

# PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DO CENTRO DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS DA PETROBRAS NA BAHIA

## PLANNING AND IMPLEMENTATION OF THE SERVICE SHARING MODEL: A STUDY OF THE PETROBRAS FINANCIAL OPERATIONS CENTER IN BAHIA

### PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO COMPARTIDO: UN ESTUDIO DEL CENTRO DE OPERACIONES FINANCIERAS DE PETROBRAS EN BAHÍA

**Hélder Uzêda Castro, Dr.**  
Universidade Salvador/Brazil  
[helderuzeda@gmail.com](mailto:helderuzeda@gmail.com)

**Noélio Dantaslé Spínola, Dr.**  
Universidade Salvador/Brazil  
[spinolanoelio@gmail.com](mailto:spinolanoelio@gmail.com)

**Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Dr.**  
Universidade Salvador/Brazil  
[different425@gmail.com](mailto:different425@gmail.com)

**José Afonso Teixeira, Dr.**  
Universidade Nova de Lisboa (CICS.NOVA)/Portugal  
[joafteix@fcs.h.unl.pt](mailto:joafteix@fcs.h.unl.pt)

#### RESUMO

Este estudo demonstra como foi estruturado o compartilhamento de serviços da Petrobras, desde a escolha do modelo e da cidade do Salvador, na Bahia, apresentando aspectos do planejamento e implantação da operação. Adotou-se o ponto de vista das áreas de Estratégia e de Governança. Para tanto, optou-se pelo estudo de caso e análise do conteúdo levantado, com coleta que privilegiou pesquisa documental de fontes corporativas e entrevistas semiestruturada com atores-chave. Os resultados demonstram que a decisão para a adoção do modelo de compartilhamento de serviços foi promovida pelo mercado e desafios das atividades financeira e tributária. A cidade do Salvador foi escolhida por questões históricas e estrutura urbana estrategicamente mais próxima ao Polo Industrial de Camaçari.

**Palavras-chave:** Serviços Compartilhados; Estratégia; Governança; Petrobras; Bahia.

#### ABSTRACT

This study demonstrates how Petrobras' service sharing was structured, from the choice of the model and the city of Salvador, in Bahia, related to the planning and implementation of the operation. The view of the Strategy and Governance areas was adopted. To this end, we opted for the case study and analysis of the surveyed content, with a collection that favored documentary research from corporate sources and semi-structured changes with key actors. The results demonstrate that the decision to adopt the service sharing model was promoted by the market and the challenges of financial and tax activities. The city of Salvador was chosen for historical reasons and urban structure strategically closer to the Industrial Complex of Camaçari.

**Keywords:** Shared Services; Strategy; Governance; Petrobras; Bahia.

#### RESUMEN

Este estudio demuestra cómo se estructuró el servicio compartido de Petrobras, a partir de la elección del modelo y la ciudad de Salvador, Bahía, presentando aspectos de la planificación e implementación de la operación. Se adoptó la visión de las áreas de Estrategia y Gobernanza. Para ello, se optó por el estudio de caso y análisis del



contenido encuestado, con una colección que privilegiaba la investigación documental de fuentes corporativas y entrevistas semiestructuradas con actores clave. Los resultados demuestran que la decisión de adoptar el modelo de servicios compartidos fue promovida por el mercado y los desafíos de las actividades financieras y tributarias. La ciudad de Salvador fue elegida por razones históricas y estructura urbana estratégicamente más cercana al Complejo Industrial de Camaçari.

**Palabras clave:** Servicios compartidos; Estrategia; Gobernanca; Petrobras; Bahía.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observa-se uma crescente busca pela otimização e modernização das operações transacionais, bem como obtenção de vantagens comparativa ou competitiva, de grandes agentes econômicos, igualmente uma tentativa de atender novas mudanças de um mercado cada vez mais globalizado, muitas delas exigidas por práticas de governança – neste trabalho, destacando algumas perspectivas globais, corporativas ou tributárias. Sendo assim, a adoção de modelos de compartilhamento de serviços (CS) apresenta-se como alternativa comum a importantes companhias, líderes de mercado ou com forte atuação nos mais diversos segmentos da atividade empresarial, neste caso, o de Energia.

As estratégias são muitas e podem convergir a depender de estrutura de capital, recursos, mercados e produtos, mas a concentração de processos e a redução dos custos transacionais estão presentes na maioria das questões que envolvem controle, risco e crescimento empresarial. Por isso, nas últimas décadas, os centros de serviços compartilhados foram aderidos pelos principais *players*, a exemplo da Petrobras.

Entende-se que a gênese da governança buscou profissionalizar a administração dos negócios e resolver conflitos de interesses entre propriedade e gestão nas organizações, basicamente, estabelecendo práticas que visavam proteger o direito dos acionistas e evitar abusos dos executivos, preponderantemente nas decisões estratégicas que ditavam a condução e a perpetuação dos negócios. Da mesma forma, tornou-se um importante instrumento para captação de recursos externos, crescimento organizacional e consolidação de investimentos de longo prazo, seguindo princípios ou pilares bem definidos.

Numa perspectiva global, Silveira (2015) aponta a existência de princípios de governança, ressaltando aqui (1) transparência e integridade das informações prestadas; (2) prestação de contas voluntária e responsabilização das decisões tomadas; (3) respeito às formalidades, controles e supervisão independentes; Esses são estudados e adaptados para organizações com operações em vários países e com estrutura de capital pulverizado – com participação estatal ou não.

Entidades, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020), abordam a governança corporativa (GC) baseada em princípios fundamentais, a pontuar: a) transparência; b) equidade; c) prestação de contas; d) e respeito pelo cumprimento das leis. Entende-se que suas práticas contribuem para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas e acelerando resultados, além de facilitar o acesso a fontes externas de recursos.

Neste contexto, somando-se os desafios das áreas Financeiras e a complexidade das atividades de controladoria, emerge a governança tributária (GT), com o objetivo de garantir o correto cumprimento das obrigações tributárias - pagamento da obrigação principal (ou seja, do tributo) e transmissão das obrigações acessórias (atualmente, informações sobre toda a operação); neste estudo, em relevo, a realidade brasileira, o que consome grande esforço empresarial, principalmente no que tange à estrutura, capital humano, tecnologia,

processos e amplo conhecimento da legislação vigente, o que se observa na Petrobras, maior contribuinte do país.

Sobre a gestão de tributos, observa-se que a realidade brasileira é peculiar, considerando o volume de dados, informações, tributos e obrigações exigidos (SILVA, 2005). Vale ressaltar que, nos últimos anos, a quantidade de arquivos previstos na legislação tem aumentado consideravelmente, junto com a modernização dos sistemas de padronização e fiscalização tributária, a exemplo do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), provocando, com isso, grandes mudanças na forma como são entendidos e administrados os tributos, bem como nos modelos de operação planejados e implantados, a exemplo do compartilhamento de serviços.

Vale ressaltar que os grandes agentes econômicos foram pioneiros na adoção de soluções compartilhadas para os serviços transacionais. Essas novas práticas sugeriram modelos de concentração de tecnologia e de capital humano, buscando atendimento das exigências legais e redução dos riscos decorrentes de inconsistências, divergências ou, simplesmente, erros nas informações enviadas regularmente ao fisco. Sabe-se que, até 1999, a Petrobras não dispunha de uma área executiva que reunisse em si a atividade tributária e acumulava perdas pela falta de um modelo de gestão e de cumprimento das suas obrigações.

A atividade da companhia se encontrava pulverizada entre áreas e operações regionais, dificultando, sobremaneira, a administração de esforços tributários cada vez mais globais. Por isso, foi adotado um primeiro compartilhamento de serviços, ainda de caráter provisório, na sede da companhia, no Rio de Janeiro. Em 2008, foi criado o Centro de Operações Financeiras da Petrobras (COFIP), na Bahia, que operou até 2015, quando, basicamente, por decisões estratégicas, financeiras, operacionais, políticas etc., retornou para o Rio de Janeiro.

O objetivo deste estudo foi demonstrar como foi estruturado o compartilhamento de serviços, desde a escolha do modelo de CS e da cidade do Salvador, até o planejamento e a implantação do equipamento que atendia demandas de dezenas de unidades da Petrobras, localizadas no Brasil e no exterior. Para tanto, adotou-se o ponto de vista de duas áreas teóricas que se complementam: a Estratégia, com foco no modelo de serviços compartilhados e na decisão locacional pela cidade do Salvador; e a Governança, observando-se as exigências globais, corporativas e tributárias, bem como as suas entidades e práticas. Para tanto, optou-se pelo estudo de caso e análise do conteúdo levantado, basicamente, a partir de documentos e entrevistas semiestruturadas com trinta e dois executivos da Petrobras, de outros grandes agentes presentes na região e de empresas prestadoras de serviços ao COFIP.

## **2 ESTRATÉGIA, MODELO E LOCALIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

As estratégias e as decisões que abarcam escolhas por modelos, estruturas e objetivos empresariais são temas fundamentais para o crescimento e a continuidade dos negócios. Oliveira (2003) define estratégia como a melhor forma ou ação estruturada para alcance, preferencialmente, de maneira diferenciada, dos desafios apresentados pelo mercado e objetivos estabelecidos pela empresa, nos seus ambientes. Segundo Mintzberg (2001), estratégia é a maneira de pensar no futuro, integrada no processo decisório do agora, com base em um processo formalizado e articulador de resultados. Portanto, basicamente, entende-se que estratégia está relacionada com objetivos, metas e resultados mensuráveis.

Nas últimas décadas, tem-se observado o surgimento de tendências organizacionais, objetivando soluções melhores e mais assertivas para questões internas, ecoando para o desenvolvimento sustentável do

negócio. Motivo precípua dessas é a pressão, cada vez maior, para a obtenção de resultados positivos e de curto prazo. Nesse ambiente altamente competitivo e dinâmico, sobrevivem os agentes econômicos com diferenciais imputados por uma gestão eficiente e eficaz. Também se percebe que, hodiernamente, a conquista e a manutenção de uma posição vantajosa requerem das organizações uma capacidade de constante adaptação, otimização e aprendizado por parte da própria “empresa” e dos seus colaboradores.

A estratégia de CS surge como resultado de um processo de criatividade por soluções ou respostas para redução de custos, aumento de qualidade (ou conformidade) e aditamento do controle, com foco na mitigação de riscos corporativos; entretanto, o que se observa, com o conceito de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), é o percebido de forma similar, já apresentado em outras áreas, ou seja, esse varia tanto em abrangência como em fundamento, sendo encontrados, na literatura, três acepções mais recorrentes.

Dessa forma, os principais objetivos desses CSC são: a) concentração de recursos; b) economia financeira; c) e aperfeiçoamento constante do nível dos serviços oferecidos internamente. Segundo Schulman *et al* (1999), o Centro em questão é uma ou mais unidades de negócios em que os processos operacionais otimizam recursos, bem como integram pessoas, processos e tecnologias. Sua estrutura organizacional termina por proporcionar e gerar: (a) redução de custos; (b) ganhos em escala; (c) e maior eficiência operacional, o que libera a empresa para se 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 categorias genéricas, agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio. Para o autor, toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos (PORTER, 1985). Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma “cadeia de valor”, que 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.

De acordo com Quinn, Cooke e Kris (2000), nas últimas décadas, os processos produtivos foram foco da atenção gerencial com grande ênfase na evolução tecnológica, visando atendimento de demandas mercadológicas e corporativas, principalmente, a partir de um contexto de grandes volumes e fontes de dados. 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 (MARTINS; AMARAL, 2018).

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), aquele deve possuir uma 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.

Cabe destacar que o modelo de Centro de Serviços Compartilhados busca consolidar atividades transacionais<sup>1</sup> das unidades de negócio numa estrutura central, a qual é caracterizada, em essência, como uma área de atividade-meio, visando eliminação de duplicidade de funções, padronização dos processos e ganhos de escala, além de promover o alinhamento estratégico e operacional.

A relação entre o CSC e os seus clientes não depende somente da dimensão contextual, a qual inclui os objetivos específicos e as expectativas, neste estudo, acerca das áreas ou atividades financeiras, contábeis e

tributárias, mas também da dimensão espacial, uma vez que a localização do Centro, além de possuir um componente estratégico, é uma questão de grande relevância para a infraestrutura física, tecnológica e serviços de apoio, assim como atração e retenção de capital humano especializado. Autores como Cantillon, Von Thünen, Christaller, Lösh, Isard, entre outros, dedicaram esforços no desenvolvimento e na discussão da Teoria da Localização. Esses estudos contribuíram para explicar a localização agrícola, a industrial e a do comércio e serviços.

De acordo com Chand,

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.

Compreende-se que o estudo das relações entre os fatores intervenientes na localização das operações produtivas e de serviços possuem, *a priori*, aspectos com implicações vitais nas estratégias empresariais e nas políticas de desenvolvimento de uma organização, região ou país.

### **3 GOVERNANÇA GLOBAL, CORPORATIVA E TRIBUTÁRIA**

As referências iniciais sobre governança datam do período das grandes navegações, mais tarde, novamente registradas com as primeiras sociedades por ações (SILVEIRA, 2015). No entanto, sabe-se que as práticas de governança se consolidaram com base numa reflexão em torno dos dilemas éticos empresariais, os quais versam sobre as relações entre as iniciativas corporativas e a sociedade - mercados ou regiões, entre as empresas de uma mesma cadeia produtiva (bens ou serviços), os acionistas, os conselhos e a direção executiva. Estabeleceu-se como um movimento que visava fornecer transparência, estrutura de controle e garantias necessárias para atração de recursos e proteção de todos os acionistas (em particular, os minoritários) de possíveis abusos praticados por executivos, os tomadores de decisões estratégicas da organização. As primeiras abordagens da governança também coincidem com a necessidade de profissionalização da administração dos negócios, decorrente de processos sucessórios, de dispersão do capital e de separação entre propriedade e gestão (SERAFIM; QUELHAS; ALLEDI, 2010).

A perspectiva global da governança trabalha com uma visão de desenvolvimento do negócio, na qual se enfatiza o “local” como rede de relações, com especificidades culturais das sociedades em rede (CASTELLS, 1972) e potencialidades econômico-ambientais próprias. Nesse sentido, o local e o global remetem a planos distintos, se interpenetram, dando margem à recriação “local” (APADURAI, 2001), daquilo que, genericamente, se denomina de “global”. Ainda cabe retornar com Castells (1972, p. 152), afirmando que “o espaço tem uma definição geográfica, tem uma definição histórica, tem uma definição econômica, tem uma definição social”.

A criação de uma estratégia global, de médio ou longo prazo, é uma tarefa complicada, mas essencial para implantação e manutenção das operações de grandes agentes econômicos. Percebe-se que nenhum país é uma “ilha econômica”, e que o mercado está cada vez mais integrado. Por isso, inúmeras organizações estão se tornando multinacionais, com plantas, operações e equipamentos em vários países. Elas enfrentaram e compreenderam desafios políticos, econômicos e sociais, mas também viram como eventos em uma nação podem repercutir em escala mundial. À medida que as estratégias corporativas apontam para a expansão, os

tomadores de decisão identificam oportunidades de melhores resultados, bem como ameaças empresariais, as quais devem ser identificadas e mitigadas pelas áreas de *Compliance*, Riscos e Controles Internos, entidades de modelos, estruturas ou práticas de uma boa governança. Não obstante, para que uma organização tenha sucesso na economia global, seus proprietários, principais executivos e demais partes interessadas devem olhar além das fronteiras e compreender a dinâmica da comunidade global (IBMI, 2020).

Estratégias internacionais e estratégias globais são duas categorias. Uma estratégia internacional significa que as subsidiárias em todo o mundo elaboram e executam suas estratégias de negócios de forma independente e operam como se fossem empresas locais. No entanto, uma estratégia global envolve um esforço coordenado único, cuidadosamente elaborado para toda a rede de subsidiárias, abrangendo muitos países simultaneamente e alavancando sinergias nestes (IBMI, 2020).

Segundo o *International Business Management Institute* (2020), estratégia global e a estratégia internacional se diferem em coordenação do centro, padronização de processos e de produtos e integração da estratégia.

Bento (2007, p. 192) coloca em relevo que,

Governança global não é apenas um projeto inspirado em princípios normativos. Ao contrário, trata-se de uma realidade emergente. Admitir a existência de uma governança no âmbito internacional, ainda que incipiente, implica reconhecer que os Estados soberanos encontram-se atualmente imersos em uma vasta teia de organizações, instituições e regimes internacionais que exercem autoridade e regulam uma série de atividades, envolvendo também diversos atores, dentre os quais se destacam, por sua relativa novidade, organizações não-governamentais e as corporações multinacionais.

Ainda assim, empresas que atuam na esfera global tomam a iniciativa de elaborar marcos regulatórios próprios, adaptando suas operações e estabelecendo regras para o mercado em que atuam. Esses mecanismos de governança global (GG) possuem objetivos, como: (i) melhorar sua imagem perante os consumidores e o público em geral, provendo-se de códigos de ética, padrões trabalhistas e posturas ambientais e de segurança, quando os governos onde operam não oferecem esse tipo de regulação; (ii) antecipar-se à regulação estatal, prevenindo que organizações internacionais tomem a iniciativa de regular a atividade, instituindo um regime excessivamente rígido, pressionadas pela opinião pública (BENTO, 2007).

No contexto deste trabalho, a primeira coarctação da fundamentação de governança aparece com nas questões corporativas. Tem-se conhecimento que a mudança que mais influenciou o surgimento da governança corporativa foi a dispersão do capital de controle das companhias. Isso ocorreu devido à constituição das grandes empresas na forma de sociedade anônima, à abertura do capital de empresas fechadas e ao aumento do número de empresas listadas nas bolsas de valores, ao aumento do número de investidores no mercado de capitais, aos processos sucessórios e aos processos de fusão e aquisição de grandes companhias.

A consolidação da GC no ambiente internacional e o filtro básico desse processo corresponde à elaboração da Lei Sarbanes-Oxley. Segundo Borgerth (2008), essa lei estabelece sanções com o objetivo de intimidar a realização de procedimentos não éticos ou em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas que atuam no mercado.

Para se estabelecer modelos de GC, faz-se necessário entender o que constitui um sistema de governança. Segundo Leal e Camuri (2008), este é estabelecido por instituições, convenções culturais e regulamentos. Esse conjunto abrange as relações entre as administrações das empresas e os acionistas, ou seja,

entre gestão e propriedade, ou, até mesmo, outros grupos ou agentes, nos quais, suas administrações, de acordo com o tipo de modelo adotado, devem prestar contas de práticas e resultados.

Na lógica deste estudo, a segunda coarctação acontece na área Financeira, considerando os componentes de uma governança tributária, que, no cenário Brasil e de operações convergentes ao país, ganhou notoriedade entre os assuntos estratégicos e operacionais dos maiores contribuintes de tributos ou de grandes grupos ou agentes econômicos.

Seguindo o exposto acima, observa-se, no mercado atual, que as organizações que pretendem manter vantagem no seu segmento de atuação, necessariamente, têm, a partir das práticas ou áreas de Governança Global e Corporativa, da Gestão de Processos e da Gestão de Tributos, que definir o melhor modelo possível de governança tributária, buscando atender os interesses das companhias, dos estados e da sociedade em geral. Compreende-se que a GT é parte indispensável da GC, seguindo os mesmos pilares, tais como a moralidade, a ética, a legalidade e o *compliance*; e ampliando-os para o nível de informatização ou de aderência das soluções sistêmicas, entre outros. Além disso, possui o papel de garantir a reputação da empresa e de seus administradores, bem como a manutenção dos seus lucros. Além de ser considerada 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 <sup>[2]</sup> (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 que as torne 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). Amaral (2011, p. 10) afirma que, essa representa o conjunto de procedimentos de gestão empresarial estruturados 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 muito peculiar, pois existem dezenas de tributos exigidos no país, entre impostos, taxas e contribuições. 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.

Na busca pela transparência corporativa, prestação de contas com responsabilidade e cumprimento das obrigações legais, hodiernamente, a adoção do compartilhamento de serviços torna-se estratégia fundamental para organizações com atividades complexas e transacionais, destacando-se nos esforços de mapeamento e avaliação dos processos, almejando um nível de padronização e informatização que possibilite o atendimento de políticas e diretrizes elaboradas para assegurar o cumprimento das obrigações das companhias, além de definir as estruturas organizacionais e os instrumentos de controle mais adequados, sempre a partir da estratégia corporativa e do planejamento tributário das operações.

#### **4 METODOLOGIA**

Dada a especificidade do objeto da investigação apresentada, optou-se pelo estudo de caso (YIN, 2005). Neste trabalho, como já mencionado, centramo-nos na estratégia de compartilhamento de serviços e implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras em Salvador (Bahia). Utilizou-se a pesquisa documental, a qual foi empreendida a partir da coleta de dados em publicações e em relatórios internos da própria Petrobras e de empresas prestadoras de serviços ao COFIP, como, por exemplo, estruturas organizacionais da companhia, planos estratégicos e modelos de gestão adotados pela referida organização. Esta pesquisa também foi empreendida através de documentos circulantes na empresa em questão. Igualmente, foram utilizadas as informações levantadas em processos de *benchmarking*<sup>3</sup> da Petrobras, realizados por outras grandes empresas, inclusive, presentes na região, as quais foram acessadas via registros de relatórios, apresentações, tabelas, anotações, levantamentos, mapas e processos do Sistema Integrado de Gestão (ERP), do Sistema de Apoio Fiscal, do Sistema de Auditoria Fiscal Eletrônica e do Sistema de Governança Tributária utilizados pela companhia estudada. A pesquisa bibliográfica e eletrônica coletou dados pertinentes ao assunto em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e publicações da própria Petrobras.

A coleta de dados em campo foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas (BARDIN, 2007) com pessoas-chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis para o entendimento da implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras, na Bahia. Entre os entrevistados, estão o ex-gerente executivo de Administração Tributária da Petrobras; responsável pelo processo de estruturação da administração tributária, iniciado em 1999; dois ex-gerentes gerais do COFIP e três ex-gerentes executivos das áreas Financeira, Contábil e Tributária, um de cada respectiva área; dois gerentes fiscais, um gerente tributário e um grupo de treze profissionais, entre analistas e apuradores, das áreas Tributária, Contábil e Fiscal de CSC de outras grandes empresas, a saber: Ambev (São Paulo), Vale (Rio de Janeiro) e Braskem e Máquina de Vendas (que operam ou operavam em Salvador e Região Metropolitana), através de uma relação corporativa que promove apresentações e discussões de estruturas, áreas e processos, bem como modelos e práticas da governança global, corporativa e tributária, principalmente, trocando informações e experiências acerca das suas atividades de execução tributária; e, por fim, de dez consultores empresariais, prestadores de serviços ao COFIP, que apoiaram ou apoiam o processo de execução tributária da Petrobras, delineado ao longo dos últimos anos.

## 5 ANÁLISE DO COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS DA PETROBRAS

O objetivo deste trabalho foi compreender a estratégia e a decisão a respeito do compartilhamento de serviços e da localização na cidade do Salvador, bem como o planejamento e implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras (COFIP), maior contribuinte e mais importante agente econômico do país, no intuito de aumentar resultados e reduzir riscos, atendendo novas demandas de governança tributária e corporativa, a partir de um modelo global, que, em 2008, já norteava iniciativas, projetos e ações das operações internacionais e algumas das principais atividades executivas da companhia.

Presente em 28 países, a Petrobras foi fundada por engenheiros e petroleiros focados em produção e distribuição. Consiste em uma organização estatal de economia mista, ou seja, é uma companhia de capital aberto, sendo o Governo o seu acionista. Possui operações nos três setores de atividade econômica, explorando, transformando e distribuindo, basicamente, óleo e gás (energia), que, durante as primeiras décadas de funcionamento, não havia uma preocupação institucionalizada com as práticas de governança e gestão.

Sabe-se que as primeiras discussões sobre GC tinham a finalidade básica de facilitar a comunicação, para parte dos acionistas, das estratégias, dos planejamentos e planos de ação, dos processos, dos instrumentos de controle e gestão de riscos de produção e distribuição.

Desde 2006, a companhia faz parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, o que demandou aperfeiçoamento contínuo das práticas de governança corporativa e de padrões internacionais de transparência. Aqui, cabe pontuar da necessidade de grande investimento em estrutura, processos e capital humano.

A abertura de capital demandou um incremento nas plataformas e recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC), promovendo maior controle interno, o que possibilitou adesão 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*<sup>4</sup> (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.

Com novos ambientes regulatórios e normatizações, 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 as Sociedades Anônimas, adotando também outros direcionadores empresariais, tais como os códigos e as práticas formais de GC. Os modelos subsequentes de governança requereram adaptação e implementação de práticas, como as previstos na Lei Sarbanes-Oxley (SOX), resgatando Borgerth (2008), ao defender que a SOX estabelece sanções que impedem procedimentos não éticos, em desacordo com as boas práticas de governança corporativa.

A estratégia de internacionalização e, conseqüente, de boa relação com novos mercados, economicamente integrados, também obrigou a utilização das IFRS<sup>5</sup>, além da Escrituração Contábil Digital (ECD), imposta pela legislação brasileira, o que promoveu maior segurança e transparência às suas operações, importante componente do projeto de estruturação da Petrobras.

Neste contexto, a companhia elaborou um plano estratégico com visão de longo prazo - até 2020, contemplando uma série de iniciativas coordenadas, como a criação dos controles “SOX”. Segundo entrevistas com os executivos da Petrobras, todos os assuntos relacionados a modelos organizacionais, processos de negócios e capital humano foram discutidos, planejados e executados, a partir de premissas que consideravam os princípios globais e práticas corporativas de governança, dentro de um único modelo.

A estrutura organizacional foi revisitada e novas entidades foram implantadas, a exemplo: do conselho de administração, dos comitês de auditoria interna e externa e de áreas executivas para fins específicos como a Internacional e a do Tributário. Essa última já pensada para funcionar de forma compartilhada. Todas elas com papéis, recursos e responsabilidades bem definidos e revisitados a cada nova estratégia, planejamento ou projeto.

De acordo com executivos da Petrobras, os desafios da internacionalização foram enormes, considerando o volume de recursos investidos ou alocados em projetos de naturezas diversas, muitos com foco em estudo de mercado produtor-consumidor, de legislação dos países que custodiavam operações e dos princípios de governança que direcionavam as companhias que mantinham interesse e recebiam capital de investidores globais.

No entanto, no que tange as operações nacionais, os executivos concordaram que o maior problema estava na multiplicidade de áreas ou atividades transacionais, a destacar os processos de execução tributária. Isso porque, de fato, não existia um alinhamento estratégico do esforço da gestão de tributos, o que tornou necessária a igual adoção de práticas de governança, no sentido de padronizar processos, sistemas, projetos especiais e estratégias interrelacionadas entre as “muitas áreas” tributárias, com desdobramentos nas “muitas áreas” contábeis e, até mesmo repercutindo nas “muitas áreas” financeiras existentes da companhia.

Este estudo conseguiu identificar unidades regionais, que eram responsáveis pela atividade tributária de 172 unidades locais, distribuídas em todo o Brasil, que possuíam áreas e equipes próprias e com gestão independente para os assuntos tributários, inclusive tomadas de decisões acerca das obrigações, com base em situações específicas, sem alinhamento com as demais áreas, unidades ou, até mesmo, sem uma análise estratégica ou de riscos corporativos de como aquelas poderiam influenciar ações ou processos em outras regiões, aumentando os riscos de exposição e autuação, e repercutindo nos resultados de toda a Companhia.

Segundo o Diagnóstico da Atividade de Execução Tributária da Petrobras (PWC, 1999), este problema estava materializado nas perdas acumuladas em processos tributários, porque cada unidade adotava um posicionamento particular, observando apenas suas operações locais ou regionais, o que, muitas vezes, gerava jurisprudência contra a própria empresa em outros estados. Vale revisar 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.

O Plano Estratégico de Implantação do COFIP (PETROBRAS, 2007), implantado em 2008, na Bahia, apresenta um esforço coordenado na organização e concentração dos processos de execução das áreas Financeira, Contábil e Tributária, devidamente mapeados e modelados, com o objetivo de resolver questões de natureza tributária e de aumentar a eficiência organizacional da companhia, corroborando com Hammer e 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.

Para tanto, o COFIP mantinha um pouco mais de 600 profissionais na operação de serviços compartilhados. 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”. A área Tributária contava com 99 profissionais, entre gerentes, analistas e apuradores fiscais.

Segundo executivos da Petrobras, o modelo-base de compartilhamento de serviços da companhia foi inspirado nos centros de outros grandes agentes econômicos, a exemplo da AMBEV. Através da análise do discurso, percebeu-se que as estruturas físicas e tecnológicas foram importadas para o COFIP. No entanto, a

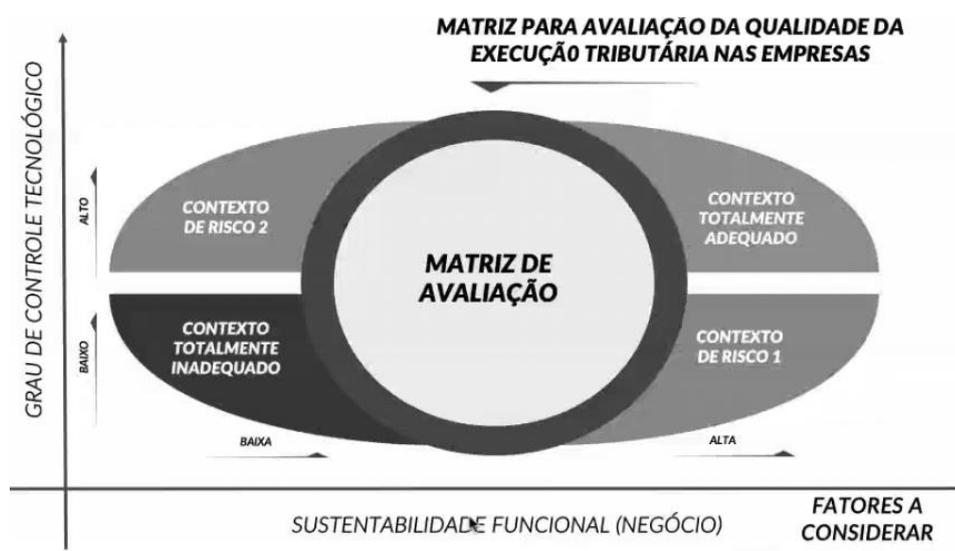
mesma análise mostrou que a decisão mais complexa foi, justamente, acerca dos processos transacionais que seriam ou não compartilhados. Estrategicamente, a companhia optou pelas áreas Financeira, Contábil e Tributária.

Vale ressaltar que as práticas de governança tiveram forte influência na escolha deste primeiro formato, uma vez que o Centro visava redução de custos e aumento de controle, com a utilização de mecanismos globais e forte aparato tecnológico, os quais impactavam nos riscos corporativos, tema de grande relevância para os *stakeholders*. Segundo os executivos entrevistados neste estudo, a Companhia precisava atender aos requisitos sobre informações, transparência e segurança empresarial impostos pelo capital internacional, na forma de princípios, regras e padrões específicos, a exemplo das já citadas IRFS.

Em 2010, a Vale iniciou estudos para a implantação do *Global Tax*, um órgão ou cargo (nos documentos acessados nesta pesquisa, ainda indefinido) para administração tributária integrada de todas as operações da companhia no Brasil e no exterior. A Petrobras fez o mesmo e, segundo consultores entrevistados, está em curso um projeto de convergência de todas as informações tributárias numa única plataforma (conhecida como “*Framework Tributário*”, igualmente, seguindo um modelo-base tecnológico da Braskem), com o principal objetivo de eliminar erros sistêmicos e divergências nas apurações, bem como na transmissão de arquivos fiscais ao fisco, buscando garantir maior alinhamento entre os planejamentos estratégico e tributário com as atividades - já compartilhadas - da empresa, sempre analisando os riscos corporativos.

Apesar de todo o exercício para elaboração, adequação e implantação de práticas globais e corporativas de governança, com viés aos interesses do mercado financeiro nacional ou estrangeiro, como já comentado anteriormente, a atividade tributária da Companhia é objeto de muita atenção executiva, a destacar o próprio governo brasileiro. Como a empresa detém operações em muitos segmentos da atividade econômica, a exemplo do óleo e gás que é extraído do poço e comercializado no posto, existem muitos riscos de exposição fiscal, que são tratados em contextos ou cenários (Figura 4).

Figura 4 – Matriz de Avaliação



Fonte: AllTax Platform (2020)

Segundo a matriz de avaliação de riscos acima, questões que envolvem tecnologia e sustentabilidade são essenciais para a empresa. Um importante indicador, atualmente, utilizado pela Companhia, não acompanha apenas o grau de informatização ou de uso de sistemas informatizados, mas sim o nível de aderência que esses recursos possuem com os processos de execução tributária do Centro de Operações Financeiras.

Sobre a localização do COFIP, identificou-se que, depois de uma primeira fase de concentração de processos transacionais e de testes operacionais na sede da empresa (Rio de Janeiro), a cidade do Salvador (Bahia) foi escolhida para abrigar o Centro. Segundo executivos da Petrobras, como essa mantém operações na maioria dos estados da federação, quando foi anunciada a intenção de criar um centro de serviços fora da cidade do Rio de Janeiro, iniciou-se uma disputa política, do centro do poder, em Brasília (DF), até os governos estaduais e municipais, todos interessados não somente no volume de recursos e investimentos que seriam realizados, mas também nos rebatimentos promovidos pelo capital humano (efeito renda) e, conseqüente, incremento na economia regional.

Muito se falou sobre possíveis questões políticas envolvidas na decisão por Salvador, mas, apesar da grande repercussão do envolvimento de alguns dos seus principais executivos da companhia nos escândalos de corrupção investigados pela Operação Lava Jato<sup>6</sup>, não foram encontradas evidências documentais do envolvimento de políticos ou partidários e nenhum entrevistado comentou o assunto.

Sendo assim, percebeu-se que a referida escolha pela cidade do Salvador se deu, precipuamente, pela melhor infraestrutura urbana, mais próxima ao Polo Petroquímico de Camaçari (Figura 1). 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 estratégica (provavelmente, até militar) de se implantar uma estrutura administrativa, financeira e de serviços mais robusta perto do referido complexo, replicando modelo do Rio de Janeiro.

Visto isso, cabe entender um pouco sobre o intitulado Polo<sup>7</sup> 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 GEOGRAFICO, 2019c).

Figura 1 – 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) A Área do Complexo Básico (1.293 hectares) reúne a quase totalidade das indústrias químicas e petroquímicas.
- b) 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.
- c) 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.
- d) A Área Industrial Oeste (544 hectares) abriga as empresas PARANAPANEMA e CHESF.
- e) 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.
- f) Empresas localizadas fora Complexo Industrial de Camaçari.

Para melhor contextualização, vale resgatar um pouco da história 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 locais 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 petroquímico do País, dimensionando-o para permitir, também, a localização de indústrias de transformação e, inclusive, unidades não petroquímicas.

A Panorama Brasil (2008) afirma que a Petrobras iniciou, em 7 julho de 2008, a migração de atividades da Sede para o Centro de Operações da Área Financeira, situado num prédio, devidamente projetado e

construído na Avenida Magalhães Neto, em Salvador (Figura 2), atendendo às especificações técnicas da companhia.

Figura 2 - 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 da almejada redução de custos.

O Centro trouxe para Salvador um novo padrão de infraestrutura e de tecnologia, os quais demandaram a vinda de profissionais de outros estados e, igualmente, de melhor formação quando comparados à mão-de-obra local. Para tanto, contou com o apoio do *campus* da Universidade Petrobras, devidamente instalado a poucos metros do Centro, que disponibilizou inúmeros cursos e formou dezenas de turmas que atenderam, exclusivamente, às necessidades de competências do compartilhamento de serviços.

Muitas empresas vieram de outros estados para prestar serviços ao Centro e outras regionais, inclusive, já cadastradas no Sistema Petrobras, se preparando 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. Em 2015, no encerramento das suas atividades, seguindo uma visão global, o COFIP já se preparava para atender o Chile, seguido de outros países do Mercosul, até 2020.

## **6 CONCLUSÕES**

Os resultados desta investigação 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, visando a otimização de atividades transacionais e, portanto, a redução dos custos e dos riscos,

considerando a necessidade do atendimento de demandas corporativas e globais, voltadas para o correto cumprimento das obrigações tributárias.

O Centro de Operações Financeiras estudado foi implantado a partir das demandas das áreas de Governança Corporativa e Tributária, seguindo uma tendência Global, com estruturas e mecanismos já adotados 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.

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.

Assim, em conformidade com as abordagens conceituais apresentadas na fundamentação teórica deste trabalho, o COFIP foi planejado para concentrar os processos e os profissionais das áreas financeira, contábil e tributária das operações nacionais e internacionais da Companhia. No entanto, percebeu-se que existia uma necessidade urgente de alinhamento dos esforços organizacionais e, principalmente, do entendimento da legislação tributária brasileira vigente.

Estes movimentos estruturais fizeram parte de uma agenda de mudança, prevista no seu planejamento estratégico, que promoveu a implantação do Centro de Operações Financeiras no estado da Bahia. Castro (2020), reforça que, quando os serviços compartilhados são bem implementados e executados corretamente, impulsionam as operações de uma empresa, permitindo 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 CSC.

Considerando a natureza das obrigações tributárias e a incidência de todas as transações da companhia, houve um esforço conjunto de toda a organização para a elaboração de uma estratégia global e corporativa, seguida da criação de uma estrutura capaz de atender às necessidades da governança tributária, concentrada numa única área de operações corporativas, o COFIP. O processo de adoção e implantação do compartilhamento de serviços proporcionou um melhor atendimento aos princípios globais e pilares de governança e contribui com a economia e o desenvolvimento regional, principalmente a partir das perspectivas capital humano e renda.

---

Artigo submetido para avaliação em 18/04/2020 e aceito para publicação em 26/10/2020

---

## REFERÊNCIAS

AMARAL, G.L. **Governança Tributária**. Disponível em: <<http://www.governancatributaria.com.br>>. Acesso em: 8 maio. 2020.

APADURAI, A. **Modernidad desbordada: dimensiones culturales de la globalización**. Buenos Aires: FCE Ediciones Trilce, 2001.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto. Lisboa: Edições 70, 2007.

BENTO, L.V. **Governança Global**: uma abordagem conceitual e normativa das relações internacionais em um cenário de interdependência e globalização. 2007. 575 f. Tese (Doutorado em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

BERGERON, B. **Essentials of Shared Services**. New Jersey, USA: JW & Sons, 2003.

BORGERTH, V.M.C. **SOX**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CASTELLS, Manuel. **La question urbaine**. Paris: François Maspero, 1972.

CASTRO, H.U. **Compartilhamento de Serviços na Economia Regional**: um estudo do Centro de Operações Financeiras da Petrobras na Bahia. 2020. 257 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano, Universidade Salvador, Salvador, Bahia.

CASTRO, H.U. **Fatores que contribuem para o desenvolvimento da governança tributária**: um estudo de caso sobre a estruturação da administração tributária da Petrobras. 2013. 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, Bahia.

CHAND, Smriti. **Factors controlling and influencing the location of industries** (with illustrations). Your Article Library. Disponível em: <<http://www.yourarticlelibrary.com/industries/factors-controlling-and-influencing-the-location-of-industries-with-illustrations/25351>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

GHELLERE, V.V.P. **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.

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.

IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 29 abr. 2020.

IBMI. **Global Governance Program**. Berlin. IBMI, 2020.

LEAL, M.J.; CAMURI, W.C. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo; v. 12, n. 15, p. 59-74, 28 fev. 2008.

MARTINS, V.P.; AMARAL, F.P. A consolidação da prática de serviços compartilhados. **eGesta**: Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, Santos, SP, v. 4, n. 1, p. 158-189. 2008.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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. 2020.

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

PIMENTA, D. **Governança Tributária**. Disponível em: <<http://www.iamg.org.br/lerpublicacao.php?publicacao=466>>. Acesso em: 7 nov. 2019.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

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

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

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

RESENDE, V. Estratégias para o desenvolvimento. **FENACON**, São Paulo, v.16, n.150, 2012.

SCHULMAN, D.S. et al. **Shared Services**. New York, USA: John Wiley & Sons, 1999.

SERAFIM, E.; QUELHAS, O.L.G.; ALLEDI, C. Histórico da governança corporativa: contribuições para a sustentabilidade das organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. **Anais...** Niterói (RJ): UFF, 2010.

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

SILVEIRA, A.M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

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.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

<sup>1</sup> São aquelas atividades com pouca variabilidade entre cada execução (portanto, mais repetíveis), ou seja, são rígidas, permitindo poucas exceções, as quais são todas pré-definidas, mapeadas e tratadas em tempo de desenho do processo.

<sup>2</sup> 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 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.

<sup>3</sup> Ferramenta que possibilita a identificação e incorporação dos melhores desempenhos de outras empresas, concorrentes ou não, a partir do aperfeiçoamento dos seus próprios métodos de trabalho ou processos de negócios.

<sup>4</sup> A *Securities and Exchange Commission* é a Comissão de Valores Imobiliários dos Estados Unidos.

<sup>5</sup> Conjunto de normas internacionais de contabilidade, emitidas e revisadas pelo IASB - *International Accounting Standards Board* (Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade).

<sup>6</sup> 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”.

<sup>7</sup> Para efeitos de fluidez textual, para se referir ao Polo Industrial de Camaçari, os pesquisadores utilizaram dos termos Polo, Distrito e Complexo.