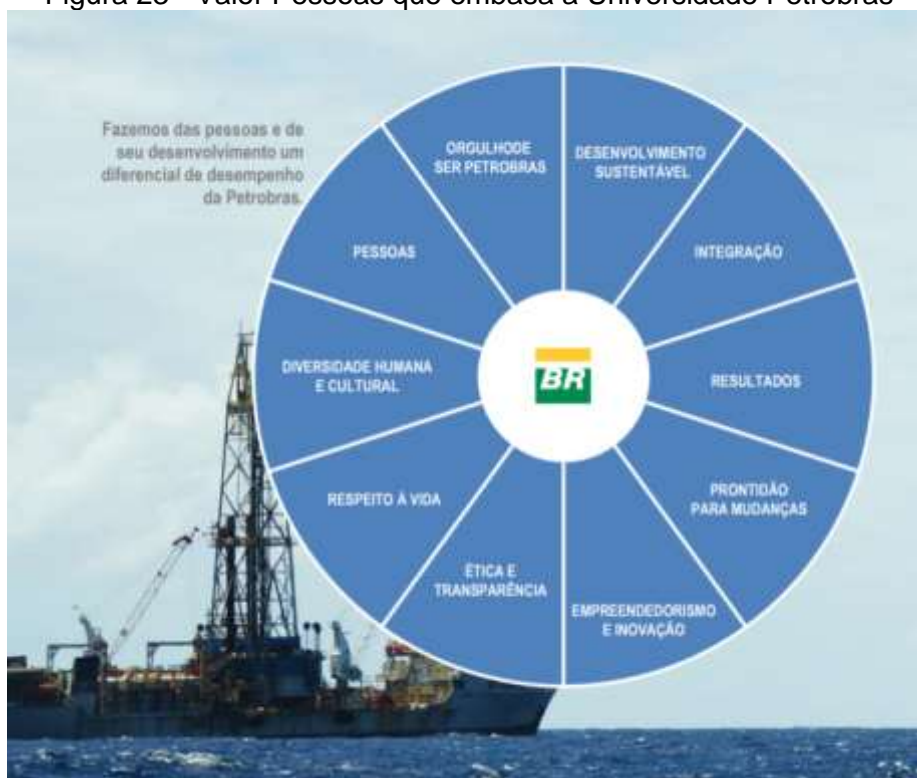
Para investir em desenvolvimento intelectual do capital humano organizacional, a empresa necessita possuir valores que a direcionem para isso. Assim, a Universidade Petrobras (UP) foi instituída porque a Companhia possuía valores (Figura 22) que já indicavam essa direção, principalmente no direcionamento às Pessoas (Figura 23).

Figura 22 - Valores e comentários acerca dos valores da Petrobras



Fonte: BUCHEB (2013).

Figura 23 - Valor Pessoas que embasa a Universidade Petrobras



Fonte: BUCHEB (2013).

Contudo, não foi só isso que determinou a implantação da UP. Sabe-se que, “[...] para uma empresa de economia mista, que precisa contratar por meio de concurso público, compor uma equipe capacitada é um desafio” (FOLHA DIRIGIDA, 2018), ou seja, a Petrobras só pode admitir funcionários por concurso público e sempre em nível Júnior.

“Não escolhemos nossos funcionários. Nós é que somos escolhidos”, afirma Mariângela Mundim (*apud* PADUAN, 2013), então gerente de Planejamento de Recursos Humanos (RH) da companhia, em 2013. Ainda segundo Mundim, esses

[...] concursos são como pescarias de arrastão: ‘Quando puxamos a rede, encontramos lagostas, camarões e peixes nobres, mas, às vezes, também vêm uma lata amassada, uma bota furada, além de chegar todo mundo cru’. Com tantas limitações, a Petrobras teve de se transformar numa espécie de máquina de formar mão de obra para se manter competitiva.

De acordo com Hermes Gomes Filho, o então atual gerente da Universidade Petrobras,

A Universidade Petrobrás [SIC] faz parte do centro de expertise da área de Recursos Humanos, oferecendo soluções educacionais presenciais e a distância pra todos os empregados, seja na sua formação inicial na empresa, logo após a aprovação nos processos seletivos públicos, seja na educação continuada, incluindo pós-graduações [SIC], mestrados e doutorados (*apud* FOLHA DIRIGIDA, 2018).

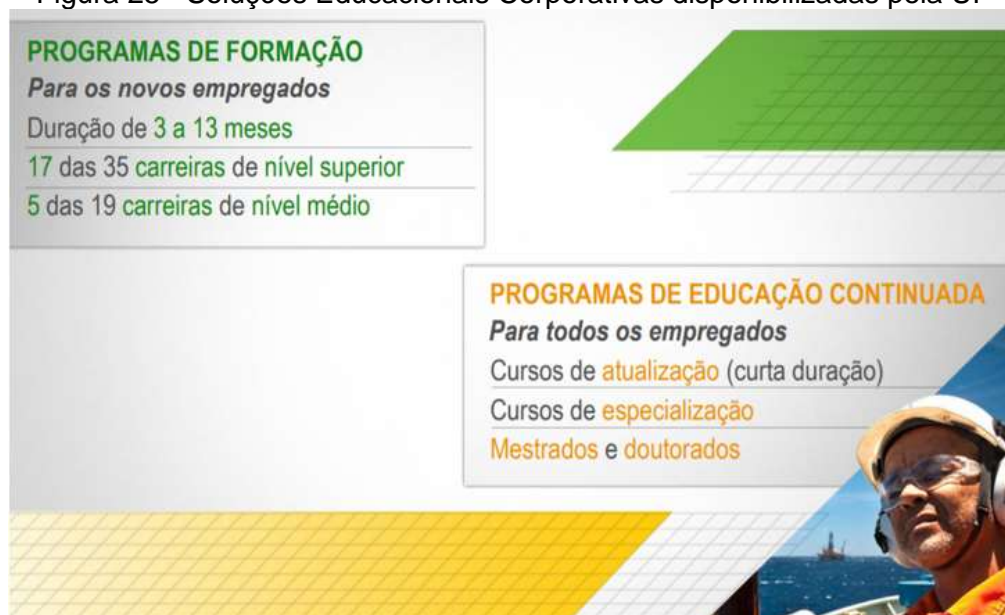
Nota-se que a Petrobras disponibiliza um Curso de Formação Inicial para todos que ingressam no seu quadro funcional e há uma quantidade significativa de Cursos distribuídos em Programas e Projetos, que o colaborador terá ao longo de sua carreira dentro da companhia (Figura 24), bem como existem igualmente Cursos de Atualização, de curta duração, os quais devem ser realizados pelos funcionários. Todos esses Cursos são denominados de Soluções Educacionais Corporativas (Figura 25).

Figura 24 - Programas/Projetos que disponibilizam os Cursos oferecidos pela UP



Fonte: BUCHEB (2013).

Figura 25 - Soluções Educacionais Corporativas disponibilizadas pela UP



Fonte: BUCHEB (2013).

Com tantas opções de Cursos e com tantos funcionários envolvidos, faz-se necessária a delimitação de critérios para definir quem faz o quê. A seleção dos colaboradores, que participam dos cursos de educação continuada, é empreendida com base em um programa denominado de *Gerenciamento de Desempenho*.

Neste, há uma avaliação de desempenho obrigatória para todos do corpo funcional da Petrobras e que acontece anualmente, sempre em junho. “É o momento em que subordinados e chefias avaliam o desempenho até ali, conversam sobre as metas atingidas, definem novos objetivos e discutem o tipo de treinamento que deveria ser feito”, afirma Diego Hernandez (*apud* PADUAN, 2013), então diretor de RH da companhia em 2013. “Não fazemos treinamento porque é moda, mas porque queremos melhorar nossos resultados” (*idem*).

Dessa forma, o fato observado é que, na maior petroleira do país, os empregados possuem oportunidade na educação e na qualificação, através da universidade corporativa da empresa e que “com mais de 62 anos de atuação, a Universidade Petrobrás [sic] já formou milhares de empregados públicos, sendo, apenas entre 2013 e 2017, 500 mil [...]” (FOLHA DIRIGIDA, 2018).

Glaucy Bocci, sócia do Hay Group, consultoria responsável pela elaboração de um *ranking* anual de empresas com as melhores práticas de desenvolvimento de líderes, assevera que “A Petrobras consegue formar não apenas bons técnicos [sic] mas também bons líderes, o que é fundamental para uma organização que só contrata juniores” (*apud* PADUAN, 2013). Pode-se afirmar que essa é uma das razões pelas quais essa estatal consegue atrair estudantes universitários e jovens profissionais, os quais percebem uma possibilidade de se desenvolverem durante o tempo em que estão trabalhando na petroleira.

Esses jovens enxergam na Petrobras uma empresa que trabalha com tecnologia de ponta, paga bem, investe na formação do empregado e dá chance de ele crescer, além, é claro, de atrair quem deseja segurança no emprego”, diz Sofia Esteves, do DMRH. (Os funcionários da estatal são contratados seguindo o regime da CLT, mas as demissões são raríssimas.) O pontapé inicial da política de **treinamento** da Petrobras são os chamados “cursos de formação”, obrigatórios para todos os novos funcionários. [...] que duram de duas semanas a um ano, dependendo do cargo do profissional, e acontecem, na maioria das vezes, na Universidade Petrobras, prédio de oito andares localizado próximo à sede da empresa, no centro do Rio de Janeiro. [Figura 26]
Engenheiros, por exemplo, passam 13 meses em sala de aula antes de começar a trabalhar; administradores de empresas, quatro. (PADUAN, 2013).

Figura 26 - Prédio sede da Universidade Petrobras – Rio de Janeiro (fora e dentro)



Fonte: Divulgação da Petrobras.

Em 2013, Bucheb (2013) apontava que, só na UP situada no *Campus* Rio de Janeiro, sede, havia oito andares, cento e dezesseis salas de aula, seis laboratórios especiais e trinta e três de informática, e ainda quatorze salas de aula virtual. Entretanto, havia mais três *campi*:

- a) *Campus* Curitiba (Araucária), com: dois andares, dezesseis salas de aula, dois laboratórios e um auditório;
- b) *Campus* Salvador – PAF II, situado dentro da Universidade Federal da Bahia, detinha: três andares, quatorze salas de aula e três laboratórios; e
- c) *Campus* Salvador – Civil Trade, situado na Avenida Tancredo Neves, com: onze andares, vinte e quatro salas de aula, quatro laboratórios e um laboratório especial (Figura 27).

Figura 27 - Universidade Petrobras – Campus Salvador – Civil Trade



Fonte: BUCHEB (2013).

Paduan (2013) destaca que, durante o curso de formação inicial, todos os “alunos-funcionários” recebem salário e têm direito aos benefícios. Contudo, aqueles que não atingem a média obrigatória, que é de seis pontos, são automaticamente dispensados. Também adverte que as capacitações não findam depois desse “teste” no ingresso

do novo “Júnior” da companhia. Ao longo da carreira, os colaboradores da Petrobras são submetidos a diversos cursos de educação continuada.

Vale destacar que nem todo o conteúdo da programação desses cursos é desenvolvido pelos funcionários, os quais são fixos na UP e a fazem funcionar.

Em 2010, por exemplo, a UP contratou 49 instituições e professores estrangeiros para ministrar cursos, entre eles especialistas em rochas carbonáticas, comuns no pré-sal e ainda pouco conhecidas no Brasil, vindos das universidades de Parma, na Itália, e de Michigan, nos Estados Unidos (PADUAN, 2013).

Existe uma estrutura funcional considerável para que a UP consiga disponibilizar tantos Cursos e formar tantos funcionários. Há, para essa estrutura, um organograma, que pode ser vislumbrado na figura 28.

Figura 28 - Organograma da Universidade Petrobras



Fonte: BUCHEB (2013).

Em 2013, o atual Gerente Geral da Universidade Petrobras, José Alberto Bucheb, empreendeu um comparativo entre a atuação de uma universidade tradicional e a UP (Figura 29). Este possibilita ainda se entender a diferença entre uma universidade tradicional e uma corporativa.

Figura 29 - Comparativo entre uma universidade tradicional e a UP

	UNIVERSIDADE TRADICIONAL	UNIVERSIDADE PETROBRAS
FOCO	Cursos para o mercado e academia	Adequado às necessidades da Companhia
APRENDIZADO	Generalista	Específico
ENSINO	Técnico-conceitual	Prático
CULTURA	Valores e crenças universais	Valores e crenças Petrobras
FORM. CURSOS	Padrão	Flexível e customizado
PÚBLICO-ALVO	Nível Superior	Níveis Médio e Superior
FORMAÇÃO	Cidadãos para a sociedade	Empregados competentes para garantir o sucesso da Petrobras
	Acadêmica	Empresarial

Fonte: BUCHEB (2013).

Assim, o que se percebe nas soluções educacionais corporativas da Petrobras e igualmente apontado por Bucheb (2013) é que existe:

- a) um atendimento exclusivo aos funcionários do dito Sistema Petrobras;
- b) um alinhamento integral ao Plano de Negócios e Gestão da companhia;
- c) uma elaboração de um díspar portfólio dessas soluções, empreendido numa parceria que envolve as áreas de RH, de Negócios e Corporativa, e que está em constante atualização para atender às necessidades da organização;
- d) um atendimento corporativo ao nível médio; e
- e) o alcance da Certificação ISO 9001, garantindo a qualidade na realização de Cursos e eventos científicos.

O *Campus* Salvador – Civil Trade, da Universidade Petrobras, funcionava como aparelho de apoio ao COFIP e, assim como o *Campus* Salvador – PAF II, atendia demandas de todas as unidades produtivas da região. Existe registro da passagem de mais de 40 mil alunos nos cursos ou programas de formação que eram realizados no centro financeiro da Cidade do Salvador, segundo os Relatórios de Controle de Alunos - UP SSA 1 e 2 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019).

Mesmo com a discussão política e partidária, questiona-se o porquê o Estado da Bahia ter sido selecionado para ser a sede do Centro de Operações Financeiras da Petrobras. Dessa forma, o que se assevera é que

A escolha da capital baiana como sede do Cofip [sic] também foi resultante de um grande processo de avaliação qualitativa e quantitativa, que começou em 2007, envolvendo diversas pesquisas. Foram analisados os grandes centros brasileiros onde a Companhia tem escritórios da Área Financeira, sendo examinados itens como custo e qualidade de vida, oferta de serviços de educação e saúde e até a disponibilidade de imóveis. A escolha do local buscou, simultaneamente à otimização de custo da empresa, reduzir também o custo de vida dos empregados, mantendo ou melhorando sua qualidade de vida. (PANORAMA BRASIL, 2008).

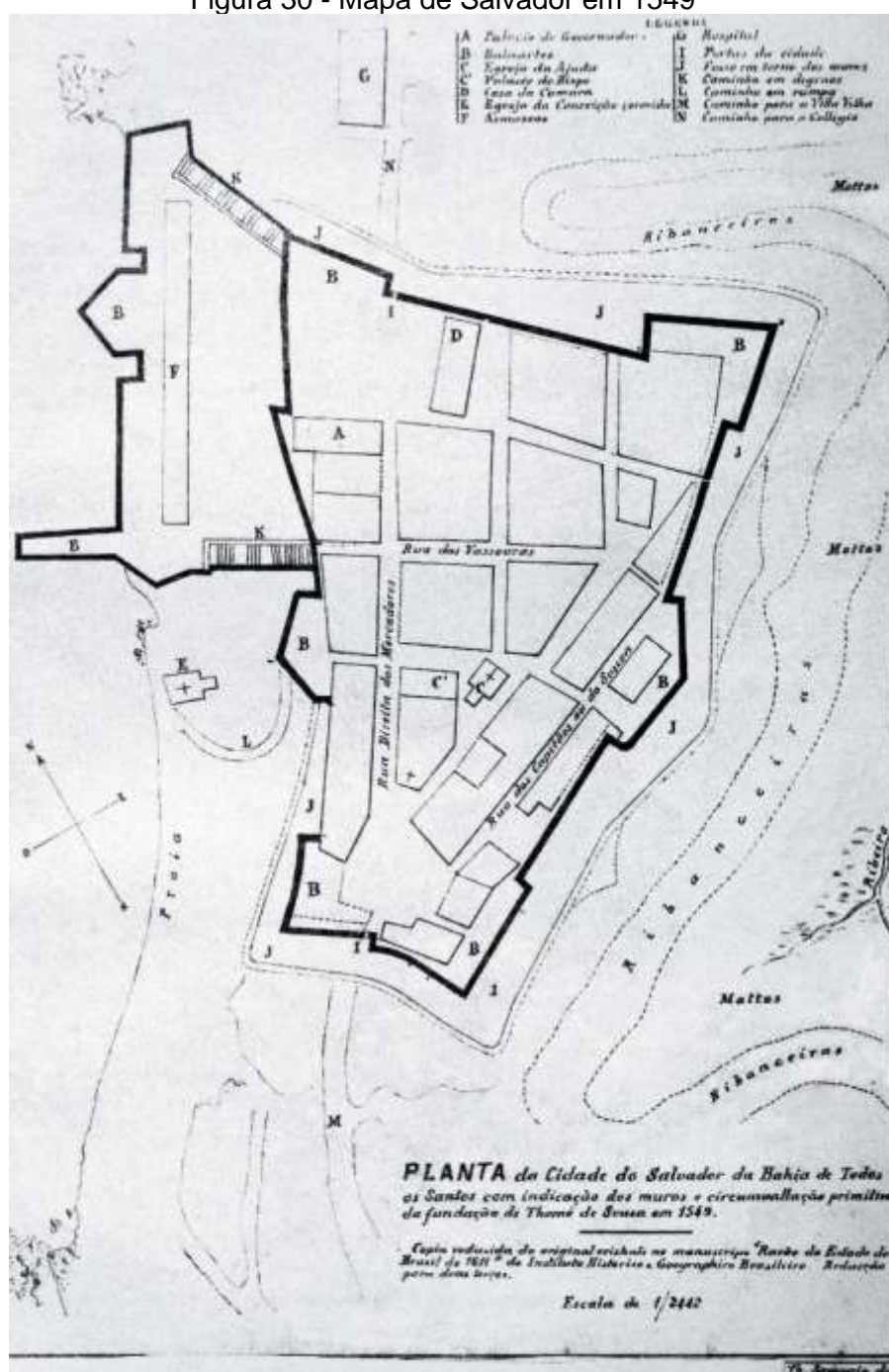
Para tanto, será apresentado a seguir um breve resumo histórico e da infraestrutura da Cidade do Salvador, visando maior entendimento acerca da escolha da Companhia.

4.4 SOBRE A CIDADE DO SALVADOR

A conquista portuguesa do território onde se encontra Salvador começou em 1501, “[...] no primeiro ano do século 16, quando a primeira expedição exploradora às terras descobertas por Cabral chegaram aqui em 1º de novembro, dia de Todos os Santos. Com esse nome, batizaram a grande baía que os índios [tupinambás] chamavam de Kirimurê.” (BACELAR, 2019b).

Ainda neste ano, Bacelar (2019a) afirma que “[...] os portugueses instalaram seu padrão de posse no dia de Todos os Santos e batizaram, com esse nome, a grande baía em volta. Logo tornou-se um dos principais portos do Brasil”. Porto esse que, “a partir de 1510, existia um povoado com índios e europeus, que dava assistência aos navios de passagem, franceses e portugueses. Em 1536, foi fundada uma vila na Barra.” (GUIA GEOGRÁFICO, 2019a).

Ainda de acordo com o Guia Geográfico (2019a), “A Cidade do Salvador foi fundada em 1549 [Figura 30] pelo primeiro governador do Brasil, Thomé de Sousa. Foi planejada e construída para ser a capital da América Lusitana, dando início à colonização efetiva do Brasil”.

Figura 30 - Mapa de Salvador em 1549⁹⁹

Fonte: Guia Geográfico (2019a).

Bacelar (2019b,) afirma que “Nas décadas seguintes, Salvador tornou-se uma das principais cidades da América, recebeu várias ordens católicas que fundaram suas igrejas e a primeira catedral do Brasil”.

⁹⁹ Mapa elaborado por Theodoro Sampaio, publicado em seu livro História da Fundação da Cidade do Salvador (1959). Segundo o autor, é uma cópia reduzida do original existente no manuscrito "Razão do Estado do Brasil de 1611" do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro. Está disponível em <<http://www.cidade-salvador.com/seculo16/salvador-1549.htm>>, acessado em 26 de abril de 2019.

Nos séculos 17 e 18 [sic] era uma das maiores e mais importantes cidades da América, com grande atividade portuária com Portugal e suas colônias na África e na Ásia [Figura 31]. Salvador ganhou o primeiro farol da América, na Barra, e tornou-se uma das cidades mais bem fortificadas do mundo.

Até o início do século 19 [sic], era a maior cidade do Brasil e a segunda maior do Império Lusitano, depois de Lisboa. Em 1808, Salvador tornou-se a primeira sede da Coroa Portuguesa, no Brasil. (GUIA GEOGRÁFICO, 2019a).

Figura 31 - Ilustração da Cidade do Salvador no século XVIII¹⁰⁰



Fonte: Theodoro Sampaio (1959).

No início do século XX, mais especificamente

De 1912 a 1915, houve grandes alterações na Cidade, que foi contaminada pelo espírito modernista. O Porto foi aterrado e ampliado, mais uma vez. Vários prédios históricos foram demolidos para a passagem da Avenida Sete de Setembro, ligando a Praça Castro Alves ao Farol da Barra. Em 1930, o Elevador Lacerda ganhou sua arquitetura atual [...] (GUIA GEOGRÁFICO, 2019b).

Observa-se que, neste mesmo período, o bairro do Comércio transformou-se no centro financeiro de Salvador, abrigando a sede de muitos dos bancos e seguradoras.

A paisagem urbana altera-se significativamente, por volta dos anos 1950, presenciando-se a construção dos grandes edifícios.

A onda modernista dominou os empreendimentos da Cidade, em detrimento de seu patrimônio histórico.

Nos anos '60 [sic], feirantes e barraqueiros dominavam a paisagem do Porto. Incêndios destruíram o antigo Mercado Modelo e a feira de Água de Meninos.

¹⁰⁰ Esta é uma ilustração da Cidade do Salvador publicada na obra de John Harris (*Navigantium atque Itinerantium Bibliotheca...* - Vol. II, p. 183), em 1744, em Londres. Título original: *The City of St. Salvador and its Harbour* (A Cidade do São Salvador e seu Porto). A ilustração é do geógrafo inglês Emanuel Bowen (1693–1767). Na imagem identifica-se: F - ancoradouro e galpão, G - Casa do Governo, H - Paço Municipal, I - tesouro, K - Catedral, L - Santa Clara, M - Colégio dos Jesuítas, N - Forte Santo Antônio, O - Forte São Marcelo, P - *The Powder Fort*, R - Forte da Praia, S - Forte Novo.

Muitos feirantes deslocaram-se para [feira] São Joaquim, que se transformou na maior feira da Cidade.

Mas também foi nos anos '60 [sic] que ocorreu uma grande transformação urbanística na Cidade, com a construção do projeto viário de Mário Leal Ferreira. (GUIA GEOGRÁFICO, 2019b).

A partir da década de 1970, a herança cultural foi lembrada quando o patrimônio histórico baiano começou a ser restaurado em larga escala, com a ajuda da Unesco. Contudo, nota-se que a maior parte das instituições financeiras, comerciais e administrativas da Cidade foram deslocadas para fora do Centro Histórico. A Rodoviária, uma das maiores do Brasil, igualmente foi transferida para mais ao centro da Península e foi inaugurada em 1974, junto com a construção do primeiro grande *shopping center* de Salvador, o Iguatemi, o qual foi entregue aos soteropolitanos na década de 1980.

Os anos de 1970 marcam a revolução urbanística de Salvador, sob a égide do novo conceito: a descentralização da Cidade. Construiu-se a Avenida Luis Viana, vulgarmente chamada de Avenida Paralela por ser justamente paralela à Orla Marítima, permitindo um acesso mais rápido ao Aeroporto, às praias da costa oceânica e ao Litoral Norte do Estado. Percebe-se que o Centro Financeiro de Salvador muda de endereço, situando-se, até os dias de hoje, na Avenida Tancredo Neves, onde perto foi construído, até o início dos anos 2000, o maior *shopping* da capital baiana, o Salvador Shopping.

De acordo com Bacelar (2019c), igualmente, na primeira metade dos anos 1970, foi construído o Centro Administrativo da Bahia (CAB), com acesso pela Avenida Paralela. A estrutura administrativa da Bahia, antes espalhada em vários prédios da Capital, foi reunida no CAB. O projeto viário foi de Lúcio Costa, o mesmo arquiteto que projetou Brasília, mas os modernos e criativos edifícios (Figura 32) das secretarias estaduais, cercados por muito verde, foram projetados pelo arquiteto João Filgueiras Lima. Hodiernamente, o CAB também abrigou anualmente o GP Bahia de Stock Car, evento que atrai muitos fãs do automobilismo.

Figura 32 - Monumento na entrada do CAB



Fonte: foto Alberto Fascio, em 1978.

Atualmente, de acordo com o IBGE (2019), Salvador tem uma população: no último censo, datado de 2010, de 2.675.656 pessoas; mas a estimada para 2018 foi de 2.857.329 pessoas; com densidade demográfica (em 2010) de 3.859 habitantes por km².

Em se tratando dos indicadores de trabalho e rendimento, ainda de acordo com o mesmo Instituto,

Em 2016, o salário médio mensal era de 3.4 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 28.7%. [...] na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 81 de 5570 e 533 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 36.8% da população nessas condições, o que o colocava na posição [...] 3211 de 5570 dentre as cidades do Brasil. (IBGE, 2019).

Quando o assunto é educação, em 2015, o IBGE (2019) apontava que, nas séries iniciais da escolarização, os estudantes da Rede Pública da cidade tiveram nota média de 4.7 no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica¹⁰¹ (IDEB); enquanto que nos dos anos finais, essa nota foi de 3.1. A taxa de escolarização (para pessoas de 6

¹⁰¹ Índice que varia de 0 a 10. Criado em 2007, reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações.

a 14 anos) foi de 95.9 em 2010. Isso posicionava o município na posição 351 de 417 dentre as cidades da Bahia e na posição 4637 de 5570 dentre as cidades do Brasil.

A taxa de mortalidade infantil média, registrada pelo IBGE (2019), na cidade em questão é de 16 para 1.000 nascidos vivos. As internações devido a diarreias são de 0.2 para cada 1.000 habitantes. Observa-se que, quando comparado a cidades do Brasil todo, essas posições são de 1847 de 5570 e 4284 de 5570, respectivamente. Há 367 estabelecimentos de saúde, vinculados ao Sistema Único de Saúde (SUS), disponíveis à população soteropolitana.

Em termos de território e ambiente, Salvador apresenta, na visão do IBGE (2019): 92.8% de domicílios com esgotamento sanitário adequado, 39.5% de domicílios urbanos em vias públicas com arborização e 35% de domicílios urbanos em vias públicas com urbanização adequada (presença de bueiro, calçada, pavimentação e meio-fio). Deve-se destacar que, quando comparado a outras cidades do Brasil, sua posição é 302 de 5570, 4532 de 5570 e 962 de 5570, respectivamente.

Acerca dos indicadores econômicos da capital baiana, o IBGE (2019) disponibiliza os seguintes:

- a) o PIB per capita (2016) é de 20.796,62 reais;
- b) o índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) (2010) é de 0,759;
- c) o percentual das receitas oriundas de fontes externas (2015) é de 46%;
- d) o total de receitas realizadas (2017) é de 6.270.192,75 R\$ (×1000); e
- e) enquanto que o total de despesas empenhadas (2017) 5.674.145,32 R\$ (×1000).

Assim, o centro financeiro soteropolitano, como já mencionado, situado atualmente na Avenida Tancredo Neves, tem papel protagonista na economia da capital baiana.

Essa avenida possui importância para economia da cidade, a sua área é a segunda maior fonte de arrecadação pelo Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) de Salvador, só perdendo para o bairro da Vitória (REDAÇÃO IBAHIA, 2014), o segundo imposto deste tipo mais caro da capital baiana.

Nela, estão sediados: a sede de um jornal; agências bancárias (a citar Banco do Brasil, Santander, Caixa); um dos escritórios do Banco do Nordeste; uma unidade da Receita Federal; Centro Universitário UniJorge, (no antigo prédio da UP); a Universidade Salvador (UNIFACS); a sede da Universidade Corporativa da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ); dois dos maiores *shoppings* de Salvador (Shopping da Bahia e Salvador Shopping; como também um de menor porte, o Shopping Sumaré); hotéis; restaurantes; o Hospital Sarah Kubitschek e ainda, em outra avenida muito próxima, o Hospital da Bahia; bem como, localizam-se importantes edifícios empresariais: o Empresarial Costa Andrade, Centro Empresarial Iguatemi, Suarez Trade, o Boulevard Side, o Mundo Plaza, o CEO, e as torres gêmeas do Salvador Trade Center, que agrupam escritórios e sedes de diversas empresas.

Destaque ainda para o prédio da Casa do Comércio, famoso por sua arquitetura arrojada e futurista, com teatro na parte de baixo e restaurante escola no último piso. Nesta, também está a sede da administração da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado da Bahia (FECOMÉRCIO), como também a administração do Serviço Social do Comércio (SESC) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), contando com restaurante e grande teatro.

De acordo com estimativa da Associação Empresarial Tancredo Neves (AETN),

Diariamente, cerca de 80 mil pessoas circulam pelo lugar, que se juntam a outras 30 mil passantes. Há ainda cerca de 9,1 mil unidades imobiliárias, mil apartamentos residenciais e dois mil leitos em hotéis e apart hotéis [...] São mais de seis mil salas comerciais, outras 800 lojas e 60 prédios. (PACHECO; LAHIRI, 2014).

A estimativa da AETN igualmente é que se empregue algo em torno de 70 mil trabalhadores (Correio24horas, 2014), o que a transforma em grande centro de empregos formais. Todavia, esses concorrem com a economia informal, fato que obriga essa Associação, constantemente, a reunir-se com a Prefeitura em busca de solução para relocar esses “camelôs”. A AETN alega concorrência com a economia legalizada, sujeira e desorganização do espaço da região (REDAÇÃO IBAHIA, 2014/ PACHECO; LAHIRI, 2014).

Dessa forma, tentou-se apresentar, brevemente, os principais indicadores de Salvador e se pôde vislumbrar um pouco da história e desenvolvimento dessa capital. No entanto, descobriu-se que a escolha por Salvador não se deu apenas pelos aspectos históricos apresentados ou infraestrutura já mencionada, mas também, segundo o Plano Estratégico de Implantação do COFIP (2007, p. 22), pela proximidade ao Polo Petroquímico de Camaçari, caracterizado a seguir.

4.5 SOBRE O POLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI

De acordo com Spinola (2001, p. 29-30)

A primeira experiência baiana no programa de industrialização, via a criação de distritos industriais, iniciou-se em 1967, na RMS com o Centro Industrial de Aratu, conhecido pela denominação da baía em torno da qual foi construído. Adotando o mesmo modelo institucional surgiu, logo depois, o Centro Industrial do Subaé, em Feira de Santana. Em um segundo momento, ao levar este programa de facilidades locacionais ao interior, o Governo do Estado denominou suas unidades de “distritos”, tendo sido inicialmente criados os de Ilhéus, Vitória da Conquista, Juazeiro e Jequié.

Posteriormente, o próprio Governo do Estado promoveu, outra vez na RMS, a criação do Complexo Petroquímico de Camaçari – COPEC, destinado a abrigar o segundo Polo [sic] petroquímico do País, dimensionando-o para permitir, também, a localização de indústrias de transformação e, inclusive, unidades não petroquímicas.

Salienta-se assim que a denominação imputada para essa aglomeração de empreendimento de negócios, ao longo dos anos, mantêm-se equivocada, na visão de Spinola (2001), uma vez que não seria nem Complexo Industrial¹⁰² nem Polo¹⁰³, e sim Distrito Industrial¹⁰⁴. Ainda segundo o mesmo estudioso, “porém, dificilmente, a denominação original será modificada visto que está consagrada pelo uso popular, absolutamente indiferente ao rigor técnico conceitual” (2001).

¹⁰² Complexo Industrial seria “[...] um conjunto de unidades manufatureiras localizado em determinado espaço geográfico, planejado com base em uma estrutura física comum, criado em torno de uma indústria principal denominada também de unidade medular ou foco do complexo. Essas unidades estão ligadas entre si por importantes relações tecnológicas e econômicas” (SAMPAIO, 1975 apud SPINOLA, 2001, p. 29).

¹⁰³ Para Spinola (2001, p. 29), o Polo serviria “[...] para denominar toda e qualquer concentração de empreendimentos agrícolas e agro-industriais [sic] que apresentassem perspectivas promissoras de expansão.”

¹⁰⁴ Distrito industrial seria uma “[...] área industrial planejada, estreitamente vinculada a um núcleo urbano e dotada de infra-estrutura [sic] física e serviços de apoio necessários à indução de um processo de desenvolvimento industrial.” (ANEDI, 1976 apud SPINOLA, 2001, p. 29).

Visto isso, cabe entender um pouco sobre o intitulado Polo¹⁰⁵ Industrial de Camaçari. Segundo o Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC), esse iniciou suas operações em 29 de junho de 1978 (COFIC, 2019a), sendo considerado, hodiernamente,

[...] o maior complexo industrial integrado do Hemisfério Sul, com mais de 90 empresas. Fica a 50 km de Salvador. As primeiras implantadas eram principalmente empresas químicas e petroquímicas. Depois vieram indústrias do ramo automotivo, de celulose, metalurgia, têxtil, fertilizantes, energia eólica, bebidas e serviços. (GUIA GEOGRÁFICO, 2019c). (Figura 33)

Figura 33 - Vista de parte do Polo Industrial de Camaçari



Fonte: Guia Geográfico (2019c).

Observa-se, a partir dos dados apresentados pelo Cofic Polo (2019b), que as empresas do Polo Industrial de Camaçari estão localizadas nas áreas descritas como sendo as seguintes:

- A Área do Complexo Básico (1.293 hectares) reúne a quase totalidade das indústrias químicas e petroquímicas.
- A Área Industrial Leste (2.614 hectares) reúne indústrias de segunda e terceira gerações. É onde também está localizada a Empresa de Proteção Ambiental, CETREL.
- A Área Industrial Norte (451 hectares) concentra indústrias que não dependem diretamente do fluxo de matérias-primas produzidas no Complexo Básico, a exemplo da Indústria de Celulose.
- A Área Industrial Oeste (544 hectares) abriga as empresas PARANAPANEMA e CHESF.

¹⁰⁵ Para efeitos de fluidez textual, para se referir ao Polo Industrial de Camaçari, o pesquisador utilizar-se-á dos termos Polo, Distrito e Complexo.

- A Área de usos Especiais é onde se concentram as atividades institucionais, científicas, de pesquisa e apoio às indústrias. Nesta área está localizado o Comitê de Fomento Industrial de Camaçari - COFIC, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento – CEPED, entre outras instituições.
- Empresas localizadas fora Complexo Industrial de Camaçari.

Há ainda o intitulado Setor de Transportes, o qual versa sobre uma área destinada às empresas de transporte de carga (produtos) e de passageiros (transbordo de funcionários de todo o Polo).

Cabe destacar que o polo está localizado estrategicamente em uma região detentora de fácil acesso às indústrias através: das rodovias BA-093 e BA-535, a conhecida via Parafuso; de ferrovias; de porto e de aeroporto. Fica a cerca de 5 km da Cidade do Camaçari; a 7 km da de Dias D'Ávila; e a 30 km da de Salvador.

O mapa, apresentado na figura 34, aponta as principais rotas e distâncias estratégicas entre o Distrito e alguns agentes econômicos e aparelhos logísticos.

Figura 34 - Mapa do raio de abrangência do Polo Industrial de Camaçari



Fonte: COFIC (Disponível em: <<http://www.coficpolo.com.br/localizacao.php?pagina=43>>. Acesso 28 abr. 2019)

Nos últimos anos, presenciou-se um novo ciclo de expansão neste Complexo, o que terminou por atrair novos tipos de negócios para a Bahia, gerando mais oportunidades de emprego e renda, inclusive com efeito para todo o Nordeste.

A organização que ficou responsável por esse movimento de renovação e expansão foi a Ford. Essa instalou-se no Distrito em outubro de 2001. De acordo com Cordeiro e Natividade (2017, p. 18),

A indústria de carros gera mais 7,6 mil empregos diretos, enquanto todo o Polo Industrial de Camaçari emprega 15 mil pessoas diretamente. O Complexo Automotivo chega a responder por 50% de todos os postos de trabalho diretos gerados. “Esse centro é responsável pelo desenvolvimento de novos veículos do portfólio Ford. Cria, certifica e homologa veículos, picapes, utilitários e caminhões”, afirma o gerente da fábrica da Ford em Camaçari.

Para Illi (*apud* CORDEIRO; NATIVIDADE, 2017, p. 18), o Polo, na atualidade, está se desenvolvendo rumo à denominada lógica sistêmica, em que a instalação de fornecedores dentro ou próximo da fábrica aumenta a competitividade das empresas, bem como incrementa o número de empreendimentos no local, todos juntos e um atendendo o outro.

A montadora marcou um novo ciclo de desenvolvimento, transformando o Polo Petroquímico em Polo Industrial. Projetos globais, como o do novo KA e do novo Eco Sport, nasceram em Camaçari, o que reforça a condição estratégica da unidade baiana para a Ford mundial.

A região igualmente recebeu a instalação de centros de distribuição, como foi o caso da fábrica de embalagens Schutz Vasitex, a qual inaugurou, em 2017, um novo centro no Polo. Essa funcionava em Guarulhos, São Paulo, e veio para a Bahia com o objetivo de ficar mais próxima dos seus clientes, exemplo desses são a Basf e a Oxiteno.

Entretanto, nota-se que a maioria das empresas do Polo está interligada por dutovias à Unidade de Insumos Básicos da Braskem, a qual é ainda considerada a maior indústria do Complexo de Camaçari e um dos cinco maiores empreendimentos privados do país. A Braskem recebe derivados de petróleo da Petrobras, principalmente a nafta, em sua Unidade de Insumos Básicos de Camaçari e os transforma em petroquímicos básicos (eteno, propeno, benzeno, tolueno, butadieno, xilenos, solventes e outros).

Um etenoduto, detentor de mais de 400 quilômetros de extensão, interliga a unidade de insumos básicos desta empresa, em Camaçari, às suas fábricas de Cloro-soda e PVC, em Maceió, fazendo a conexão entre os polos Industrial de Camaçari e Cloroquímico em Alagoas.

Estruturado para funcionar de maneira integrada, o Polo conta também com serviços especializados em manutenção industrial e proteção ambiental (CETREL), representando, dessa forma, uma preocupação com o ambiente.

Assim, o Polo tem uma diversificação de negócios, segundo o Cofic Polo (2019c), atualmente,

As principais linhas de aplicação dos produtos petroquímicos e químicos são os plásticos, fibras sintéticas, borrachas sintéticas, resinas e pigmentos. Após transformados, os produtos químicos e petroquímicos resultam em embalagens, utilidades domésticas, mobiliário, materiais de construção, vestuário, calçados, componentes industriais (indústria eletrônica, de informática, automobilística e aeronáutica), tintas, produtos de limpeza (detergentes), corantes, medicamentos, fraldas, absorventes higiênicos, defensivos agrícolas e fertilizantes. O Polo Industrial de Camaçari fabrica também automóveis, pneus, celulose solúvel, cobre eletrolítico, produtos têxteis (poliéster), fertilizantes, equipamentos para geração de energia eólica, bebidas, dentre outros, oferecendo ainda ampla gama de serviços especializados às empresas instaladas em sua área de influência.

Ainda de acordo com o Cofic Polo (2019d), os principais serviços, produtos e aplicações das empresas do Polo Industrial de Camaçari estão dispostos da seguinte maneira:

1. Acqua Service Distrib.de Prod. Quím. Ltda. - Envasamento de produtos químicos.
2. Acrinor - Acrilonitrila, mat. prima p/fibras sintéticas, borrachas, plásticos, fibras acrílicas, lã sintética, Cianídrica de Acetona, Monóxido de Carbono e Hidrogênio p/consumo industrial
3. Ambev - Bebidas
4. Arembepe Energia S.A - Energia (geração termelétrica) para consumo industrial.
5. Birla Carbon Brasil - Negro de Fumo para aplicações na fabricação de pneus, artefatos de borracha, plásticos e tintas
6. BSC - Celulose Solúvel, p/fabricação de tecidos leves (lyocell e viscose), indústria de alimentos, fabricação de cosméticos e produtos farmacêuticos, óculos, filmes, filtros de cigarro etc.
7. Bahiagás - Gás Natural/Consumo Industrial
8. Basf - Ácido acrílico e SAP
9. BMD Têxteis Ltda - Tecidos técnicos de poliéster de alta tenacidade para uso industrial Lonas, toldos, coberturas arquitetônicas, capas para piscinas, capas de chuvas

10. Braskem PE 1 - Polietileno de Alta e Baixa Densidade para embalagens, filmes, fios e cabos, peças técnicas, tubos e conexões, utensílios domésticos
11. Braskem PE 2 - Polietileno de Alta e Baixa Densidade para embalagens, filmes, fios e cabos, peças técnicas, tubos e conexões, utensílios domésticos
12. Braskem PE 3 - Polietileno de Alta e Baixa Densidade para embalagens, filmes, fios e cabos, peças técnicas, tubos e conexões, utensílios domésticos
13. Braskem Insumos Básicos - Matérias-primas (eteno, benzeno, tolueno, propeno, butadieno, orto-xileno etc.) e utilidades (energia elétrica, vapor, água, ar de instrumento etc.); aplicação final: plásticos, automóveis, embalagens, fibras sintéticas, filmes, móveis, peças técnicas, utensílios domésticos etc.
14. Braskem Vinílicos - MVC/PVC Plásticos para brinquedos, calçados, construção civil, embalagens, filmes fios e cabos, móveis
15. Braskem Cloro-soda - Soda, Cloro, Hipoclorito de Sódio, para alumínio, auxiliar têxtil, papel e celulose, processo químico, sabões, detergentes, tratamento de metais, metalurgia
16. Bridgestone Firestone - Pneus para veículos de passeio e *pick up*
17. Paranapanema - Cobre eletrolítico, vergalhão, fios de cobre
18. Ceped - Serviços tecnológicos
19. Cetrel - Serviços de Proteção Ambiental
20. Chesf - Energia (geração termelétrica) para consumo industrial
21. Cibrafertil - Superfosfato simples
22. Login Intermodal Logística - Logística ferroviária.
23. Continental - Pneus p/automóveis/caminhões
24. Copenor - Formaldeído Óxido, Formaldeído Prata, auxiliar têxtil, para consumo próprio, resinas sintéticas, tintas e vernizes, defensivos agrícolas, explosivos, resinas sintéticas, couro
25. Deten - LAB - Linear Alquil Benzeno, mat. prima para detergentes biodegradáveis
26. Dow Aratu - Óxido de Propeno, Propeno Glicóis para consumo próprio, intermediário químico; poliuretanos - automóveis, peças técnicas
27. Elekeiroz - Octanol, Isobutanol, N Butanol, Plastificantes Ftálicos Plastificantes, resinas sintéticas
28. Emca - Óleos Minerais Brancos p/ cosméticos, medicamentos (cremes, pomadas etc), alimentos, supressão de poeira em grãos
29. Energética Camaçari Muricy - Energia (geração termelétrica) p/consumo Industrial.
30. Petrobras Fafen - Amônia e Ureia (Fertilizantes Nitrogenados)
31. Fertilizantes Heringer - Fertilizantes agrícolas, uso agrícola
32. Ford - Automóveis
33. I T F - Produtos Farmoquímicos
34. IPC - Bicarbonato de Sódio, Bicarbonato de Amônio, Cloreto de Cálcio Alimentos (biscoitos, crackers, bolos, panquecas, cookies), fermentos; construção civil (acelerador de concreto e cimento), construção e manutenção de estradas, campos de petróleo; controle ambiental (controle de umidade, poeira etc.), uso agrícola
35. Kordsa Brasil - Fios de Nylon e Poliéster para uso industrial, lonas de pneus, lonas de caminhão etc.
36. Cristal - Sulfato Ferroso, Dióxido de Titânio (mat. prima p/tintas)
37. Monsanto - PIA (glifosato) Herbicida, uso agrícola
38. Netlog Armazéns Gerais - Serviços de armazenagem/estocagem de resinas termoplásticas
39. Oxiteno Nordeste - Óxido de Eteno, Etileno Glicol, Éteres Glicol, Etanolaminas, Derivados Etoxilados para consumo próprio, poliés, tensoativos, tratamento de gases industriais
40. Peroxy Bahia Ind. Quimica - Peróxido de Hidrogênio água oxigenada
41. Petrobras - U N - Distribuição de Gás Natural (uso industrial)

42. Petrobras Distrib. (Bacam) - Distribuição de óleo combustível para uso industrial
43. Petrobras Transpetro - Transporte de gás natural uso industrial
44. Proquigel Química (Metacril) - Etila, Metacril Metila, Sulfato de Amônia, Acrilatos, Acetona Anidrina p/colas e adesivos, resinas sintéticas, tintas e vernizes, fertilizantes, resinas sintéticas
45. Q G N - Bicarbonato de Sódio, Metab. de Sódio, Sulfito de Sódio p/conservação de alimentos (carcinocultura), uso médico, cremes dentais, nutrição animal, uso técnico, soluções fotográficas
46. Sansuy - Laminados de PVC, produtos de laminados – para lonas de uso em geral, armazenagem (contentor flexível), automóveis (bate-pés, tapetes, capotas de veículos utilitários, revestimento para portas, tetos, bagageiros etc.), coberturas tensionadas, comunicação visual (*back lights, front lights, banners*, adesivos e telas), construção civil (impermeabilização e contenção), indústria de calçados, móveis, roupas especiais etc.
47. SODECIA - Estampas para automóveis
48. Tequimar - Transporte e armazenagem no Porto de Aratu
49. Tubos Tigre - Tubos e conexões de PVC para construção Civil
50. UTE Bahia I - Energia (geração termelétrica)
51. UTE Rômulo Almeida - Energia Elétrica
52. White Martins Gases Ind. - Gases Industriais

O Cofic Polo (2019e) destaca a importância econômica do Polo, a qual pode ser medida a partir de alguns dados relevantes, a saber:

- Investimento global superior a 16 bilhões de dólares.
- Capacidade instalada acima de 12 milhões de t/ano de produtos químicos e petroquímicos básicos, intermediários e finais.
- Capacidade instalada para 240.000 toneladas/ano de cobre eletrolítico, no segmento de metalurgia do cobre, e de 250 a 300 mil veículos/ano no segmento automotivo.
- Faturamento de aproximadamente US\$ 15 bilhões/ano.
- Exportações: 30% do total exportado pelo Estado da Bahia. Destinam-se a praticamente todo o mundo.
- Contribuição anual acima de R\$ 1 bilhão em ICMS para o Estado da Bahia.
- Responde por mais de 90% da arrecadação tributária de Camaçari.
- Emprega 15.000 pessoas diretamente e 30.000 pessoas através de empresas contratadas.
- Responde por 22% do PIB da indústria de transformação do Estado da Bahia.

Percebe-se, dessa maneira, a importância do Polo Industrial de Camaçari para a economia soteropolitana e baiana. Nos próximos tópicos, depois da ampla revisão bibliográfica e das informações coletadas acerca da implantação do Centro na Bahia, serão apresentados os possíveis rebatimentos na economia regional, bem como o cenário de Salvador pós-COFIP.

4.6 REBATIMENTOS NA ECONOMIA REGIONAL

Além de verificar como as áreas de Governança Corporativa e Tributária promoveram a adoção do modelo de compartilhamento de serviços, as demais hipóteses desta Tese de Doutorado apontam para possíveis rebatimentos da experiência do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia. Para tanto, depois do estudo bibliográfico e da coleta e análise de informações, foram destacadas dimensões, baseadas na implantação do COFIP e no Capital Humano envolvido, que contribuem com o desenvolvimento não somente de caráter econômico, mas também com a dinâmica da estrutura social da região.

A primeira dimensão destaca 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 regional. O Sistema de Gestão utilizado pela Petrobras, SAP R/3, desenvolvido numa Linguagem de Programação exclusiva, alemã, denominada SAP HANA, ainda não era conhecida dos baianos. Até então, não existiam muitos profissionais certificados pela SAP, exceto os que já transitavam entre os mercados da Região Sudeste.

Entende-se que o COFIP trouxe consigo uma necessidade de equiparação de competências, reforçadas por empresas de tecnologia da informação, que se instalaram em solo soteropolitano, próximas ao referido Centro, para atender às demandas dos sistemas necessários ao funcionamento do compartilhamento de serviços. De acordo com o ex-gerente de Soluções Sistêmicas do COFIP, logo no primeiro ano de operação, quatro empresas abriram unidades próximas ao Centro.

Essas empresas trouxeram pequenos grupos de profissionais para trabalhar no COFIP. Praticamente, como de praxe, todas adotam a mesma estratégia. Uma parte desses profissionais residiria em Salvador e outra ficaria temporariamente para recrutar, selecionar, contratar e treinar o restante do capital humano que assumiria,

em poucos meses, a responsabilidade de apoiar o Centro na utilização dos *softwares* da multinacional SAP¹⁰⁶ e demais sistemas de apoio.

Vale destacar que, como já foi discutido nesta pesquisa, o compartilhamento de serviços era uma tendência mundial. Portanto, na mesma época em que o COFIP foi implantado, existiam mais três operações similares em processo de implantação ou funcionamento, a saber: (i) Serviços Compartilhados da Braskem¹⁰⁷, também implantado em Salvador, Bahia; (ii) Centro de Serviços Compartilhados da Máquina de Vendas¹⁰⁸, implantado em Lauro de Freitas, Bahia – *empregando diretamente mais do que o COFIP, mantendo uma média de 1.000 profissionais*; e (iii) Centro de Operações da Engepack¹⁰⁹, implantado em Simões Filho, Bahia.

Segundo o Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - COFIP SSA 2008-2015 (ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS, 2019), durante os sete anos de funcionamento, o Centro de Operações Financeiras da Petrobras contratou mais do que 368 empresas com registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), sendo matriz ou filial, na Cidade do Salvador, conforme quadro 6, a seguir.

¹⁰⁶ Empresa de origem alemã, criadora de *softwares* de gestão de empresas. Ao longo de quatro décadas, a SAP evoluiu de uma empresa pequena e regional na Cidade do Walldorf a uma organização de alcance mundial. Hoje, a SAP é a líder global de mercado em soluções de negócios colaborativos e multiempresas. Disponível em: <<https://www.sap.com/brazil/index.html>>. Acesso em: 1 junho. 2019.

¹⁰⁷ Criada em agosto de 2002, a partir da integração de seis empresas da Organização Odebrecht e do Grupo Mariani, a Braskem é, hoje, a maior produtora de resinas termoplásticas nas Américas e a maior produtora de polipropileno nos Estados Unidos. Sua produção é focada nas resinas polietileno (PE), polipropileno (PP) e policloreto de vinila (PVC), além de insumos químicos básicos como eteno, propeno, butadieno, benzeno, tolueno, cloro, soda e solventes, entre outros. Juntos, compõe um dos portfólios mais completos do mercado, ao incluir também o polietileno verde, produzido a partir da cana-de-açúcar, de origem 100% renovável. Disponível em: <[http:// https://www.braskem.com.br/perfil](http://https://www.braskem.com.br/perfil)>. Acesso em: 1 junho. 2019.

¹⁰⁸ A Máquina de Vendas é uma das maiores empresas do varejo brasileiro, sendo a terceira maior no segmento de eletroeletrônicos e eletrodomésticos. O grupo nasceu em março de 2010, como resultado da fusão das empresas Insinuante e Ricardo Eletro. Desde então, a companhia investiu na expansão das operações com a aquisição das bandeiras City Lar (junho de 2010), Eletro Shopping (junho de 2011) e Salfer (abril de 2012). Esses movimentos possibilitaram que a Máquina de Vendas se tornasse a rede varejista com maior cobertura territorial no País. Disponível em: <https://ri.maquinadevendas.com.br/#historico_perfil>. Acesso em: 1 junho. 2019.

¹⁰⁹ Pioneira na fabricação de embalagens PET no país, e 100% brasileira, a Engepack possui a maior e mais moderna fábrica de preformas PET do Brasil que, aliada à capacitação e à experiência de seu corpo técnico, fornece soluções competitivas e inovadoras para seus clientes em todo o território nacional. Destina sua produção às indústrias de alimentos e bebidas – refrigerantes, águas, sucos, chás, lácteos, óleos comestíveis, maionese etc. – e de produtos domissanitários. Disponível em: <<http://www.engepack.com.br/>>. Acesso em: 1 junho. 2019.

Quadro 6 - Empresas Prestadoras de Serviços – COFIP SSA

Salvador - Empresas Prestadoras de Serviços	Quantidade
Locação de mão-de-obra	27
Locação de máquinas e equipamentos	16
Consultoria empresarial	78
Tecnologia, comunicação e informação	54
Auditoria e controles internos	12
Jurídico	33
Reforma e manutenção	55
Transporte	93
TOTAL	368

Fonte: Sistema Petrobras (2019)

Vale ressaltar que esse quantitativo reflete apenas as oito atividades mais demandadas pelo COFIP. Neste estudo, não foi possível verificar nível individual ou segmentado de faturamento.

Ainda nesta dimensão, o mesmo nível de investimento foi demandado pela Universidade Petrobras, instalada a 476,67m do COFIP (Figura 35), numa luxuosa estrutura de onze andares, vinte e quatro salas de aula, quatro laboratórios, sendo um laboratório especial.

Figura 35 - Localização e distância do COFIP e da UP, em Salvador



Fonte: Google Earth (2019).

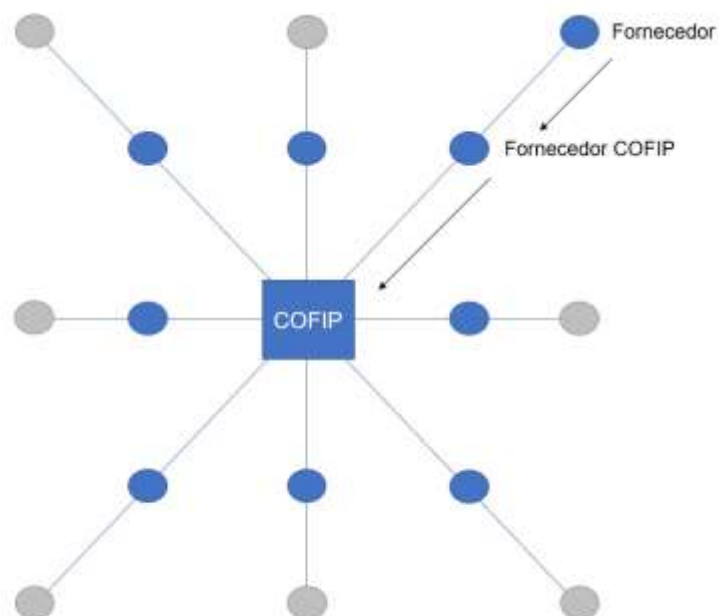
Segundo o responsável pela área de Suprimentos do COFIP e o Gerente de Projetos do COFIP (ENTREVISTAS, 2019, detalhada no APÊNDICE B), todos esses fornecedores, uma vez credenciados pela Companhia, ficam disponíveis no Sistema para todas as empresas do grupo.

De acordo com o Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - COFIP SSA 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019), o Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - UP SSA 1 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019) e o Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - UP SSA 2 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019), das 368 empresas contratadas pelo COFIP, 52 vieram de outros estados, pois prestavam serviços a mais de 12 anos para a Petrobras.

Durante as referidas entrevistas (2019), o Gerente de Projetos do COFIP apontou que uma das empresas de tecnologia, que participaram, tanto do projeto (no Rio de Janeiro) quando da implantação do Centro (na Bahia), também demandou a vinda de um fornecedor próprio, que já o atendia em todo o Brasil. Esse foi visitado durante esta Pesquisa. Sua instalação na Bahia fica no Centro Industrial de Aratu (CIA)¹¹⁰, funciona desde 2008 (implantação do COFIP), atualmente, atende clientes na Região Metropolitana de Salvador (50% de sua carteira está localizada no Polo Petroquímico de Camaçari) e emprega 77 profissionais. Isso sugere o surgimento de uma cadeia de empresas que começaram a se estabelecer para atender os prestadores de serviços do Centro, como ilustrado a seguir (Figura 36).

¹¹⁰ O Centro Industrial de Aratu (CIA) é um complexo industrial multissetorial fundado em 1967, localizado na Região Metropolitana de Salvador nos municípios de Simões Filho e Candeias, distante 18 km do centro de Salvador.

Figura 36 - Modelo ilustrativo de possível cadeia de empresas



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese (2019).

Na tentativa de aplicar a Teoria da Localização, de Von Thünen, fazendo uma analogia acerca da importância fundamental dos custos de transporte para determinar a localização de um empreendimento, verificou-se o endereço dessas empresas oriundas de outros estados. Entende-se que o problema de mobilidade urbana seja global e a Cidade do Salvador, assim como, praticamente, todas as capitais do país, ainda não dispõem de um serviço de transporte público eficiente. Portanto, a figura 37 demonstra uma aglomeração dessas empresas no entorno do COFIP e da UP de, pelo menos, 36 escritórios de serviços localizados.

Figura 37 - Localização das empresas oriundas de outros estados



Fonte: Google Earth (2019).

Neste caso, faz sentido recuperar a preocupação central de Lösch (1957), que era a organização espacial do sistema econômico. Suas principais contribuições encontram-se na análise do equilíbrio geral e na sua teoria de regiões. A sua preocupação com a maximização de lucros, como fundamento para a escolha da localização ótima, deve ser salientada.

A pesquisa verificou que, praticamente, todas as empresas que vieram de outras regiões se instalaram no entorno do COFIP. Ainda segundo Lösch (1957), as economias de localização resultam da redução dos custos unitários, atribuídos à aglomeração de firmas do mesmo setor ou vinculadas em um mesmo espaço restrito.

A segunda dimensão aponta na direção da quantidade e qualidade do capital humano alocado no Centro. A literatura utilizada na fundamentação desta pesquisa trouxe a Teoria do Capital Humano, elaborada por Schultz (1973), a qual relaciona o esforço de investimento e formação do capital produtivo de uma nação, redimensionada neste estudo, para o desenvolvimento de uma organização e, por conseguinte, de uma região. Sendo assim, cabe destacar o importante apoio da Universidade Petrobras para a implantação do COFIP.

A UP criou um programa específico para capacitação do capital humano, transferido de outras unidades ou regiões ou contratado na Cidade do Salvador, visando facilitar a ambientação do trabalho compartilhado. Na medida em que esses profissionais foram chegando ou ingressando na companhia, eram matriculados numa das 30 turmas do curso (ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS, 2019).

E esse conteúdo introdutório foi sendo ampliado por demandas das práticas de governança corporativa e tributária, bem como projetando o incremento das operações do Centro.

O ex-gerente executivo de administração de Recursos Humanos da Petrobras e o ex-diretor do COFIP (ENTREVISTAS, 2019, detalhadas no APÊNDICE B) concordam que a companhia realizou grandes investimentos na formação das pessoas, corroborando com a abordagem de Becker (1993), defendendo que o investimento em capital humano contribui para o desenvolvimento econômico e é igualmente responsável por melhorias nos rendimentos, na saúde e na composição das famílias dos trabalhadores.

Todo esse investimento em formação do capital humano é muito importante para um estado que, por exemplo, detém o segundo pior resultado do país em avaliação da educação básica feita pelo Ministério da Educação. Segundo o Portal de Notícias G1 (2018), são 60 pontos a menos que a nota considerada adequada pelo MEC.

O estado só não está pior que o Pará. Seguindo nesta linha, vale resgatar o pensamento de Smith ([1776] 1983) e Marshall ([1890] 1996), observando esta problemática para a compreensão da educação e a capacitação humana como investimento, renda, erradicação da pobreza em massa e desenvolvimento numa percepção multidimensional.

Ainda na dimensão de análise do capital humano alocado no Centro, segundo o ex-diretor do COFIP (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), a Petrobras mantinha um pouco mais de 600 profissionais na operação de serviços compartilhados.

A área Tributária contava com 99 profissionais, entre gerentes, analistas e apuradores fiscais. Desse total, 120 eram funcionários concursados da Petrobras, os chamados “crachás verdes”, e 480 eram prestadores de serviços contratados por empresas terceirizadas, os chamados “crachás marrons”.

De acordo com o ex-gerente executivo de administração de Recursos Humanos da Petrobras (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), dos 120 petroleiros, 94 vieram transferidos de outras áreas ou unidades, principalmente do Rio de Janeiro, uma vez que foi na sede da empresa o início do 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.

Ainda sobre essa questão, o executivo da companhia verifica que, dos 480 prestadores de serviços, cerca de 100 vieram transferidos, por incentivo da Petrobras, mas mantendo o vínculo empregatício com a empresa terceirizada. Para alguns, considerados estrategicamente importantes para o COFIP, ele informa que a companhia assumiu despesas de mudança e até de moradia temporária.

Sobre o perfil desses 600 profissionais, o ex-diretor do COFIP forneceu informações detalhadas sobre formação, pós-graduação e certificação de cada um, retiradas dos Relatórios de Controle de Alunos, UP SSA 1 e 2, período 2008-2015 (ERP SAP R/3 Sistema Petrobras, 2019), apresentadas no quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Perfil dos profissionais do COFIP

COFIP - Perfil dos profissionais alocados em SSA	Quantidade
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).

A tabela acima não possui informações sobre os cursos da UP, apesar dessa unidade manter atualizado todo o perfil individual dos profissionais que estão alocados e trabalham em instalações da companhia.

A Petrobras possui um Plano de Cargos, Salários e Carreira. Por isso, todos os profissionais são estimulados a participar dos cursos e programas de formação da UP. Inclusive, alguns prestadores de serviços têm acesso ou são convidados para eventos específicos.

Na perspectiva do desenvolvimento, sob a ótica da remuneração, sabe-se que o capital humano pode ser entendido como aptidões, competências e habilidades pessoais, as quais são consideradas inatas ou adquiridas via processos de ensino e aprendizagem, o que possibilita ao indivíduo obter uma maior renda e o tornam mais produtivo e atrativo para o mercado de trabalho. Nesta pesquisa, não foi possível determinar a renda dos profissionais alocados no COFIP.

No desdobramento da análise da dimensão do capital humano, igualmente, considerou-se os profissionais das empresas, oriundas de outros estados ou não, que passaram a prestar serviços ao Centro. A partir do Relatório de Controle de Acesso de Prestadores - COFIP SSA 2008-2015 (ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS, 2019), foi possível determinar quantidade, bem como qualificar os profissionais que, de alguma forma, acessavam o COFIP, mas não trabalhavam fisicamente nele. Eram

profissionais que estavam lotados em escritórios de serviços na Cidade do Salvador, muitos deles, como já demonstrado (Figura 37), próximos ao Centro.

Durante os sete anos de operação na Bahia, sabe-se que 368 empresas foram contratadas pelo COFIP, sendo que 52 vieram de outros estados. Como profissional, pesquisador e morador de Salvador, não precisaria de muito esforço para compreender que as 52 empresas oriundas de fora detinham o capital humano e intelectual mais bem formados e experiente. Não foi possível visitar todas essas empresas ou entrevistar todos esses executivos, mas, para a construção de um cenário, foram coletadas informações importantes.

Todas as 368 empresas estavam cadastradas com registro acima de 20 empregados, a maioria (285) de pequeno porte, com faturamento anual no limite de R\$ 4,8 milhões, mas todas as empresas que vieram de fora possuem escritórios em alguns estados. Foram médias ou grandes empresas, altamente especializadas.

O número que impressiona é que, segundo o Relatório de Controle de Acesso de Prestadores - COFIP SSA 2008-2015 (ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS, 2019), ao longo dos sete anos de operação, 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.

No entanto, não é possível afirmar que esse quantitativo morasse na Cidade, pois sabe-se que médias e grandes empresas costumam manter um número de profissionais em trânsito, participando de reuniões em clientes (neste caso, a Petrobras) ou de projetos temporários em outras de suas unidades.

O ex-diretor do COFIP (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B) explica que o cadastro inicial é em nome da empresa, que precisa identificar e preencher o perfil do profissional que terá acesso liberado ao prédio, informando, inclusive o nome do responsável da Petrobras, projeto ou serviços que vai realizar e ainda uma estimativa de tempo para expiração da autorização de acesso e, se for o caso, para posterior renovação. No entanto, o mesmo destaca que a companhia é bastante rigorosa com o cadastro de fornecedores, exigindo-os todas as certidões, inclusive as

comprovações de regularidade fiscal e trabalhista. No COFIP, todos os prestadores de serviços deveriam dispor de um plano de saúde do mesmo nível do da companhia, na época, foi exigido Bradesco ou SulAmérica.

Segundo o Relatório de Controle de Acesso de Prestadores - COFIP SSA 2008-2015 (ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS, 2019), desses 5 mil profissionais que acessavam o prédio do COFIP, 4.105 possuíam terceiro grau completo, cerca de 82%, 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 perspectiva de quantificar a 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. Neste contexto, vale revisitar Furtado (2007), afirmando que o desenvolvimento econômico consiste na introdução de fatores de produção que permite 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.

Seguindo por esta linha de raciocínio, o COFIP foi implantado em Salvador e, junto com toda a *expertise* em governança corporativa e tributária e em infraestrutura e tecnologia da informação, trouxe consigo ou contratou e formou um capital humano demandante, consumidor de melhores produtos e com renda acima do mercado regional. Tratava-se de um público mais exigente, acostumado, em sua maioria, com o padrão dos grandes centros da região Sudeste.

Sobre a renda, a informação que mais se repetiu nas entrevistas, a destacar o ex-diretor do Centro de Operações Financeiras da Petrobras e o ex-diretor do Serviços Compartilhados da Braskem, era que as duas companhias remuneravam, em média, 30% acima do valor de mercado de trabalho. Furtado (1963) destaca que desenvolvimento é, basicamente, aumento do fluxo de renda real.

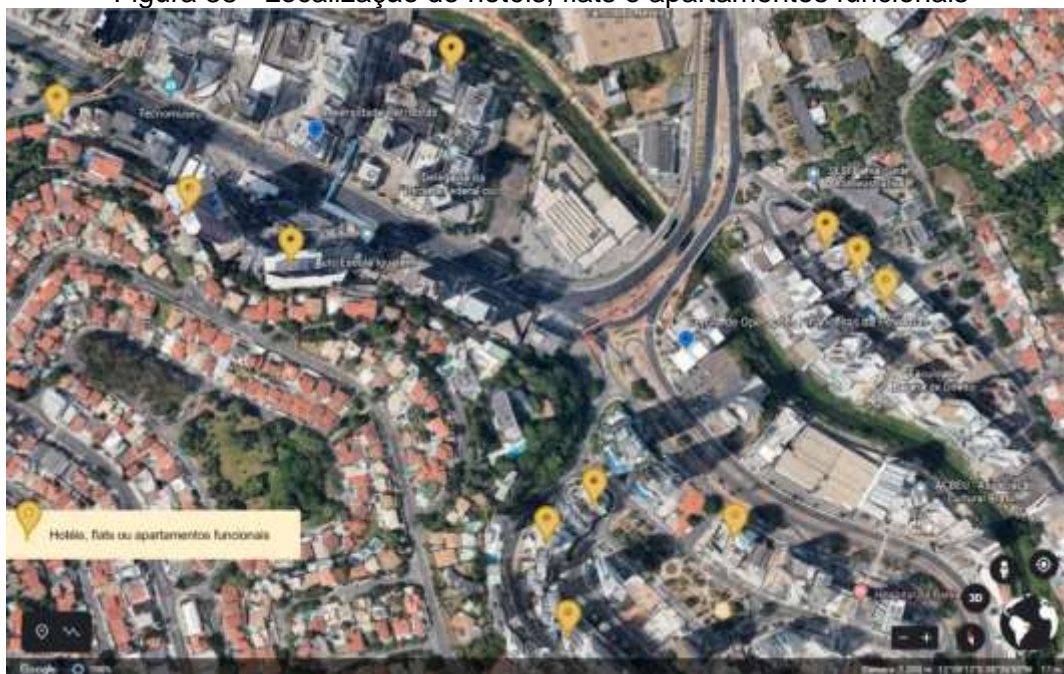
Segundo o diretor da Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia (Ampesba) (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E), o impacto foi

imediatos, pois todo o comércio da Avenida Tancredo Neves se preparou para os “novos clientes”. Investimentos foram feitos em reforma, melhorias e capacitação de funcionários.

O diretor da Associação Comercial da Bahia (ACB) (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E) ainda reforça que isso não aconteceu apenas no entorno do Centro. O comércio de Salvador estava disputando este incremento no faturamento dos seus negócios.

O primeiro mercado a ser rebatido foi o imobiliário. Considerando apenas os números diretos do COFIP, aproximadamente, 200 profissionais vieram para a Cidade do Salvador e precisavam de moradia. O diretor da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Bahia (ABIH) (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E) indicou alguns estabelecimentos (Figura 38) que, durante os primeiros meses, praticamente, abrigaram esse público, alguns pagos pela própria Companhia (a exemplo de todos os destacados no mapa a seguir).

Figura 38 - Localização de hotéis, flats e apartamentos funcionais



Fonte: Google Earth (2019).

Cabe ressaltar que, durante os anos de operação do Centro, os negócios dos hotéis da região continuaram em alta. No entanto, muito desse resultado também pode estar

atribuído ao fechamento de empreendimentos, alguns bem tradicionais, em outros bairros ou regiões.

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.

Esse foi o perfil informado pelo diretor da Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia (ADEMI-BA) (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E). Esse ainda reforçou que as empresas do setor estavam “de olho” nas demandas dos funcionários da Petrobras e das empresas que o COFIP trouxe, a exemplo de multinacionais da área de Consultora e Auditoria, que vieram para a Cidade do Salvador ou ampliaram suas bases locais.

Nesta Pesquisa, identificamos até uma operação de fusão de aquisição da BDO¹¹¹ no mercado de Salvador e RM, considerando como premissa a presença e expansão do Centro de Operações Financeira da Petrobras na Bahia.

Ainda o diretor da Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia (ADEMI-BA) (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E) lembrou que o movimento promovido pelo centro da Petrobras na Avenida Tancredo Neves e, claro, também na orla oceânica de Salvador está equiparado ao da vinda da Ford, no Complexo de Camaçari, que modificou a dinâmica imobiliária dos últimos bairros de Salvador (Itapoan e Stella Maris), assim como de Lauro de Freitas, na Região Metropolitana.

Vale complementar que houve, entre 2008 e 2015, uma acomodação na procura por moradias permanentes. A ADEMI-BA registrou um crescimento, atribuído ao COFIP, nos dois primeiros anos (2008 e 2009), de 17% nas operações imobiliárias nos bairros próximos ao Centro - Caminho das Árvores, Stiep, Pituba e, principalmente, Loteamento Aquários. Neste período, apesar da crise da “bolha imobiliária” norte-

¹¹¹ Quinta maior empresa de auditoria e consultoria no Brasil.

americana, os empreendimentos estavam acelerados em Salvador. Vários lançamentos ocorreram nos anos subsequentes, não somente de unidades residenciais, mas também empresarias. A paisagem da Avenida Tancredo Neves havia mudado.

O incremento no comércio realmente aconteceu, afirma a responsável pela Associação dos Lojistas do Salvador Shopping (ASLL) (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E). O Salvador Shopping foi inaugurado em 22 de maio de 2007 e ampliado em 2009. Ainda hoje, é a maior praça de alimentação da cidade. Segundo a ASLL, os lojistas não perderam tempo.

Logo após a inauguração do COFIP, trataram de assinar convênio com a Petrobras com o intuito de oferecer aos funcionários e prestadores cartões de desconto, programas de fidelidade e benefícios etc. Segundo a gerente da Associação dos Lojistas do Shopping da Bahia (ALSCIB) (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), esse também adotou a mesma estratégia.

Se a localização do COFIP for considerada uma centralidade, fazendo uma simples analogia com o modelo de Christaller, é possível uma rápida compreensão da organização espacial do mercado estudado no entorno do Centro e na Avenida Tancredo Neves.

O Centro de Operações Financeiras da Petrobras contribuiu com a transformação da região da região da Avenida Tancredo Neves, 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. Para finalizar esta pesquisa, torna-se necessário verificar como ficou a capital sem o COFIP.

4.7 A CIDADE DO SALVADOR PÓS-COFIP

O Centro de Operações Financeiras da Petrobras deixou a Cidade do Salvador em 2015, retornando para a sede da companhia, na Cidade do Rio de Janeiro. No entanto, percebeu-se que a experiência, mesmo que por apenas sete anos, deixou um legado positivo para a cidade, relativizando Barquero (2007 *apud* NELSON, 1999), na lógica do desenvolvimento regional endógeno, pode-se compreender que, tratou-se 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.

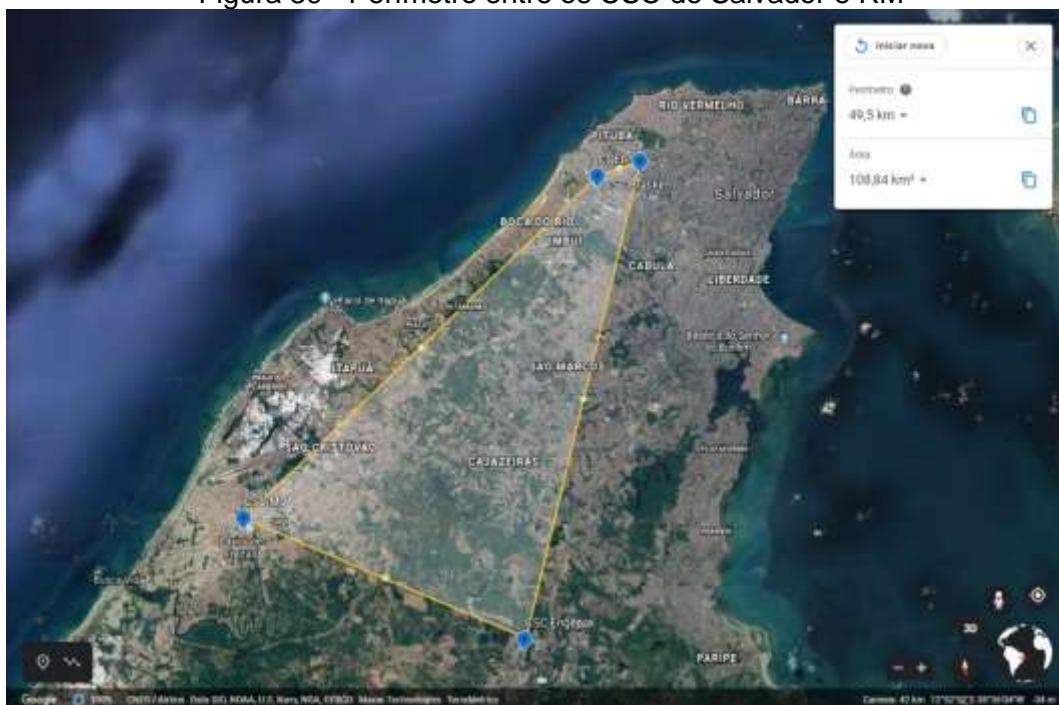
De acordo com o diretor da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação Regional Bahia (Assespro Ba) (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E), em 2015, o mercado baiano já contava com mais de 500 profissionais com alguma Certificação SAP. Hoje, com os vários cursos que são ofertados semestralmente e realizados nas chamadas salas *business* da rede hoteleira da Cidade, a Assespro Ba estima que esse número já tenha sido quadruplicado.

A mesma entidade informou que, desde 2008, após a implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras, 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, e que esse movimento de crescimento persiste até hoje, em 2019, apenas em menor proporção (13%). Neste sentido, acredita-se numa tendência de prestação de serviços remotos, via Internet, bem como no modelo de *Home Office*, reconhecidamente já adotado por inúmeras companhias.

O funcionamento simultâneo e a abrangência de possíveis rebatimentos promovidos pelos centros da Braskem, Máquina de Vendas e Engepack, a partir das informações coletadas, impossibilitou uma análise quantitativa precisa do rebatimento do COFIP em Salvador. A figura 39 demonstra que o perímetro entre eles é de apenas 49,5 km.

Segundo os ex-diretores dos respectivos Centros, o capital humano, melhor formado e mais experiente, empregado em suas operações, reside na capital.

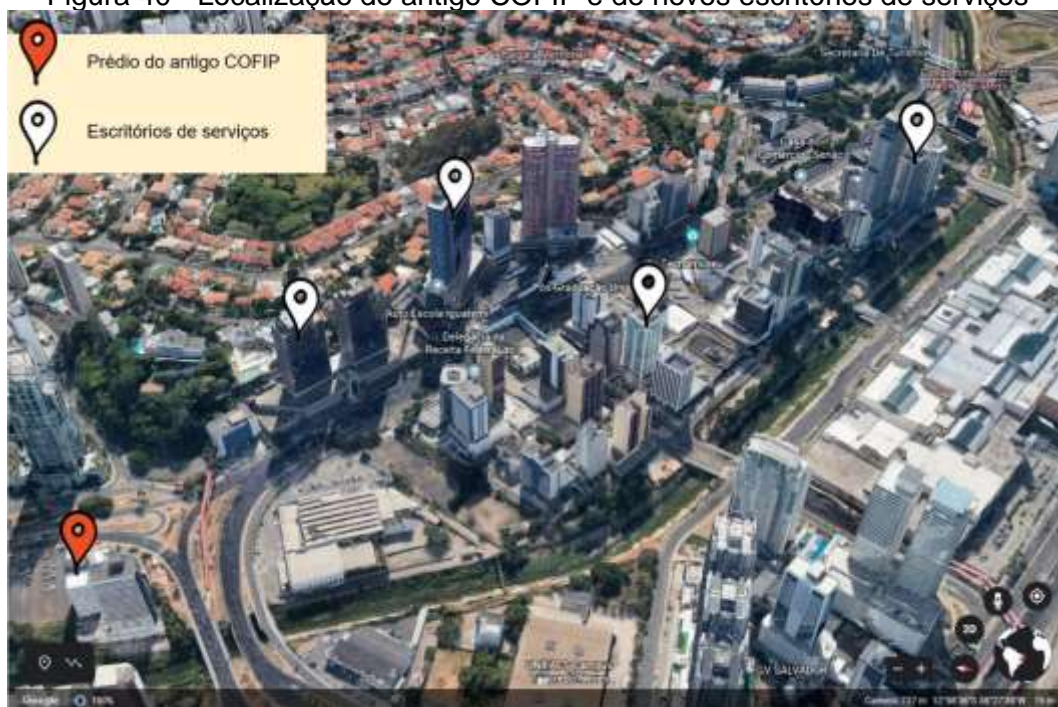
Figura 39 - Perímetro entre os CSC de Salvador e RM



Fonte: Google Earth (2019).

Durante esta Pesquisa, conforme consta no capítulo de Metodologia e detalhadas no Apêndice, igualmente, foram entrevistados comerciantes e gerentes, responsáveis ou executivos de empresas de bens e serviços do entorno da região do COFIP e da UP, num total de 80 empreendimentos. Desses, 5 executivos (2 de um mesmo escritório) relataram que vieram juntos com as 52 empresas oriundas de outros estados, prestavam serviços ao COFIP e que, hoje, são sócios-proprietários de seus próprios escritórios, na Avenida Tancredo Neves, devidamente localizados na figura 40.

Figura 40 - Localização do antigo COFIP e de novos escritórios de serviços



Fonte: Google Earth (2019).

O maior desses escritórios, atualmente, conta com cerca de 100 profissionais, que prestam serviços de consultoria empresarial com foco em Finanças e Contabilidade, seguindo a mesma linha de atuação da época do COFIP.

Cabe destacar que, considerando o volume e a complexidade tributária brasileira (86 tributos, listados no Anexo A), o capital humano qualificado e com experiência em grandes operações é disputado no mercado de trabalho. Aqui, expande-se para o entendimento de Castro (2013) ao defender que as práticas de GT devem ser pensadas a partir do próprio modelo, estrutura e práticas de governança corporativa, com amplo mapeamento e modelagem de todos os processos envolvidos, a destacar os transacionais, alinhados com entendimento acerca da gestão de tributos, considerando todas as partes, tributos e custos.

Segundo os sócios-proprietários desta referida empresa (ENTREVISTAS, 2019, detalhada no APÊNDICE C), dos 100 profissionais que possuem, apenas 6 vieram do COFIP. O restante foi recrutado, selecionado, contratado e treinado, seguindo a filosofia empresarial de desenvolvimento do capital humano. Eles possuem clientes em, aproximadamente, 10 cidades do Estado, a mais distante é Luís Eduardo

Magalhães, localizada a pouco mais de 1.000 km de Salvador. No entanto, todos os seus profissionais residem na capital.

Em geral, os gerentes ou executivos entrevistados relatam que o capital humano que passou pelo COFIP, considerando a estrutura da companhia e complexidade das operações, estavam acostumados a trabalhar sob pressão, ao cumprimento de normas (compliance) e de prazos, possuíam experiência no modelo de gestão de e por projeto e, por isso, sabiam definir escopos de serviços, estabelecer cronogramas mais realistas ou assertivos e, até mesmo, a entregar com qualidade.

Para quem presta algum tipo de serviço profissional, o escopo e o entregável são diferenciais que precisam ser alcançados. E com a remoção do COFIP, muita dessa mão-de-obra ficou disponível. Eles acreditam que, quem desejava ficar em Salvador, se recolocou rapidamente, concordando com Schultz (1973) ao destacar que o crescimento intelectual eleva as possibilidades de absorção no mercado de trabalho em concordância com as demandas regionais.

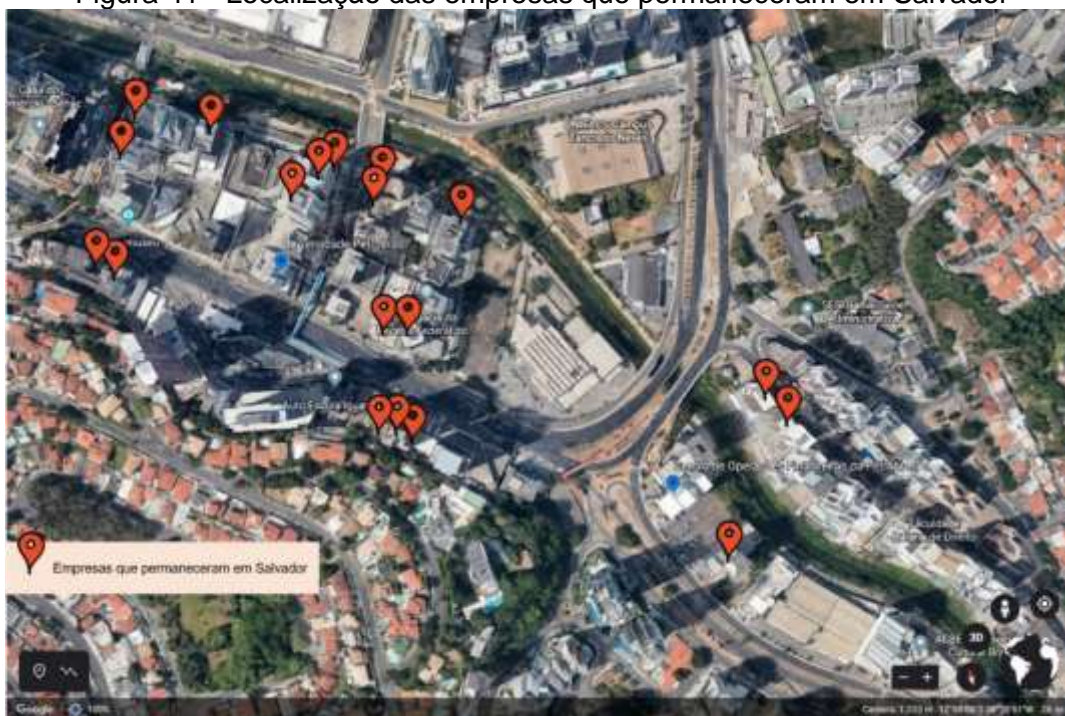
Pode-se complementar com o relato do diretor da Assespro Ba (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E), que ressaltou a questão dos profissionais da área de Tecnologia da Informação. Muitos profissionais buscaram estudar temas comuns a grandes empresas como, por exemplo, *Big Data* e Segurança da Informação. Neste período, surgiram muitos cursos em Salvador, quase sempre vindos do Sudeste, com turmas lotadas de profissionais, que precisam comprovar conhecimentos adicionais ou específicos para obter a vantagem comparativa neste novo mercado. A palavra de ordem era se especializar.

Segundo o Gerente de Projetos do COFIP (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), muitas dessas empresas, que passaram pelo Centro, precisaram se adequar e, inclusive, dispor de um capital humano com conhecimento, mesmo que básico, acerca da governança corporativa, bem como das normas e procedimentos para acessar e trabalhar num espaço físico por onde transitam informações estratégicas da Petrobras. Muitas tiveram dificuldade no credenciamento, principalmente pelo não atendimento da documentação exigida, e outras tiveram contratos suspensos ou rescindidos pelo perfil inadequado do profissional que era

enviado para a prestação do serviço. Bastava uma reclamação formal de um funcionário da companhia e o prestador não acessa mais a unidade.

Da mesma forma, verificou-se que, dos 36 escritórios de serviços oriundos de outros estados, devidamente identificados na figura 36, que atendiam ao COFIP, 19 ainda permanecem em Salvador (Figura 41). Observa-se que persiste a aglomeração no entorno do prédio em que funcionava o Centro de Operações Financeiras da Petrobras. Nesta Pesquisa, foi possível entrevistar 5 dessas empresas e, segundo seus gerentes e executivos, a localização no centro financeiro da Cidade do Salvador é mais dispendiosa, mas compensa no aspecto da aglomeração de outras empresas (parceiros), clientes e serviços de apoio.

Figura 41 - Localização das empresas que permaneceram em Salvador



Fonte: Google Earth (2019).

Os mesmos gerentes ou executivos entrevistados disseram que, desde o início da operação em Salvador, os escritórios de serviços, em momentos distintos, se tornaram unidades de custos, despesas e resultados independentes, uma prática de grandes empresas de serviços. Por isso, os líderes regionais sempre atuaram na prospecção de outros clientes e foram contratando e capacitando a mão-de-obra baiana, considerada “mais barata” do que a “importada” de outros estados, conforme a carteira e o volume de negócios fossem aumentando.

Segundo o ex-diretor do COFIP (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE B), em 2015, a companhia iniciou um programa de transferência de funcionários, um de demissão voluntária e outro de aposentadoria incentivada. Segundo os ex-gerentes executivos das áreas do Financeiro, da Contabilidade e do Tributário (ENTREVISTAS, 2019, detalhadas no APÊNDICE B), alguns já retornaram para o Sudeste, mas, por enquanto, os dois primeiros tiveram pouca adesão. Apenas o de aposentadoria incentivada estava sendo cogitado por alguns colegas. 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., as quais não devem surtir efeito, uma vez que a companhia iniciou programas mais amplos, no sentido de desinvestimento nas regiões Norte e Nordeste do Brasil.

O diretor de imprensa do Sindipetro-Ba, quando o COFIP já estava sendo ameaçado de transferência da capital baiana para o Rio de Janeiro, chegou a afirmar que: “O estado vai perder postos de trabalho que exigem um alto nível de qualificação” (SINDIPETRO-BA, 2013). No entanto, percebeu-se que boa parte deste capital humano ainda continua no Estado.

Durante as entrevistas, a ASLL informou que duas lojas do Salvador Shopping tinham sido adquiridas por ex-funcionários da Petrobras. Essas lojas foram visitadas e descobriu-se que ambos os proprietários haviam trabalhado no COFIP e participaram do programa de demissão voluntária. Esses proprietários também informaram que dois colegas participaram do programa de aposentaria incentivada, um está morando fora do país e outro se tornou sócio de um escritório de advocacia, que funciona na Avenida Tancredo Neves.

O diretor da ADEMI-BA (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E) afirma que não houveram impactos significativos com a remoção do COFIP e sim, ainda com ele em funcionamento, quando existia uma expectativa de crescimento, de novos negócios e de mais profissionais transferidos para Salvador. Ele lembrou que existe um projeto, já aprovado na Prefeitura, para construção de um novo prédio, no terreno ao lado do Centro, considerando uma ampliação das atividades da Petrobras no Estado. Nos últimos anos, claro que considerando outras premissas ou expectativas

econômicas e de investimento, muitos empreendimentos foram lançados não somente no entorno do COFIP e sim no entorno de toda a Avenida Tancredo Neves, principalmente na Avenida Paralela.

Segundo os comerciantes ou responsáveis por empresas de bens e serviços, assim como a Ampesba, ASLL e ALSCIB (ENTREVISTAS, 2019, detalhadas nos APÊNDICES D e E), apesar de terem registrado e percebido aumento do volume de vendas com a implantação do Centro, nada tiveram a dizer sobre a sua remoção. Atribuem as oscilações de resultados dos seus negócios às políticas do governo. No entanto, o representante de Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – Seccional Bahia (ENTREVISTAS, 2019, detalhadas no APÊNDICE D e E) e proprietário de um estabelecimento no Salvador Shopping registrou queda no volume de vendas.

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) (Figura 42) e do Centro Universitário Jorge Amado (Unijorge) (Figura 43).

Figura 42 - Fachada do prédio da BahiaGás



Fonte: BahiaGás (Disponível em: <http://www.bahiagas.com.br/>. Acesso em: 20 out. 2019).

Figura 43 - Prédio da Unijorge



Fonte: Unijorge (Disponível em: <https://www.unijorge.edu.br/a-unijorge/novo-campus-tancredo-neves.html/>. Acesso em: 20 out. 2019).

O diretor da ACB (ENTREVISTA, 2019, detalhada no APÊNDICE E) reforçou que a implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Avenida Tancredo Neves reforçou a posição dessa como centro financeiro da capital e que, neste sentido, a remoção do COFIP nada significou, uma vez que o prédio foi ocupado imediatamente. O que se percebeu é que essa ocupação foi feita por um agente econômico que atua dentro do segmento da Petrobras, Oléo e Gás (ou Energia). O mesmo aconteceu com as instalações da UP (Educação).

Ainda são muitas as informações a respeito da remoção do Centro de Operações Financeiras da Petrobras da Bahia. O Rio de Janeiro, sede da companhia, foi uma escolha lógica para a nova sede do COFIP, sugerindo uma orientação de redução de custos operacionais. No entanto, as entrevistas foram inconclusivas. Existem notícias de várias correntes circulando na mídia que falaram do governo, da nova gestão da empresa, de uma desmobilização de investimentos nas regiões Norte e Nordeste do país, dos problemas ocasionados pelos constantes escândalos de corrupção e a conta das apurações e ressarcimentos aos investidores, ao grupo e, até mesmo, à sociedade. Por enquanto, o que se sabe é que centenas de funcionários estão lutando na justiça para não deixarem a Cidade do Salvador. Poucos estão aderindo aos programas de transferência, que, por enquanto, ofertam vagas nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Santos.

5 RESULTADOS

Os resultados desta Pesquisa demonstram que a decisão para a adoção do modelo de compartilhamento de serviços da Petrobras foi promovida por questões de natureza organizacional, financeira e tributária. Os tópicos de organização fizeram parte de uma agenda de mudança, prevista no seu planejamento estratégico, que, na ocasião, foi realizado ou finalizado com a implantação do Centro de Operações Financeiras.

Seguindo a visão do quadro síntese das principais abordagens conceituais da Fundamentação Teórica, o COFIP foi planejado para concentrar os processos e os profissionais das áreas Financeira, Contábil e Tributária da Companhia. Percebeu-se que existia uma necessidade urgente de alinhamento dos esforços organizacionais e, principalmente, do entendimento da legislação tributária vigente.

Para tanto, os principais problemas só foram mitigados (difícil resolver por completo, considerando o porte e a complexidade das operações da empresa), com a definição de práticas de governança corporativa e tributária, devidamente adotadas no referido Centro. Cabe destacar que a pressão por um modelo, área ou melhores práticas de Governança Corporativa era muito grande e aumentou depois que a empresa foi listada nas bolsas internacionais.

O compartilhamento de serviços demandou o mapeamento e a modelagem de processos que promoveram e facilitaram a criação de áreas e departamentos, bem como modificaram a cultura da Companhia, destacando a forma como esta passou a lidar com as suas informações.

A governança tributária exerceu um papel fundamental para redução das perdas provocadas pela falta de uma estratégia única e convergência das ações jurídicas e tributárias da Petrobras. O cumprimento das obrigações acessórias passou a ser prioridade, tanto quanto o pagamento dos tributos.

Para atender às exigências do mercado internacional e das demais partes interessadas, foram implantados os chamados “Controles Sox” e os processos de

auditoria intensificados. Novos sistemas, relatórios e protocolos de controle começaram a fazer parte da rotina de formação e execução dos profissionais do centro de operações financeiras.

Logo, a partir das possibilidades verificadas, bem como os fatos observados e descritos, reforçados pelos documentos acessados e informações obtidas durante esta pesquisa, confirma-se a primeira hipótese de menor nível sobre a motivação para a adoção do referido modelo.

A Cidade do Salvador foi escolhida para abrigar todas as operações financeiras da Petrobras. Muito se falou sobre possíveis questões políticas envolvidas nessa decisão, mas, apesar da grande repercussão do envolvimento de alguns dos seus principais executivos da companhia nos recentes escândalos de corrupção investigados pela Operação Lava Jato, não foram encontradas evidências do envolvimento de políticos ou partidários e nenhum entrevistado comentou o assunto.

Identificou-se, no entanto, que a referida escolha pela Cidade do Salvador se deu, precipuamente, pela melhor infraestrutura urbana mais próxima ao Polo Petroquímico de Camaçari. Algumas entrevistas também apontaram na direção de Salvador ter sido a primeira capital do país, destacando aspectos históricos e da qualidade de vida ofertada. No entanto, os documentos de planejamento da Companhia reforçam a visão estratégia de se implantar uma estrutura administrativa e financeira mais robusta perto do referido polo (unidade produtiva).

Sendo assim, em razão das possibilidades verificadas, bem como os fatos observados e descritos, reforçados pelos documentos acessados e informações obtidas durante esta Pesquisa, refuta-se parcialmente a segunda hipótese de menor nível, sobre a escolha da Cidade do Salvador para implantação do COFIP.

O COFIP demandou grande investimento em infraestrutura e tecnologia. Muitos profissionais da SAP, fornecedora do Sistema Integrado de Gestão, bem como demais especialistas de comunicação e segurança da informação participaram do planejamento e da implantação do Centro. Além disso, esse referido aparelho trouxe

muitas empresas consigo, as quais já eram prestadoras de serviços da Petrobras no Brasil e até no exterior.

Para dar conta de tantas mudanças, a Companhia contou com o suporte da sua universidade corporativa, o que igualmente complementa a confirmação da terceira hipótese de menor nível, sobre o papel da UP. Foram criados cursos específicos e programas de formação para o capital humano que foi alocado no COFIP, vindo de outras regiões ou contratados na Cidade do Salvador e Região Metropolitana. Todos os funcionários e alguns prestadores de serviços terceirizados foram encaminhados para capacitação na Universidade Petrobras.

Neste contexto, considerando as possibilidades verificadas, bem como os fatos observados e descritos, reforçados pelos documentos acessados e informações obtidas durante esta Pesquisa, confirma-se a terceira hipótese de menor nível, sobre os investimentos feitos na Cidade do Salvador para a implantação do referido centro de serviços compartilhados.

Algumas organizações também foram atraídas para o mercado baiano, que, da mesma forma, trouxeram profissionais de outras regiões e contrataram e capacitaram mão de obra local, replicando o modelo de formação da Petrobras. Além disso, muitos negócios, já estabelecidos na região, buscaram oportunidades de melhoria e de profissionalização para atender a um público novo, mais exigente, que chegou para trabalhar na cidade, de forma provisória ou permanente, assim como ao público local, recém-contratado, com mais renda disponível para o consumo de produtos.

Dessa maneira, considerando as possibilidades verificadas, bem como os fatos observados e descritos, reforçados pelos documentos acessados e informações obtidas durante esta Pesquisa, refuta-se parcialmente a quarta hipótese de menor nível, em relação à atração de novas empresas para a economia baiana e melhorias em negócios já existentes, bem como, desta forma, multiplicando os investimentos em tecnologia e pessoas.

No entanto, mesmo com todos as empresas que foram trazidas ou atraídas de outras regiões ou profissionalizadas localmente para atendimento das demandas da

Petrobras, ainda não se confirmou o estabelecimento de redes ou de empresas conectadas na Cidade do Salvador e RM.

Destarte, considerando as possibilidades verificadas, bem como os fatos observados e descritos, reforçados pelos documentos acessados e informações obtidas durante esta Pesquisa, refuta-se parcialmente a quarta hipótese de menor nível, sobre o encadeamento dessas referidas empresas. Pelo que foi possível observar, este fenômeno, até o momento, não aconteceu. A Pesquisa verificou a existência de apenas uma empresa que foi trazida por outra empresa, prestadora de serviços da Petrobras, sugerindo um desenvolvimento em redes, seguindo uma lógica teórica defendida por Milton Santos¹¹² (1999) e Manuel Castells¹¹³(2003).

O capital humano que foi trazido pelo COFIP promoveu significativos rebatimentos na economia regional, principalmente no mercado imobiliário, de bens e de serviços das atividades do entorno do Centro.

Todos os escritórios de serviços vindos de outras regiões, praticamente, se instalaram na proximidade do Centro de Operações Financeiras da Petrobras e o mesmo fizeram os profissionais que foram trazidos, buscaram se instalar, de forma provisória ou definitiva, no entorno do COFIP, gerando impactos significativos no mercado imobiliário de alguns bairros próximos.

Constatou-se que o movimento comercial da Avenida Tancredo Neves teve um crescimento durante o período de operação do Centro, a destacar o Salvador Shopping e o Shopping da Bahia, o que permaneceu mesmo com a remoção do COFIP para a Cidade do Rio de Janeiro. Percebeu-se que os imóveis do Centro de Operações Financeira e da Universidade Corporativa não ficaram vazios. Logo foram ocupados pela empresa Bahiagás e pelo Centro Universitário da Unijorge respectivamente.

¹¹² Segundo Milton Santos (1999), a palavra rede teria vindo da Química, com Lavoisier, na passagem do século XVIII para o XIX. Destacava-se o caráter de articulação e interdependência dos elementos, sendo que, a partir do momento em que houve uma revolução intensa e rápida nos meios de transporte e comunicação, aumento de intercâmbio entre locais, difusão e uma maior integração entre o setor financeiro global, já no século XIX, tal conceito foi empregado com mais frequência.

¹¹³ Para Castells (2003, p. 566), a rede é “um conjunto de nós interconectados”.

Considerando o exposto acima e as possibilidades verificadas, bem como os fatos observados e descritos, reforçados pelos documentos acessados e informações obtidas durante esta Pesquisa, confirma-se a quinta hipótese de menor nível sobre impulsionamento da economia regional, a partir do mercado imobiliário, de bens e de serviços.

Um resultado importante desta Pesquisa foi identificar que muitas empresas e profissionais que vieram de outras regiões em prol do COFIP, mesmo após a sua remoção, resolveram permanecer na Cidade do Salvador e, em alguns casos, também trabalhar no interior do Estado. Significa que a passagem do Centro deixou um legado para a Cidade do Salvador, de pessoas mais qualificadas, trabalhando e, igualmente, formando outras pessoas, todas, consumindo produtos, a destacar no mercado imobiliário, de bens e de serviços, igualmente, contribuindo para a confirmação da hipótese de base deste trabalho.

Todos as perspectivas discutidas nesta análise contribuíram para fortalecer o entendimento neopositivista, que, a partir do racionalismo crítico de Popper, tornou-se possível deduzir a existência de rebatimentos da implantação, operação ou experiência dos centros de serviços compartilhados no desenvolvimento da economia regional, principalmente sob a ótica do capital humano envolvido e do desenvolvimento endógeno.

6 CONCLUSÕES

A contribuição desta Pesquisa foi elucidar os rebatimentos do fenômeno do Centro de Serviços Compartilhados de um grande agente econômico, neste caso, o maior do país, implantado numa economia regional, contribuindo com o entendimento acerca da aplicação da Teoria do Capital Humano e ampliando as discussões sobre a Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno, 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.

Entende-se que esta Pesquisa conseguiu confirmar parcialmente a hipótese de base de existência de rebatimentos do compartilhamento de serviços na economia regional, concentrando o estudo na experiência do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia.

Da mesma forma, cinco hipóteses de menor nível foram levantadas e detalhadas, que perpassaram pela adoção do modelo de compartilhamento de serviços, a escolha da referida Cidade, bem como a implantação e a remoção do COFIP. Dessas, considerando o exposto acima e as possibilidades verificadas, bem como os fatos observados e descritos, reforçados pelos documentos acessados e informações obtidas durante esta Pesquisa, três não foram refutadas e duas foram parcialmente refutadas.

Vale destacar que esta pesquisa não teve acesso a representantes dos governos estadual e municipal, principalmente das secretarias relacionadas à indústria, comércio ou desenvolvimento. Houve tentativas de contato, mas sem retorno.

O percurso teórico começou com o fenômeno (Centro de Serviço Compartilhados), nas dimensões privada e pública, observando, no caso do agente econômico investigado, a promoção do modelo de compartilhamento de serviços, a partir das áreas de Governança Corporativa e Governança Tributária, amplamente discutidas na seção de Fundamentação deste trabalho. Logo em seguida, optou-se por expandir o entendimento acerca da economia regional, apresentando uma visão geral do pensamento econômico, com destaque para a Teoria do Capital Humano. Esse foi

estendido para uma visão contemporânea da educação corporativa, empresarial ou executiva.

Escolheu-se abordar o Desenvolvimento Regional, a contar da história da Ciência Regional, o que permitiu maior entendimento da Teoria do Desenvolvimento Regional Endógeno, que, junto com a Teoria do Capital Humano, formaram a base teórica da Pesquisa Aplicada.

Depois de muita discussão, verificou-se que a melhor opção para a Metodologia seria o neopositivismo, através do racionalismo crítico de Karl Raimund Popper. O método de abordagem hipotético-dedutivo e, como método de pesquisa, a de tipo exploratória, de natureza qualitativa-quantitativa e descritiva-explicativa em formato de estudo de caso, sendo os dados coletados a partir do método fenomenográfico e o exame dos dados via discurso do sujeito coletivo e análise de conteúdo, o que facilitou a utilização e análise das entrevistas.

A descrição do agente econômico, da Cidade do Salvador e do Polo Petroquímico de Camaçari contribuíram para a contextualização do objetivo da pesquisa, estudar os rebatimentos do compartilhamento de serviços na economia regional, a partir da experiência do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia.

Entendeu-se que o Modelo de Desenvolvimento Endógeno 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 regional, alinhando o incentivo empresarial com o desenvolvimento local, criando uma identidade regional econômica, política e cultural.

A pesquisa demonstrou que a Petrobras estabeleceu uma dinâmica de formação do capital humano que era demandado, não somente nas unidades produtivas já instaladas 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.

Na própria região investigada, identificou-se operações de mais três centros, localizados num perímetro inferior a 50 km. O funcionamento desses CSC impossibilitou uma análise precisa de impactos econômicos e de desenvolvimento regional, pois os mesmos, praticamente, empregavam ou contratavam profissionais residentes na Cidade do Salvador.

O discurso mais comum foi o de que a escolha da referida cidade deu-se pelos aspectos históricos, de ter sido a primeira capital do país, bem como por questões de infraestrutura e qualidade de vida, as quais atraíram o interesse dos profissionais que precisaram ser transferidos e depois mantidos, de forma a garantir o funcionamento do Centro. No entanto, esta pesquisa encontrou evidências em documentos de planejamento e depoimentos de executivos da Companhia que complementaram 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. Não coube neste estudo adentrar nos aspectos históricos, econômicos ou estratégicos que promoveram a criação deste polo.

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.

Esses cursos ou programas de formação, desenvolvidos pela UP, prepararam milhares de profissionais para ocuparem postos de trabalho e performarem de acordo com os padrões de governança corporativa e tributária exigidos pela companhia, pelos investidores, pelo mercado, ou seja, pelas partes interessadas.

Compreendeu-se que uma empresa que, em 2010, realizou a captação de R\$ 120,2 bilhões pela maior oferta pública de ações já realizada no mundo e, em 2015, pagou mais de 83 bilhões entre impostos e contribuições, precisava deixar de pensar apenas em produção de óleo e gás e começar a discutir organização, estratégia, governança, capital humano, controle e resultados. Essa mudança na cultura da companhia aliada com a preocupação em justificar as perdas recorrentes pela falta de postura empresarial, idealizou a adoção do compartilhamento de serviços.

Muitas empresas vieram de outros estados para prestar serviços ao Centro e outras 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. No final da operação, já se preparava para atender o Chile. Foram centenas de empresas baianas que prestaram serviços ou apoiaram a companhia.

Quando o Centro foi removido de Salvador para o Rio de Janeiro, sede da Petrobras, algumas daquelas muitas 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 cultura empresarial de formação do capital humano alocado no Centro foi desenvolvida e adaptada aos negócios que ficaram ou que foram desenvolvidos no período pós-COFIP. Era capital humano formando capital humano. Esse movimento só foi possível porque as empresas oriundas de outros estados trouxeram profissionais para formar equipes locais, uma visão geral de manter a qualidade dos serviços que já eram oferecidos pela empresa no país.

Alguns vieram provisoriamente, mas outros definitivamente e continuaram na Cidade do Salvador, mesmo após a remoção do Centro. Nos estudos acerca do capital humano, Smith ([1776] 1983) e Marshall ([1890] 1996) compreendem a educação e a

capacitação humana como investimento, renda, erradicação da pobreza em massa e desenvolvimento numa percepção multidimensional.

Foram profissionais bem formados e com bastante experiência em suas áreas de atuação, que se ajustaram à dinâmica social da região, integrando-se facilmente à comunidade local. Muitos apontaram que fizeram boas amizades, enxergaram oportunidades de trabalho e outros constituíram família. Trata-se de um público mais exigente e com maior disponibilidade de renda para o consumo de bens e serviços que resolveu morar e trabalhar 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.

Os *shoppings*, a destacar os mais próximos como o Salvador Shopping e Shopping da Bahia, iniciaram um movimento de oferta de descontos ou benefícios para os profissionais da Petrobras. Só era preciso mostrar o crachá, sendo “verde” ou “marrom”. Esta pesquisa identificou que o comércio ou os *shoppings* não sentiram efeitos diretos pela remoção do Centro, exceto o segmento de Bares e Restaurantes. Durante os sete anos de COFIP, a Avenida Tancredo Neves cresceu em volume de escritórios e de oferta de oportunidades de negócios.

Conseguiu-se identificar uma empresa que trouxe o seu próprio fornecedor para a Bahia, sugerindo a formação de uma cadeia de empreendimentos. E esse fornecedor, devidamente visitado nesta pesquisa, optou por adotar a mesma estratégia dos demais escritórios de serviços, ou seja, investiu na pulverização das suas atividades no estado, apostando no crescimento da região.

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. Não foi possível associar diretamente a expectativa de permanência, bem como de ampliação da atividade da Petrobras na Cidade, mas inúmeros empreendimentos imobiliários, residenciais ou empresariais, foram lançados na região da Avenida Tancredo Neves e da Avenida Paralela, que faz ligação direta para o aeroporto internacional.

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.

Por fim, recomenda-se, para futuros trabalhos, a ampliação do universo de investigação de operações de compartilhamento de serviços não somente de grandes companhias, mas também de negócios menores, que também estão concentrando algumas de suas atividades em escritórios de serviços, seguindo e adaptando-se a essas novas tendências globais.

Sugere-se outrossim que posteriores estudos se debrucem sobre os novos modelos e estratégias de compartilhamento de serviços, estruturas de governança, tecnologias, capital humano e os rebatimentos da implantação desses nas economias regionais, intensificando os aspectos espaciais ou locais. Da mesma forma, cabem pesquisas sobre os rebatimentos da remoção desses aparelhos nas regiões.

Além disso, por se tratar de um fenômeno, relativamente, novo, 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 centros de serviços compartilhados costumam concentrar pessoas qualificadas, tecnologias avançadas e operações complexas, e promovem o desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Driving high performance in government**. New York, USA: Accenture, 2005a.

ACCENTURE. **Rites of Passage: how to launch a successful Shared Services Program in the Public Sector**. New York, USA: Accenture, 2005b.

ADL. **Agenda de Mudança Organizacional** (Plano Estratégico para 2010). Rio de Janeiro: Arthur D. Little, 1999.

ADL. **Revisão das Práticas de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Arthur D. Little, 1990.

ALBERGARIA, Henrique. A teoria da localização: 2.1 – o modelo de Von Thünen. *In*: COSTA, José Silva Costa; NIJKAMP, Peter (Coord.). **Compêndio de Economia Regional: teoria, temáticas e políticas**. v. 1. Cascais, Portugal: Principia, 2013. p. 45-56.

ALLEN, Mark. Introduction. *In*: _____ (Ed.). **Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York, USA: Amacon, 2002.

ALMEIDA, Gabriel Swahili Sales de. A teoria da representação social e o discurso do sujeito coletivo em estudos no campo da política educacional: sentidos da interdisciplinaridade no BI. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 15, n. 38, p. 349-374, 2018.

ALVES, Flamarion Dutra. Notas Teórico-Metodológicas entre Geografia Econômica e Desenvolvimento Regional. *In*: CEPAL – 60 ANOS DE DESENVOLVIMENTO NA AMÉRICA LATINA, 2011, Santa Cruz do Sul, RS. **Anais [...]** Santa Cruz do Sul, RS: CEPAL, 2011. p. 1-16.

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

AMARAL, Gilberto Luiz do. **Governança Tributária: imprescindível para as empresas**. Disponível em: <http://www.governancatributaria.com.br/>. Acesso em: 8 maio. 2018.

AMIN, Ash.; ROBINS, K. El retorno de las economías regionales: geografía mítica de la acumulación flexible. *In*: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Eds.). **Las regiones que ganan**. Valência: Alfons el Magnànim, 1994.

ANDREASEN, L., CORIAT, B., DEN Hartog, F. and KAPALINSKI, R. **Europe's Next Step - Organisational Innovation, Competition and Employment**. London: Frank Cass, 1995.

ANDRADE, George Albin Rodrigues de; ANDRADE, Alexandre Rodrigues de. **Governança corporativa:** estudo de escândalos corporativos no Brasil e no mundo. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Governanca%20Corporativa.pdf. Acesso em: 15 mar. 2018.

ARAÚJO, Francisco Clairton. **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.

BACELAR, Jonildo. História da Cidade do Salvador: evolução física e iconografia. **Guia Geográfico:** Cidade do Salvador da Bahia de Todos os Santos, história e evolução física, iconografia. Disponível em: <http://www.cidade-salvador.com/>. Acesso em: 26 abr. 2019b.

BACELAR, Jonildo. Salvador no Século 16. **Guia Geográfico:** Cidade de Salvador da Bahia de Todos os Santos, história e iconografia e evolução física, século XVI. Disponível em: <http://www.cidade-salvador.com/seculo-16.htm>. Acesso em: 26 abr. 2019a.

BACELAR, Jonildo. Segunda grande reestruturação urbana de Salvador, no século 20: anos '60 e '70. **Guia Geográfico:** reestruturação da Cidade de Salvador no século XX. Disponível em: <http://www.cidade-salvador.com/urbanismo/reestruturacao.htm>. Acesso em: 26 abr. 2019c.

BAIN & COMPANY. **Centros de serviços compartilhados:** uma solução definitiva para os processos administrativos? São Paulo: Bain & Company, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise do Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto. Lisboa: Edições 70, 2007.

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

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

BARQUERO, Antonio Vázquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de Globalização.** Porto Alegre: UFRGS, 2002.

BARROS, Areza Batista Gomes; SILVA, Norma Lúcia Oliveira da; SPINOLA, Noelio Dantaslé. Desenvolvimento Local e Desenvolvimento Endógeno: questões conceituais. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, ano 6, n. 14, p. 90-98, jul. 2006.

BAUCHET, Pierre. **Les tableaux économiques:** analyse de la région lorraine. Paris: Editions Genin/Librairie de Médicis, 1955.

BECKER, Gary S. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with especial reference to education.** 3rd. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

BENKO, Georges. **A Ciência Regional.** Oeiras, Portugal: Celta, 1999.

BERDEJO, Ludwig Miguel Agurt. **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, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde.../Ludwig.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2019.

BERGERON, Bryan. **Essentials of Shared Services.** New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2003.

BOISIER, Sergio. 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.

BORGERTH, Vania Maria da Costa. **SOX: entendendo a Lei Sarbenes-Oxles: um caminho para a informação transparente.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BOUDEVILLE, Jacques-Raoul. **Aménagement du territoire et polarization.** Paris: Éditions M.-Th. Génin, 1972.

BOUDEVILLE, Jacques-Raoul. Les notions d'espace et d'intégration. In: _____ (Dir.). **L'espace et les Pólos de Croissance.** Paris: Presses Universitaires de France, 1968. p. 223-224.

BRAGA, Rhalf Magalhães. Tendências e perspectivas das teorias locacionais no capitalismo contemporâneo. **Geografias**, Vitória, n. 6, p. 167-179, 2008.

BRAGA, Rhalf Magalhães. Território, rede e multiterritorialidade: Uma abordagem conceitual a partir das corporações. **Geografias**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 26-36, Julho-Dezembro de 2010.

BRANQUINHO, João; MURCHO, Desidério; GOMES, Nelson Gonçalves (Dir.). **Enciclopédia de termos lógico-filosóficos.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 5.482, de 30 de junho de 2005.** Brasília: Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2005b.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 5.481, de 30 de junho de 2005.** Brasília: Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2005a.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000.** Brasília: Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2005c.

BRASKEM. Perfil. Disponível em: [http:// https://www.braskem.com.br/perfil](http://https://www.braskem.com.br/perfil). Acesso em: 1 jun. 2019.

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, Luiz Carlos. **Crescimento e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

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

BUCHÉB, José Alberto. **Educação Corporativa na Petrobras**. 20 nov. 2013. Disponível em: <https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2014/06/educac3a7c3a3o-corporativa-na-petrobras.pdf>. Acesso em: 5 maio. 2019.

CABUGUEIRA, Artur Carlos Crespo Martins. *Do Desenvolvimento Regional ao Desenvolvimento Local: análise de alguns aspectos de política económica regional*. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Lisboa, n. 9, p. 103-136, 2000.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. **Avaliação da gestão tributária a partir de uma perspectiva multidisciplinar**. 2009. 248 f. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

CAMPONEZ, Carlos; PEIXINHO, Ana Teresa. **Reflexões sobre liberdade**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2010.

CARDOSO, Fernando Henrique; FALETTO, Enzo. **Dependência e Desenvolvimento na América Latina: ensaio de interpretação sociológica**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1970.

CASTELLS, Manuel. **La question urbaine**. Paris: François Maspero, 1972.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003

CASTRO, Hélder Uzêda. *Modernização da gestão tributária em centros de serviços compartilhados*. **Administradores.com**, 2 out. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/modernizacao-da-gestao-tributaria-em-centros-de-servicos-compartilhados>. Acesso em: 20 jun. 2019.

CASTRO, Hélder Uzêda. **Fatores que contribuem para o desenvolvimento da governança tributária: um estudo de caso sobre a estruturação da administração tributária da Petrobras**. 2013. 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, unifacs Universidade Salvador, Salvador, Bahia.

CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira. Produção Teórica em Economia Regional: uma proposta de sistematização. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 9-32, 2008.

CHAND, Smriti. Factors controlling and influencing the location of industries (with illustrations). **Your Article Library**, (s.d.). Disponível em: <http://www.yourarticlelibrary.com/industries/factors-controlling-and-influencing-the-location-of-industries-with-illustrations/25351>. Acesso em: 5 out. 2018.

CHRISTALLER, Walter. **Central Places in Southern Germany**. Translated by Carlisle W. Baskin. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, [1933] 1966.

CLAVAL, Paul. **Evolución de la Geografía Humana**. Barcelona, Espanha: Oikos-Tau, 1974.

CLAVAL, Paul. O território na transição da pós-modernidade. **Geographia, Revista da Pós-Graduação em Geografia da UFF**, ano 1, n. 2, 1999. p. 7-26.

COFIC POLO. **Dados Econômicos**. Disponível em: <http://www.coficpolo.com.br/pagina.php?cod=44>. Acesso em: 28 abr. 2019e.

COFIC POLO. **Empresas**. Disponível em: <http://www.coficpolo.com.br/pagina.php?cod=50>. Acesso em: 28 abr. 2019d.

COFIC POLO. **O Polo Industrial de Camaçari**. Disponível em: <https://www.coficpolo.com.br/pagina.php?cod=39>. Acesso em: 28 abr. 2019a.

COFIC POLO. **Principais Serviços, Produtos e Aplicações das empresas do Polo Industrial de Camaçari**. Disponível em: <http://coficpolo.com.br/pagina.php?cod=98&pagina=2>. Acesso em: 28 abr. 2019b.

COFIC POLO. **Produtos e Aplicações**. Disponível em: <http://www.coficpolo.com.br/pagina.php?cod=47>. Acesso em: 28 abr. 2019c.

CORDEIRO, Hilza; NATIVIDADE, Priscila. Polo de oportunidades. **Correios**, Salvador, caderno Mais, ano 38, n. 12664, p. 18, 29 jun. 2017.

CORREIO DA BAHIA. **Salvador tem crescimento de 5,9% na atividade econômica em 2008**. 4 fev. 2009. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/salvador-tem-crescimento-de-59-na-atividade-economica-em-2008/>. Acesso em: 15 maio. 2018.

COSTA, Jorge Luís Rodrigues da. As teorias da lógica locacional: do fordismo ao pós-fordismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEÓGRAFOS, 13., 2002, João Pessoa. **Anais** [...] João Pessoa, UFPB, 2002.

CITI. **Crise de 1929**. Disponível em: http://www.citi.pt/cultura/literatura/poesia/j_g_ferreira/crise.html. Acesso em: 19 mar. 2018.

CUNHA, Roberto. **O papel do gestor na Governança Tributária**. Disponível em: http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigo_sepublicacoes/paginas/releasepa-pel-do-gestor-na-governanca-tributaria.aspx. Acesso em: 4 maio. 2018.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação. 5. ed. Tradução de Waltensir Dultra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAWKINS, Casey J. Regional Development Theory: conceptual foundations, classic works, and recent developments. **Journal of Planning Literature**, v. 18, n. 2, p. 131-172, Nov. 2003.

DAYTON, Kenneth N. Corporate Governance: the other side of the coin. **Harvard Business Review**, jan. 1984. Disponível em: <https://hbr.org/1984/01/corporate-governance-the-other-side-of-the-coin>. Acesso em: 28 abr. 2019.

DELOITTE. **Governança Tributária**: aspectos para Discussão. São Paulo: Deloitte, 2014.

DELOITTE. **Centros de serviços compartilhados**: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações. São Paulo: Deloitte, 2007.

DIAS, Leila Christina. Redes: emergência e organização. In: CASTRO, Iná Elias de et al. (Orgs.). **Geografia**: conceitos e temas. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. p. 141-62.

DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. **Dados: Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385-415, 1995.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENGEPACK. Quem Somos. Disponível em: <http://www.engepack.com.br/>. Acesso em: 1 jun. 2019.

ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS. **Relatório de Controle de Acesso de Prestadores - COFIP SSA 2008-2015**. Acesso em 10 de outubro de 2019.

ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS. **Relatório de Controle de Alunos - UP SSA 1 2008-2015**. Acesso em 10 de outubro de 2019.

ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS. **Relatório de Controle de Alunos - UP SSA 2 2008-2015**. Acesso em 10 de outubro de 2019.

ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS. **Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - COFIP SSA 2008-2015**. Acesso em 10 de outubro de 2019.

ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS. **Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - UP SSA 1 2008-2015**. Acesso em 10 de outubro de 2019.

ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS. **Relatório de Controle de Fornecedores Ativos - UP SSA 2 2008-2015**. Acesso em 10 de outubro de 2019.

ERP SAP R/3 SISTEMA PETROBRAS. **Relatório de Investimentos em Recursos Humanos**. Acesso em 10 de outubro de 2019.

FARHAT, Said. **Política e cidadania – empresas transnacionais e multinacionais**. Disponível em: www.politicaecidadania.com.br. Acesso em: 8 jan. 2020.

FOLHA DIRIGIDA. **Universidade Petrobrás é centro de excelência em capacitação**. 13 jul. 2018. Disponível em: <https://folhadirigida.com.br/servidor/universidade-petrobras-e-centro-de-excelencia-em-capacitacao>. Acesso em: 5 maio 2019.

FONSECA, Eduardo Giannetti da. O capital humano na Filosofia Social de Marshall. **Revista de Economia Política**, v. 12, n. 46, p. 64-87, abr.-jun.1992.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRESINA, Anthony J. Three Prototypes of Corporate Universities. **Corporate University Review**, p. 18-20, jan.-feb. 1997. Disponível em: http://ekw.phpwebhosting.com/pdf/3_Prototypes.pdf. Acesso em: 1 maio. 2019.

FUJITA, Masahisa. **Urban Economic Theory: land use and city size**. Cambridge, Cambridgeshire, Inglaterra: Cambridge University Press, 1989.

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

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

G1 BAHIA. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2018/08/31/bahia-tem-2o-pior-resultado-do-pais-em-avaliacao-da-educacao-basica-feita-pelo-mec.ghtml>. Acesso em: 1 maio 2019

GESTEIRA, Evandro Teixeira. **Inflexão para autonomia: a percepção estratégica da atividade de pesquisa nas universidades da região metropolitana de Salvador**. 2012. 94 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- UNIFACS Universidade Salvador, Salvador, 2012.

GHELLERE, Vitor Valentin Piuco. **A Governança Tributária como diferencial competitivo**. 2012. 40 f. Monografia (MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria)– Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Antônio Paulo Machado. Características da Governança Corporativa como Estímulo à Gestão Fiscal. **Revista de Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 27, n. 71, p. 149-168, maio-ago. 2016.

GOMES, Carlos Alberto Siqueira. **Gestão de custos na produção de petróleo na Petrobras**: uma análise empírica. 2008. 67 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial)– Escola de Pós-Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas.

GONÇALVES, Alcindo. **O conceito de governança**. Disponível em: <http://www.ligiatavares.com/gerencia/uploads/arquivos/24cccb375b45d32a6df8b183f8122058.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2018.

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

GUIA GEOGRÁFICO. A Cidade Mais Alegre do Mundo. **Guia Geográfico: Bahia Turismo**. Disponível em: <http://www.bahia-turismo.com/salvador/salvador.htm>. Acesso em: 26 abr. 2019a.

GUIA GEOGRÁFICO. A Cidade Mais Alegre do Mundo. **Guia Geográfico: Cidade de Salvador - iconografia antiga, século XX**. Disponível em: <http://www.cidade-salvador.com/seculo-20.htm>. Acesso em: 26 abr. 2019b.

GUIA GEOGRÁFICO. Polo Industrial. **Guia Geográfico: Camaçari BA, Polo Petroquímico**. Disponível em: <http://www.bahia-turismo.com/camacari/polo.htm>. Acesso em: 28 abr. 2019c.

GOVERNO DO BRASIL. **Petrobras é terceira maior empresa de energia do mundo**. 2011. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2011/01/petrobras-e-terceira-maior-empresa-de-energia-do-mundo-segundo-a-pfc-energy>. Acesso em: 12 mar. 2018.

GUZZO, J. R. O prejuízo é nosso. **Exame**, São Paulo, ed. 1022, ano 46, n. 16, p. 55, 22 ago. 2012.

HADDAD, Eduardo Amaral. **Notas sobre a Teoria da Localização**. (2005). Disponível em: http://www.usp.br/nereus/wp-content/uploads/Notas_Localiza%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 23 jul. 2018.

IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>. Acesso em: 29 mar. 2018d.

IBGC. **Histórico**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Historico.aspx>. Acesso em: 31 mar. 2018b.

IBGC. **Origem da boa governança**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>. Acesso em: 15 mar. 2018a.

IBGC. **Principais modelos**. Disponível em:
<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=21>. Acesso em: 25 mar. 2018e.

IBGC. **Relatório Cadbury**: código de práticas recomendáveis. Disponível em:
<http://www.ibgc.org.br/Codigo.aspx?CodCodigo=13>. Acesso em: 26 abr. 2018c.

IBGE. **Salvador**: panorama. Disponível em:
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/salvador/panorama>. Acesso em: 26 abr. 2019.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICE. **Success Factors for Implementing Shared Services in Government**. Washington, D.C., USA: IBM, 2008b.

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

INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY. **Shared Services**: the opportunities and issues for public sector organisation. London, England: IPF, 2006.

ISARD, Walter. **Location and Space-Economy**: a general theory relating to industrial location, market areas, land use, trade, and urban structure. Cambridge, Massachusetts, EUA: The Massachusetts Institute of Technology, 1956a.

ISARD, Walter. Regional Science: the concept of region and regional structure. **Paper of the Regional Science Association**, p. 13-26, Jan. 1956b.

JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. The Strategic Determinants of Shared Services. *In*: GARSON, G. David; KHOSROW-POUR. **Handbook of Research on Public Information Technology**. New York, USA: Information Science Reference, 2008.

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

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

JIMÉNEZ, Edgard Moncayo. **Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial**. Santiago, Chile: ILPES, 2001. (Série Gestión Pública, 13).

KEYNES, John Maynard. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. Tradução de Manuel Resende. São Paulo: Saraiva, [1936] 2014.

KRUGMAN, Paul. **Development, Geography and Economic Theory**. Cambridge, Massachusetts, EUA: MIT Press, 1995.

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

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAUNHARDT, Wilhelm. **Mathematische Begründung der Volkswirtschaftslehre**. Leipzig, Saxónia, Alemanha: [s.ed.], 1885.

LAUNHARDT, Wilhelm. **Die Bestimmung des Zweckmässigsten Standortes einer Gewerblichen Anlage**. Kiel, Schleswig-Holstein, Germany: Zeitschrift des Vereines Deutscher Ingenieure, 1882.

LAUNHARDT, Wilhelm; BEWLEY, A. **The Theory of the Trace**. [s.l.]: Lawrence Asylum Press, 1872.

LEAL, Maria José; CAMURI, Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 12, n. 15, p. 59-74, 28 fev. 2008.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti. Discurso do Sujeito Coletivo: representações sociais e intervenções comunicativas. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 502-507, abr.-jun. 2014.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti. **Pesquisa de Representação Social**: um enfoque quali-quantitativo. Brasília: Liberlivro, 2012.

LEMOS, Marcelo Scofield de. **Análise organizacional da Petrobras**. 2001.

Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3544/MarceloLemos.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 fev. 2018.

LEWIS, W. Arthur. The state of development theory. **American Economic Review**, n. 74, p. 1-10, Mar. 1984.

LIVRE PENSAMENTO. **O método hipotético-dedutivo** (2013). Disponível em: <https://livrepensamento.com/2013/10/01/o-metodo-hipotetico-dedutivo/>. Acesso em: 19 out. 2018.

LLEWELLYN, Sue; NORTHCOTT, Deryl. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

LOPES, António Simões. O espaço econômico. In: COSTA, José Silva Costa; NIJKAMP, Peter (Coord.). **Compêndio de Economia Regional**: teoria, temáticas e políticas. v. 1. Cascais, Portugal: Principia, 2013. p. 19-43.

LOPES, António Simões. **Desenvolvimento Regional**: problemática, teoria, modelos. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1995.

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

LÖSCH, August. **The Economics of Location**. Translated by William H. Woglom. New Haven, USA: Yale University Press, [1940] 1967.

LUCAS, Robert E. On the Mechanics of Economic Development. **Journal of Monetary Economics**, n. 22, p. 3-42, 1988.

MADUREIRA, Eduardo Miguel Prata. Desenvolvimento Regional: principais teorias. **Revista Thêma et Scientia**. Cascavel, PR, v. 5, n. 2, p. 8-23, jul.-dez. 2015.

MALTHUS. Thomas Robert. **Princípios de Economia Política e considerações sobre sua aplicação prática**: ensaio sobre a população. Tradução de Regis de Castro Andrade, Dinah de Abreu Azevedo e Antonio Alves Cury. São Paulo: Nova Cultural, [1820] 1996.

MÁQUINA DE VENDAS. Histórico e Perfil Corporativo. Disponível em: https://ri.maquinadevendas.com.br/#historico_perfil. Acesso em: 1 junho. 2019.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. v. 1. 2. ed. Tradução revista de Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch São Paulo: Nova Cultural, [1890] 1996.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan.-abr. 2008.

MARTINS, Vicente de Paula; AMARAL, Francisco Piedade. A consolidação da prática de serviços compartilhados. **eGesta: Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos (SP), v. 4, n. 1, p. 158-189. 2008.

MARTON, Ference. Phenomenography. *In*: HUSEN, Torsten; POSTLETHWAITE, T. Neville (Eds.). **The International Encyclopedia of Education**. 2nd ed., v. 8, Oxford, U.K.: Pergamon, 1994. p. 4424-4429.

MARTON, Ference. Phenomenography: a research approach to investigating different understandings of reality. **Journal of Thought**, v. 21, p. 28-49. 1986.

MARTON, Ference. Phenomenography: describing conceptions of the world around us. **Instructional Science**, v. 10, p. 177-200. 1981.

MENEZES, Wilson F. Áridas. **A indústria do semi-árido do estado da Bahia**. Salvador: SEPLANTEC/CAR, 1995.

MESQUITA, Olindina Vianna. O modelo de Von Thünen: uma discussão. **Revista Brasileira de Geografia**, v. 40, n. 2, p. 60-130, abr.-jun. 1978.

MICHAELIS. **Dicionário prático de inglês**. São Paulo: Melhoramentos, 2001. (Dicionários Michaelis).

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan.-abr. 2007.

MILL, John Stuart. **Sobre a Liberdade**. Tradução de Denise Bottmann. São Paulo: L&PM Editores, [1866] 2016. (Coleção L&PM Pocket).

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Portal do Investidor**: fundos de investimento.

Disponível em:

<http://www.portaldoinvestidor.gov.br/Investidor/Ondeinvestir/Tiposdeinvestimentos/tabid/86/Default.aspx?controleConteudo=viewRespConteudo&ItemID=150>. Acesso em: 26 abr. 2018.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MOGE, José Eduardo et al. **Gestão de tributos na empresa moderna**. São Paulo: Senac, 2011.

MPF. **Entenda o caso**. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em: 30 abr. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Gilson Batista de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, maio-ago. 2002.

OLIVEIRA, Gilson Batista de; LIMA, José Edmilson de Souza. Elementos Endógenos do Desenvolvimento Regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 29-37, maio-dez. 2003.

PACHECO, Clarissa; LAHIRI, Victor. Empresários pressionam prefeitura por ordenamento da avenida Tancredo Neves. **Correio24horas**. 2014. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/empresarios-pressionam-prefeitura-por-ordenamento-da-avenida-tancredo-neves/>. Acesso em: 28 abr. 2019.

PADUAN, Roberta. A máquina de treinar gente da Petrobras. **Revista Exame**, 13 jun. 2012. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/uma-maquina-de-treinar-gente/>. Acesso em: 5 maio 2019.

PANORAMA BRASIL. Petrobras cria Cofip para gerenciar atividades financeiras da empresa. **Diário Comércio, Indústria & Serviço**, 3 out. 2008. Disponível em: <https://www.dci.com.br/financas/petrobras-cria-cofip-para-gerenciar-atividades-financeiras-da-empresa-1.164084>. Acesso em: 5 maio 2019.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3rd. ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 2002.

PERROUX, François. A ideia de progresso perante a Ciência Económica do nosso tempo. Tradução de A. Sedas Nunes. **Análise Social I**, Lisboa, n. 2, p. 173-182, 1964.

PESSOTI, Gustavo Casseb; SAMPAIO, Marcos Guedes Vaz. **Revista Conjuntura & Planejamento**, Salvador, n.162, p.36-49, jan./mar. 2009

PETROBRAS. **Primeira Proposta de Práticas de Governança da Petrobras**. Rio de Janeiro: Petrobras S/A, 1953.

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

PETROBRAS. **Plano de Negócio da Petrobras (2012-2016)**. Rio de Janeiro: Petrobras S/A, 2011.

PETROBRAS. **Trajetória**. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

PETROBRAS. **Nossa história**: viaje no tempo e conheça a Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/nossa-historia/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

PIMENTA, Dalmar. **Governança Tributária**. Disponível em: <http://www.iamg.org.br/lerpublicacao.php?publicacao=466>. Acesso em: 7 nov. 2019.

PONSARD, Claude. Histoire des Théories Économiques Spatiales. **Revue économique**, Paris, v. 12, n. 3, 1961.

POPPER, Karl Raimund. **A Lógica da Pesquisa Científica**. Tradução de Leonidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. São Paulo: Cultrix, 1972.

POPPER, Karl. **Autobiografia intelectual**. São Paulo: Cultrix: EDUSP, 1977.

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

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

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 31, p. 79-91, may.-jun. 1990.

PWC. **Modelos e práticas de educação corporativa nas organizações brasileiras**. São Paulo: PricewaterhouseCoopers Brasil, 2016.

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.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

REDAÇÃO IBAHIA. Empresários se reúnem com SEMOP para discutir requalificação do mercado informal na avenida Tancredo Neves. **Portal ibahia**, 2014. Disponível em: <https://www.ibahia.com/detalhe/noticia/empresarios-se-reunem-com-semop-para-discutir-requalificacao-do-mercado-informal-na-avenida-tancredo-neves/?cHash=f4838a5740c80a16eda8b318a62a5350>. Acesso em: 28 abr. 2019.

RESENDE, Marco Flavio da Cunha; GONÇALVES, Flávio. **Uma extensão ao modelo schumpeteriano de crescimento endógeno**. Belo Horizonte: UFMG; CEDEPLAR, 2003.

RESENDE, Vanessa. Estratégias para o desenvolvimento. **Revista FENACON**, São Paulo, ano 16, n. 150, mar.-abr. 2012.

RIBEIRO, J. Cadima; SANTOS, J. Freitas; CABALLO-CRUZ, Francisco. A teoria da localização: 2.2 – a localização da indústria. *In*: COSTA, José Silva Costa; NIJKAMP, Peter (Coord.). **Compêndio de Economia Regional**: teoria, temáticas e políticas. v. 1. Cascais, Portugal: Principia, 2013. p. 57-68.

RICHARDSON, Harry W. Aggregate efficiency and interregional equity. *In*: FOLMER, Hendrik; OOSTERHAVEN, Jan (Eds.). **Spatial inequalities and regional development**. Boston: Martinus Nijhoff, 1979. p. 161-183.

RICHARDSON, Harry W. **Elementos de Economia Regional**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.

ROMER, Paul M. Increasing Returns and Long-run Growth. **Journal of Political Economy**, n. 94, p. 1002-1037, Oct. 1986.

SAMMARTINO, Wagner. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. 270 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando 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

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, governança e democracia: criação da capacidade governativa e relações Executivo-Legislativo no Brasil. **Dados: Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 335-376. 1997

SANTOS, Milton. Por uma geografia das redes. *In: A NATUREZA do espaço. Técnica e tempo, razão e emoção*. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1999. p. 208-222.

SAP. Histórico. Disponível em: <https://www.sap.com/brazil/index.html>. Acesso em: 1 junho. 2019.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de Lingüística Geral**. Organizado por Charles Bally e Albert Sechehaye. Trad. Antônio Chelini, José Paulo Paes e Izidoro Blikstein. 12. ed. São Paulo: Cultrix, [1916] 1975.

SCHLÜTLER, Mauro Roberto. A evolução da logística empresarial: teoria e prática ao longo do tempo. **Revista Mundo Logística: logística e supply chain management**, Rio de Janeiro, n.1, p. 26-32, nov.-dez. 2007.

SCHOLES, Myron S. et al. **Taxes and business strategy: a planning approach**. 3. ed. New Jersey (USA): Prentice Hall, [1992] 2005.

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

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

SCHULTZ, Theodore W. **O capital humano**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973a.

SCHULTZ, Theodore William. **O valor econômico da educação**. Tradução de P. S. Werneck. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SCHULTZ, Theodore William. Investment in human capital. **The American Economic Review**, New York, USA, v. 51, n. 1, p. 1-17, 1961.

SCHULTZ, Theodore William. Capital formation by education. **Journal of Political Economy**, Chicago, USA, v. 68, n. 6, 1960.

SCHUMPETER, Joseph A. **História da Análise Econômica**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, [1854] 1964.

SECOM. **Bahia centraliza operações financeiras da Petrobras**. 2008. Disponível em: <http://www.comunicacao.ba.gov.br/noticias/2008/10/03/bahia-centraliza-operacoes-financeiras-da-petrobras>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SERAFIM, Elisio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALLEDI, Cid. Histórico da governança corporativa: contribuições para a sustentabilidade das organizações. *In: CONGRESSO NACIONAL NITERÓI DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 6., 2010, Niterói. **Anais [...]** Niterói (RJ): UFF, 2010.

SILVA, André Luiz Carvalhal de. **Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

SINCLAIR, Robert. Von Thünen and urban sprawl. **Annals of the Association of American Geographers**, v. 57, n. 1, p. 72-87. 1967.

SINDIPETRO-BA. **Sindicato se articula contra transferência do Cofip para o Rio de Janeiro**. 29 maio. 2013. Disponível em: <https://www.fup.org.br/ultimas-noticias/direto-dos-sindicatos/item/13182-sindicato-se-articula-contra-transferencia-do-cofip-para-o-rio-de-janeiro>. Acesso em: 5 maio. 2019.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Abril Cultural, [1776] 1983.

SOLOW, Robert M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. **Quarterly Journal of Economics**, n. 70, v. 1, p. 65-94, feb.1956.

SOUZA, Marcelo José Lopes de. O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. *In*: CASTRO, Iná Elias de, CORRÊA, Roberto Lobato ; GOMES, Paulo Cesar da Costa (Orgs.). **Geografia: conceitos e temas**. 3. ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2001. p. 77-116.

SPINOLA, Noelio Dantaslé. **Política de localização industrial e desenvolvimento regional: a experiência da Bahia**. Salvador: UNIFACS, 2003.

SPINOLA, Noelio Dantaslé. Ao Desenvolvimento Regional: o caso da BAHIA. **RDE: Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, ano 3, n. 4, p. 28-48, jul. 2001.

STEINBERG, Herbert et al. **A dimensão humana da governança corporativa**. São Paulo: Gente, 2003.

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

TARAPANOFF, Kira. Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional. *In*: SECRETARIA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL (Org.). **Educação Corporativa: contribuição para a competitividade**. Brasília: Petróleo Brasileiro; CNI, 2004. p. 12-84.

TOMKINSON, Ray. **Shared Services in Local Government: improving service delivery**. Hampshire, England: Gower Publishing, 2007.

VAIZEY, John. **Economia da Educação**. Tradução de José Reis. São Paulo: Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A., 1968.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; GARCIA, Manoel Enriquez. **Fundamentos de Economia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VIEIRA, Edson Trajano; SANTOS, Moacir José dos. 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.

VINING, R. Delimitation on economic areas. **Journal of the American Statistical Association**, v. 48, n. 261, p. 44-64, 1953.

VON THÜNEN, Johann Heinrich. **The isolated state**. Oxford: Pergamon Press, 1966.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WAIBEL, Leo. A lei de Thünen e a sua significação para a Geografia Agrária. **Boletim Geográfico**, Rio de Janeiro, v. 126, p. 273-294, maio-jun. 1955.

WEBER, Alfred. **Alfred Weber's Theory of the Location of Industries**. Chicago, Illinois, USA: The University of Chicago Press, 1929. Disponível em: https://archive.org/stream/alfredweberstheo00webe/alfredweberstheo00webe_djvu.txt. Acesso em: 23 jul. 2018.

WEBER, Alfred. **Theory of the location of industries**. Chicago: Chicago University, [1909] 1969.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Tractatus Logico-Philosophicus**. Tradução e apresentação de José Arthur Giannotti. São Paulo: Companhia Editora Nacional / EDUSP, 1961.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. *Tradução de Daniel Grassi*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO: ANÁLISE DA REGIÃO E DOS APARELHOS

1. Delimitar o espaço a ser analisado - Avenida Tancredo Neves e bairros próximos;
2. Identificar instalações do COFIP e da Universidade Petrobras;
3. Localizar endereços das empresas que prestavam serviços ao COFIP;
4. Verificar quantas empresas continuaram com operações em Salvador após a remoção do COFIP. Localizar endereços dessas empresas; e
5. Analisar mercado imobiliário, de bens e de serviços no entorno do COFIP.

APÊNDICE B – ENTREVISTAS COM DIRETOR, GERENTES EXECUTIVOS E PRINCIPAIS LIDERANÇAS DO COFIP E DEMAIS PROFISSIONAIS CONTRATADOS (PRESTADORES DE SERVIÇOS)

1. Como era a governança e a gestão da companhia antes do COFIP?
2. O que motivou a adoção do compartilhamento de serviços na Petrobras e consequente criação do COFIP?
3. Foi utilizado algum modelo ou estrutura de referência? Se sim, qual?
4. Qual a importância da Governança Corporativa e Tributária neste processo?
5. Qual era o perfil do profissional que trabalhava no COFIP?
6. Quantos profissionais, da Petrobras ou dos prestadores terceirizados, vieram transferidos de outros estados e quantos foram contratados na região?
7. Existiu algum programa de atração deste capital humano? E depois, existiu algum programa de formação ou retenção?
8. Com o encerramento do COFIP em Salvador, o que aconteceu com todos esses profissionais?
9. Quantas empresas já fornecedoras da Petrobras vieram para Salvador?
10. Qual era a natureza dos serviços prestados por essas empresas?
11. Essas empresas se instalaram em escritórios de serviços próximos ao COFIP?
12. Quantos profissionais prestadores de serviços atendiam o COFIP?
13. Qual era o perfil profissional desses prestadores?
14. O que aconteceu com esses profissionais com a remoção do COFIP?

**APÊNDICE C – ENTREVISTAS COM DIRETORES E GERENTES DE EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS AO COFIP**

1. Qual o segmento de atuação da sua empresa?
2. Sua empresa é baiana ou vinda de outro estado? Se vinda de outro estado, a unidade em Salvador foi instalada para prestar serviços ao COFIP?
3. Quantos funcionários vieram transferidos e quantos foram contratados em Salvador? Qual era o perfil profissional desses funcionários?
4. Com o encerramento do COFIP, o escritório de serviços da sua empresa ainda existe em Salvador? Se sim, funciona de que forma e com quantos profissionais? Se não, o que aconteceu com todos esses profissionais?

**APÊNDICE D – ENTREVISTAS COM COMERCIANTES, GERENTES,
RESPONSÁVEIS OU EXECUTIVOS DE EMPRESAS DE BENS E SERVIÇOS DO
ENTORNO DA REGIÃO DO COFIP E DA UP**

1. O Centro de Operações Financeiras e a Universidade Petrobras trouxeram benefícios para o seu negócio? Se sim, é possível estimar?
2. Foi necessário ou, simplesmente, realizado algum tipo de investimento para atender às demandas deste novo público?
3. É possível determinar o quanto do seu faturamento era associado ao funcionamento do COFIP e da UP? Se sim, de que forma?
4. A transferência ou desmobilização do Centro de Operações Financeiras e da Universidade Corporativa de Salvador para o Rio de Janeiro atingiu o seu negócio? Se sim, é possível estimar?
5. Como está o seu negócio, hoje, sem esses dois aparelhos?

**APÊNDICE E – ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DE ASSOCIAÇÕES
COMERCIAIS, SINDICATOS OU DE MAIS ENTIDADES DE CLASSE COM
INTERESSES NA ATIVIDADE DO COFIP NA BAHIA**

1. O que o Centro de Operações Financeiras da Petrobras trouxe para Salvador e RM?
2. Vocês possuem registro de profissionais ou negócios que foram impactados pelo COFIP? Se sim, de que forma?
3. Existem indicadores acerca da atividade do COFIP em Salvador e RM?
4. Para a sua entidade, o que representou o encerramento do COFIP em Salvador?

ANEXO A – LISTA DE TRIBUTOS VIGENTES NO BRASIL¹¹⁴

1. Adicional de Frete para Renovação da Marinha Mercante – AFRMM - Lei 10.893/2004
2. Contribuição á Direção de Portos e Costas (DPC) - Lei 5.461/1968
3. Contribuição ao Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FNDCT - Lei 10.168/2000
4. Contribuição ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), também chamado "Salário Educação" - Decreto 6.003/2006
5. Contribuição ao Funrural
6. Contribuição ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) - Lei 2.613/1955
7. Contribuição ao Seguro Acidente de Trabalho (SAT)
8. Contribuição ao Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa (Sebrae) - Lei 8.029/1990
9. Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizado Comercial (SENAC) - Decreto-Lei 8.621/1946
10. Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizado dos Transportes (SENAT) - Lei 8.706/1993
11. Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizado Industrial (SENAI) - Lei 4.048/1942
12. Contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizado Rural (SENAR) - Lei 8.315/1991
13. Contribuição ao Serviço Social da Indústria (SESI) - Lei 9.403/1946
14. Contribuição ao Serviço Social do Comércio (SESC) - Lei 9.853/1946
15. Contribuição ao Serviço Social do Cooperativismo (SESCOOP) - art. 9, I, da MP 1.715-2/1998
16. Contribuição ao Serviço Social dos Transportes (SEST) - Lei 8.706/1993
17. Contribuição Confederativa Laboral (dos empregados)
18. Contribuição Confederativa Patronal (das empresas)

¹¹⁴ Texto: Os tributos no Brasil. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/tributos.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

19. Contribuição de Intervenção do Domínio Econômico – CIDE Combustíveis - Lei 10.336/2001
20. Contribuição de Intervenção do Domínio Econômico – CIDE Remessas Exterior - Lei 10.168/2000
21. Contribuição para a Assistência Social e Educacional aos Atletas Profissionais - FAAP - Decreto 6.297/2007
22. Contribuição para Custeio do Serviço de Iluminação Pública - Emenda Constitucional 39/2002
23. Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional – CONDECINE - art. 32 da Medida Provisória 2228-1/2001 e Lei 10.454/2002
24. Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública - art. 32 da Lei 11.652/2008.
25. Contribuição Sindical Laboral (não se confunde com a Contribuição Confederativa Laboral, vide comentários sobre a Contribuição Sindical Patronal)
26. Contribuição Sindical Patronal (não se confunde com a Contribuição Confederativa Patronal, já que a Contribuição Sindical Patronal é obrigatória, pelo artigo 578 da CLT, e a Confederativa foi instituída pelo art. 8, inciso IV, da Constituição Federal e é obrigatória em função da assembleia do Sindicato que a instituir para seus associados, independentemente da contribuição prevista na CLT)
27. Contribuição Social Adicional para Reposição das Perdas Inflacionárias do FGTS - Lei Complementar 110/2001
28. Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)
29. Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)
30. Contribuições aos Órgãos de Fiscalização Profissional (OAB, CRC, CREA, CRECI, CORE, etc.)
31. Contribuições de Melhoria: asfalto, calçamento, esgoto, rede de água, rede de esgoto, etc.
32. Fundo Aeroviário (FAER) - Decreto Lei 1.305/1974
33. Fundo de Combate à Pobreza - art. 82 da EC 31/2000
34. Fundo de Fiscalização das Telecomunicações (FISTEL) - Lei 5.070/1966 com novas disposições da Lei 9.472/1997
35. Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)

36. Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (FUST) - art. 6 da Lei 9.998/2000
37. Fundo Especial de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento das Atividades de Fiscalização (Fundaf) - art.6 do Decreto-Lei 1.437/1975 e art. 10 da IN SRF 180/2002
38. Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel) - Lei 10.052/2000
39. Imposto s/Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)
40. Imposto sobre a Exportação (IE)
41. Imposto sobre a Importação (II)
42. Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA)
43. Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU)
44. Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR)
45. Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza (IR - pessoa física e jurídica)
46. Imposto sobre Operações de Crédito (IOF)
47. Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS)
48. Imposto sobre Transmissão Bens Inter-Vivos (ITBI)
49. Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD)
50. INSS Autônomos e Empresários
51. INSS Empregados
52. INSS Patronal
53. IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados)
54. Programa de Integração Social (PIS) e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP)
55. Taxa de Autorização do Trabalho Estrangeiro
56. Taxa de Avaliação in loco das Instituições de Educação e Cursos de Graduação - Lei 10.870/2004
57. Taxa de Avaliação da Conformidade - Lei 12.545/2011 - art. 13
58. Taxa de Classificação, Inspeção e Fiscalização de produtos animais e vegetais ou de consumo nas atividades agropecuárias - Decreto-Lei 1.899/1981
59. Taxa de Coleta de Lixo
60. Taxa de Combate a Incêndios
61. Taxa de Conservação e Limpeza Pública

62. Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental – TCFA - Lei 10.165/2000
63. Taxa de Controle e Fiscalização de Produtos Químicos - Lei 10.357/2001, art. 16
64. Taxa de Emissão de Documentos (níveis municipais, estaduais e federais)
65. Taxa de Fiscalização da Aviação Civil - TFAC - Lei 11.292/2006
66. Taxa de Fiscalização da Agência Nacional de Águas – ANA - art. 13 e 14 da MP 437/2008
67. Taxa de Fiscalização CVM (Comissão de Valores Mobiliários) - Lei 7.940/1989
68. Taxa de Fiscalização de Sorteios, Brindes ou Concursos - art. 50 da MP 2.158-35/2001
69. Taxa de Fiscalização de Vigilância Sanitária Lei 9.782/1999, art. 23
70. Taxa de Fiscalização dos Produtos Controlados pelo Exército Brasileiro - TFPC - Lei 10.834/2003
71. Taxa de Fiscalização dos Mercados de Seguro e Resseguro, de Capitalização e de Previdência Complementar Aberta - art. 48 a 59 da Lei 12.249/2010
72. Taxa de Licenciamento Anual de Veículo - art. 130 da Lei 9.503/1997
73. Taxa de Licenciamento, Controle e Fiscalização de Materiais Nucleares e Radioativos e suas instalações - Lei 9.765/1998
74. Taxa de Licenciamento para Funcionamento e Alvará Municipal
75. Taxa de Pesquisa Mineral DNPM - Portaria Ministerial 503/1999
76. Taxa de Serviços Administrativos – TSA – Zona Franca de Manaus - Lei 9.960/2000
77. Taxa de Serviços Metrológicos - art. 11 da Lei 9.933/1999
78. Taxas ao Conselho Nacional de Petróleo (CNP)
79. Taxa de Outorga e Fiscalização - Energia Elétrica - art. 11, inciso I, e artigos 12 e 13, da Lei 9.427/1996
80. Taxa de Outorga - Rádios Comunitárias - art. 24 da Lei 9.612/1998 e nos art. 7 e 42 do Decreto 2.615/1998
81. Taxa de Outorga - Serviços de Transportes Terrestres e Aquaviários - art. 77, incisos II e III, a art. 97, IV, da Lei 10.233/2001
82. Taxas de Saúde Suplementar - ANS - Lei 9.961/2000, art. 18
83. Taxa de Utilização do SISCOMEX - art. 13 da IN 680/2006
84. Taxa de Utilização do MERCANTE - Decreto 5.324/2004
85. Taxas do Registro do Comércio (Juntas Comerciais)

86. Taxas Processuais do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE -
art. 23 da Lei 12.529/2011

ANEXO B – QUADROS DAS UNIDADES REGIONAIS DA PETROBRAS

Observa-se que cada Unidade Regional era responsável por um grupo de Unidades Locais, relacionadas a seguir:

Unidade Regional TSP

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
UN-RIO - PRODUÇÃO PR	ITAJAÍ	SC
TERMINAL DE RIBEIRÃO PRETO	RIBEIRÃO PRETO	SP
ENGENHARIA/IESE	CAMPINAS	SP
TERMINAL DE FLORIANÓPOLIS	BIGUACU	SC
UTE NOVA PIRATININGA	SAO PAULO	SP
TERMINAL DE JOINVILE	GUARAMIRIM	SC
CENTRO COLETOR SERTÃOZINHO	SERTÃOZINHO	SP
TERMINAL DE ITAJAÍ	ITAJAÍ	SC
GAPRE/SE/REG 7	PORTO ALEGRE	RS
TERMINAL DE OSÓRIO	OSÓRIO	RS
GECOM - SC FLORIANÓPOLIS	FLORIANÓPOLIS	SC
TERMINAL DE TRAMANDAÍ-EMBOADA	OSÓRIO	RS
PETROBRAS RS	CANOAS	RS
UTE CANOAS	CANOAS	RS
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/RSPS	SÃO PAULO	SP
UTE TRÊS LAGOAS	TRÊS LAGOAS	MS
ENGENHARIA CAMPO GRANDE	CAMPO GRANDE	MS
ESTAÇÃO BERTIOGA	SANTOS	SP
REFINARIA PRESIDENTE BERNARDES	CUBATÃO	SP
UN INDUSTRIALIZAÇÃO DO XISTO	SÃO MATEUS DO SUL	PR
COPALE	CANOAS	RS
TERMINAL DE SANTOS	SANTOS	SP
REFINARIA DE PAULINIA	PAULINIA	SP
TERMINAL DE NITERÓI	CANOAS	RS
TERMINAL DE SAO SEBASTIAO	SÃO SEBASTIÃO	SP
GECOM - SP DELAMARE	SÃO PAULO	SP
UN-RIO/ATP-S PLATAFORMA	ITAJAÍ	SC
TERMINAL DE BARUERI 1	BARUERI	SP
TERMINAL DE BARUERI	BARUERI	SP
ESTAÇÃO DE RIO PARDO	CARAGUATATUBA	SP
TERMINAL SÃO SEBASTIÃO - PIER	SÃO SEBASTIÃO	SP
TERMINAL DE SÃO FRANCISCO DO SUL	SÃO FRANCISCO DO SUL	SC
REFINARIA PRESIDENTE GETÚLIO VARGAS	ARAUCARIA	PR
REFINARIA HENRIQUE LAGE	SÃO JOSE DOS CAMPOS	SP
GAPRE/SE/REG 6	CURITIBA	PR
TERMINAL DE RIO GRANDE	RIO GRANDE	RS
REFINARIA DE CAPUAVA	MAUA	SP
TERMINAL DE TRAMANDAÍ- IMBE	IMBE	RS
HORTO DE TREMEMBÉ	TREMEMBÉ	SP
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/RSPS SANTOS	SANTOS	SP
TERMINAL DE CUBATÃO	CUBATÃO	SP

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
TERMINAL DE SAO CAETANO	SÃO CAETANO DO SUL	SP
DTSUL GUARATUBA	GUARATUBA	PR
TERMINAL DE PARANAGUÁ	PARANAGUÁ	PR
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/RSPS CAMPINAS	CAMPINAS	SP
TERMINAL DE GUARAREMA	GUARAREMA	SP
UN-GN SP GUARAREMA	GUARAREMA	SP
CENTRO COLETOR ARARAQUARA	ARARAQUARA	SP
CENTRO COLETOR DE BAURÚ	BAURÚ	SP
REPAR/GECOM - LONDRINA	LONDRINA	PR
CENTRO COLETOR OURINHOS	OURINHOS	SP
CENTRO COLETOR SANTA ADÉLIA	SANTA ADÉLIA	SP
TERMINAL DE GUARULHOS	GUARULHOS	SP
GECOM - CORUMBÁ (GASBOL)	CORUMBÁ	MS
ENGENHARIA/IEGEN/IEGA CURITIBA	CURITIBA	PR
UN-RIO/ATP-S PITANGA	PITANGA	PR

Unidade Regional TRJ

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
PETROBRAS QUÍMICA - PETROQUISA	RIO DE JANEIRO	RJ
PETROBRAS COMÉRCIO DE ENERGIA	RIO DE JANEIRO	RJ
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/RSUD - EDISE	RIO DE JANEIRO	RJ
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/RSUD - EDIHB	RIO DE JANEIRO	RJ
GÁS NATURAL/TELECOMUNICAÇÕES	RIO DE JANEIRO	RJ
UN-RIO ED. OURO NEGRO	RIO DE JANEIRO	RJ
RSUD/PRÉDIO DO TELEPORTO	RIO DE JANEIRO	RJ
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/RSUD-T. ALMIRANTE	RIO DE JANEIRO	RJ
REFINARIA DUQUE DE CAXIAS	DUQUE DE CAXIAS	RJ
REDUC - SARACURUNA	DUQUE DE CAXIAS	RJ
REDUC - GUANDU	DUQUE DE CAXIAS	RJ
TERMINAL DE ILHA D'AGUA	RIO DE JANEIRO	RJ
ESTAÇÃO TAPINHOÃ	RIO DAS FLORES	RJ
DTSE/GEGUA GARAGEM	RIO DE JANEIRO	RJ
TERMINAL DE VOLTA REDONDA	VOLTA REDONDA	RJ
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/RSUD - CAJÚ	RIO DE JANEIRO	RJ
TERMINAL DE ILHA REDONDA	RIO DE JANEIRO	RJ
TERMINAL ILHA GRANDE/ESCRITÓRIO	ANGRA DOS REIS	RJ
CENPES - CENTRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	RIO DE JANEIRO	RJ
TERMINAL DE ANGRA DOS REIS	ANGRA DOS REIS	RJ

Unidade Regional TES

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
UN-ES - E&P ESPÍRITO SANTO	VITÓRIA	ES
TERMINAL DE BRASÍLIA	BRASÍLIA	DF
TERMINAL DE GOIÂNIA	SENADOR CANEDO	GO
TERMINAL DE UBERLÂNDIA	UBERLÂNDIA	MG
UTE IBIRITERMO	IBIRITE	MG
UN-ES ARM. SERRA	SERRA	ES
ESBRAS - ESCRITÓRIO BRASÍLIA	BRASÍLIA	DF

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
REFINARIA GABRIEL PASSOS	BETIM	MG
TERMINAL DE VITÓRIA	VITÓRIA	ES
ESTAÇÃO MANTIQUEIRA	SANTOS DUMONT	MG
REGAP - HORTO	BETIM	MG
UN-ES ARM. SÃO MATEUS	SÃO MATEUS	ES
UN-ES/LINHARES	LINHARES	ES
TERMINAL DE SÃO LUIS	SÃO LUIS	MA
GAPRE/SE/REG 4	BELO HORIZONTE	MG
E&P-SERV/US-SUB ARM. VITÓRIA/ES	VITÓRIA	ES
TERMINAL DE UBERABA	UBERABA	MG

Unidade Regional REFAP

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
REFINARIA ALBERTO PASQUALINI	CANOAS	RS

Unidade Regional TBA

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
UTE TERMOBAHIA	SÃO FRANCISCO DO CONDE	BA
REMAN/CM/PORTO VELHO	PORTO VELHO	RO
GECOM-BA	ILHEUS	BA
UN-BSOL TERMINAL SOLIMÕES	TEFE	AM
ENGENHARIA/SIMA SÃO ROQUE	MARAGOGIPE	BA
RNNE/AG. FRONAPE	SALVADOR	BA
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/RNNE	SALVADOR	BA
REFINARIA LANDULFO ALVES - MATARIPE	SÃO FRANCISCO DO CONDE	BA
RLAM - CATU	CATU	BA
FÁBRICA DE ASFALTO DA BAHIA	MADRE DE DEUS	BA
TERMINAL DE MADRE DEUS	MADRE DE DEUS	BA
UN-BA - E&P BAHIA	SALVADOR	BA
UN-BA GLÓRIA	GLÓRIA	BA
UN-BA ITAPARICA	ITAPARICA	BA
UN-BA MATA DE SÃO JOÃO	MATA DE SÃO JOÃO	BA
UN-BA/ATP-N ALAGOINHAS	ALAGOINHAS	BA
UN-BA/UPGN CANDEIAS	CANDEIAS	BA
UN-BA CD/TAQUIPE	SAO SEBASTIÃO DO PASSE	BA
UN-GN BA	CATU	BA
UN-EXP CD/TAQUIPE	SAO SEBASTIÃO DO PASSE	BA
UN-BA CAMAMU	CAMUMU	BA
TERMINAL DE BELÉM	BELÉM	PA
REFINARIA ISAAC SABBA	MANAUS	AM
UN-BA/ATP-N ENTRE RIOS	ENTRE RIOS	BA
UN-BA SÁTIRO DIAS	SATIRO DIAS	BA
UN-BA INHAMBUPE	INHAMBUPE	BA
RNNE BELÉM/PA	BELÉM	PA
TERMINAL DE CANDEIAS	CANDEIAS	BA
UN-BA PLATAFORMA CONTINENTAL	SALVADOR	BA
UN-BA SIMÕES FILHO	SIMÕES FILHO	BA
UN-BA CARAVELAS	CARAVELAS	BA

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
UN-BSOL PEA	MANAUS	AM
UN-BSOL ARM. URUCU	COARI	AM
FAFEN PLANTA DE CAMAÇARI/BA	CAMAÇARI	BA
FAFEN PORTO DE ARATU/BA	CANDEIAS	BA
TERMINAL DE JEQUIÉ	JEQUIÉ	BA
TERMINAL DE ITABUNA	ITABUNA	BA
REMAN/GECOM AP	SANTANA	AP
UN-BSOL - UN BACIA DO SOLIMÕES	MANAUS	AM

Unidade Regional TEMAC

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
TERMINAL DE JAPERI	JAPERI	RJ
UN-BC - E&P BACIA DE CAMPOS	MACAÉ	RJ
TERMINAL DE MACAÉ	MACAÉ	RJ
UN-BC - PARQUE DE TUBOS	MACAÉ	RJ
UN-BC - PLATAFORMA CONTINENTAL	MACAÉ	RJ
US-TA HELIPORTO SÃO TOMÉ	CAMPO DOS GOYTACAZES	RJ

Unidade Regional TSE

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
AB-MC/RNN PARATIBE	PAULISTA	PE
RNNE BAYEUX/PB	BAYEUX	PB
UN-GN AL - MARECHAL DEODORO	MARECHAL DEODORO	AL
PORTO DE SERGIPE	BARRA DOS COQUEIROS	SE
BASE LARANJEIRAS (ÁLCOOL)	LARANJEIRAS	SE
TERMINAL DE ARACAJÚ	ARACAJÚ	SE
UN-SEAL - ARM. ARACAJÚ	ARACAJÚ	SE
AB-MC/RNN BAREC	RECIFE	PE
TERMINAL DE CARMÓPOLIS	CARMÓPOLIS	SE
UN-SEAL/ATP-AL SÃO MIGUEL DOS CAMPOS	SÃO MIGUEL DOS CAMPOS	AL
UN-SEAL ARM. JAPARATUBA	JAPARATUBA	SE
UN-SEAL ÁREA DE ARACAJÚ	ARACAJÚ	SE
TERMINAL DE MACEIÓ	MACEIÓ	AL
UN-SEAL/UPGN ATALAIA	ARACAJÚ	SE
UN-SEAL PENEDO	PENEDO	AL
UN-GN AL PILAR	PILAR	AL
ENGENHARIA/CMBA	PILAR	AL
TERMINAL DE CABEDELO	CABEDELO	PB
GAPRE/SE/REG 2	ARACAJÚ	SE
AB-MC/RNN RECIFE	RECIFE	PE
TERMINAL DE SUAPE	IPOJUCA	PE
FAFEN TERMINAL INÁCIO BARBOSA	ARACAJÚ	SE
FAFEN PLANTA DE LARANJEIRAS SE	LARANJEIRAS	SE

Unidade Regional TRN

Descrição da Unidade Local	Município	Estado
UN-GN RN/GUAMARÉ	GUAMARÉ	RN
UN-RNCE/CD MOSSORÓ	MOSSORÓ	RN
UN-RNCE - PRODUÇÃO CE	PARACURU	CE
LUBRIFICANTES DO NORDESTE	FORTALEZA	CE
TERMINAL DE NATAL	NATAL	RN
UN-RNCE FORTALEZA	FORTALEZA	CE
UN-RNCE - E&P RN/CE - SEDE	NATAL	RN
UN-RNCE/ATP-MO CE	ARACATI	CE
UN-RNCE/ATP-MO PT ALTO DO RODRIGUES	ALTO DO RODRIGUES	RN
TERMINAL DE GUAMARÉ	GUAMARÉ	RN