

**Governança, Compartilhamento de Serviços e Desenvolvimento Econômico Regional: Um Estudo de Operações no Brasil e em Portugal****Governance, Service Sharing and Regional Economic Development: A Study of Operations in Brazil and Portugal**

DOI:10.34117/bjdv6n11-474

Recebimento dos originais: 03/10/2020

Aceitação para publicação: 23/11/2020

**Hélder Uzêda Castro**

Administrador de Empresas e Cientista de Dados,  
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano,  
Universidade Salvador, Brasil; e Universidade Nova de Lisboa, Portugal,  
Rua Doutor José Peroba, 251 - STIEP, CEP 41770-235, Salvador, Bahia,  
e-mail: helderuzeda@gmail.com

**RESUMO**

A proposta desta pesquisa foi verificar como o fenômeno dos serviços compartilhados, adotados pelas demandas de governança, contribuem com o desenvolvimento econômico regional, observando dimensões do capital humano e da responsabilidade social, em operações dos setores de Energia e Distribuição Alimentar, respetivamente localizadas em Salvador, Brasil; e em Lisboa, Portugal, no período de 10 anos, entre 2005 e 2015. Para tanto, adotou-se o ponto de vista de três áreas teóricas que se complementam: a Governança, observando-se as exigências globais, corporativas e tributárias, bem como suas entidades e práticas; o modelo de Compartilhamento de Serviços, fenômeno da investigação; e o Desenvolvimento Econômico Regional, apropriando-se das teorias do capital humano e da localização. Igualmente, optou-se pelo estudo de caso e análise do conteúdo levantado, basicamente, a partir de documentos e entrevistas semiestruturadas com trinta e dois atores-chave das companhias, incluindo representantes de entidades regionais e locais. Concluiu-se que a governança decide pela adoção do modelo CSC e que participa da escolha da região. Os centros mobilizaram outros negócios da cadeia de fornecedores dos grupos e o capital humano envolvido, que contribuíram com o desenvolvimento das economias regionais, igualmente, somando-se investimentos em projetos de responsabilidade, que modificaram a dinâmica econômica e social das regiões estudadas.

**Palavras-chave:** Governança, Serviços Compartilhados, Economia, Desenvolvimento Regional.

**ABSTRACT**

The purpose of this research was to verify how the phenomenon of shared services, adopted by the demands of governance, contributes to regional economic development, observing dimensions of human capital and social responsibility, in operations of the Energy and Food Distribution sectors, respectively located in Salvador, Brazil; and in Lisbon, Portugal, in the period of 10 years, between 2005 and 2015. For this purpose, the point of view of three theoretical areas that complement each other was adopted: Governance, observing the global, corporate and tax requirements, as well as its entities and practices; the Service Sharing model, an investigation phenomenon; and Regional Economic Development, appropriating theories of human capital and location. Likewise, we opted for the case study and analysis of the content raised, basically, based on documents and semi-structured interviews with thirty-two key players of the companies, including representatives of regional and local entities. It was concluded that governance decides to adopt the CSC model and that it participates in

the choice of the region. The centers mobilized other businesses in the groups' supply chain and the human capital involved, which also contributed to the development of regional economies, adding investments in projects of responsibility, which changed the economic and social dynamics of the regions studied.

**Keywords:** Governance, Shared Services, Economy, Regional Development.

## 1 INTRODUÇÃO

O compartilhamento de serviços é um modelo de gestão empresarial comumente adotado por grandes agentes econômicos, seguindo uma tendência global de otimização de processos transacionais e concentração de capital humano especializado, com a incumbência de dar conta das demandas do mercado consumidor ou investidor, bem como das exigências das entidades e práticas de governança corporativa (GC). Para fins desta pesquisa, soma-se o exercício da governança tributária, uma vez que essa configura significativos esforços organizacionais no sentido de atender às obrigações tributárias das companhias.

Sabe-se que o desenvolvimento econômico mundial contempla interesse na forma como os negócios são governados desde a época do Império Romano. Segundo Silveira (2015), a literatura resgata as *societas*<sup>1</sup>, como as primeiras entidades empresariais, em que cada “sócio” ou “parte interessada” possuía uma ação, cabendo a administração diária a um deles, rotativamente eleito como gestor. Sendo assim, sugere-se que, ainda neste período, originou-se o conceito de que um conjunto de pessoas poderia criar uma identidade coletiva separada de seus integrantes, com interesses comuns.

Os agentes econômicos<sup>2</sup> são considerados centros de transformação social e de desenvolvimento econômico, bem como de decisões financeiras, técnicas e administrativas, sendo reprodutores do capital. A governança surgiu a partir de uma ação reflexiva em torno da ética, ponderando as relações; entre mercados, produtos, organizações e sociedades - países, territórios, regiões e lugares; entre as empresas de uma mesma rede ou cadeia de negócios; e entre acionistas, conselhos, comitês, controladores e executivos; e continua ditando os rumos dos negócios e modelos de gestão, que assumem a responsabilidade executiva.

---

1 De acordo com Sandroni (2005, p. 790-791), *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.

2 O pesquisador sabe que há diferença teórica entre o uso dos termos ‘agente econômico’, ‘empresa’, ‘empreendimentos’, ‘organização’, ‘instituição’, ‘companhia’ e ‘corporação’. Porém, para efeitos de fluidez textual deste documento, esses são utilizados como sinônimos.

Percebe-se que a economia está em constante movimento, postos aqui os conhecidos ciclos, e, para acompanhar os novos processos de crescimento e desenvolvimento, no qual os serviços (tecnologias, processos) e o capital intelectual (pessoas) - discutido por Stewart (1998), substituíram o capital físico (instalações), antes considerado importante variável do crescimento, as empresas passaram a investir na concentração de tecnologias, processos e pessoas. Essas últimas com o desafio de recrutá-las, formá-las e retê-las nas organizações e nas regiões.

Os escândalos de fraude e corrupção, deflagrados em 2001, pela descoberta de manipulações contábeis num dos grupos empresariais mais conceituados dos Estados Unidos, surpreendeu a economia internacional e deu início a uma crise de confiança, em níveis inéditos desde a quebra da bolsa norte-americana em 1929. Identificou-se uma desonesta relação de dependência e conivência entre grandes consultorias da área de Auditoria e os atos praticados pelos administradores das operações por elas auditadas. Em 2002, surgiu a Lei Sarbanes-Oxley, os padrões contábeis foram aperfeiçoados, o mercado ficou mais exigente e a discussão acerca da governança ganhou notoriedade, ampliando códigos, práticas, controles internos e riscos corporativos.

Com isso, houve um crescimento na adoção do modelo de compartilhamento de serviços, principalmente de grandes agentes econômicos, os quais detém estruturas e atividades complexas. Estratégias foram pensadas em direção à concentração da maioria dos processos transacionais das áreas Financeira, Contábil e Tributária, sendo as que representavam maior risco corporativo. Os centros de serviços foram implantados em sítios que melhor atendiam os mais diversos interesses, contribuindo com a economia e desenvolvimento regional.

O objetivo deste texto é verificar como o fenômeno dos serviços compartilhados, neste estudo, adotados pelas demandas de governança, contribuem para a promoção do desenvolvimento econômico regional, observando dimensões do capital humano e da responsabilidade social, em operações dos setores de Energia e Distribuição Alimentar, respectivamente localizadas em Salvador, Brasil; e em Lisboa, Portugal, no período de 10 anos, entre 2005 e 2015.

Para tanto, adotou-se o ponto de vista de três áreas teóricas que se complementam: a Governança, observando-se as exigências globais, corporativas e tributárias, bem como suas entidades e práticas; o modelo de Compartilhamento de Serviços, fenômeno da investigação; e a Economia Regional, apropriando-se das teorias do capital humano e da localização. Igualmente, optou-se pelo estudo de caso e análise do conteúdo levantado, basicamente, a partir de documentos e entrevistas semiestruturadas com trinta e dois atores-chave das companhias, incluindo representantes de entidades regionais e locais.

O caráter revelador e contribuição científica desta proposição de estudo será o entendimento do processo de desenvolvimento econômico regional dessas regiões à luz da Governança, a partir da

implantação dos centros de serviços compartilhados das companhias escolhidas, contribuindo com o entendimento acerca da aplicação das teorias, 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.

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

Os modelos e as práticas de governança se consolidaram com base numa reflexão em torno dos dilemas éticos, os quais versam sobre as relações entre as empreendedimentos e as sociedades, sendo mercados ou regiões; entre as empresas de uma mesma cadeia produtiva, os acionistas, os conselhos e as diretorias executivas. Estabeleceu-se como uma iniciativa que visava fornecer transparência, estrutura de controle e garantias necessárias para atração de recursos e proteção dos investidores de possíveis abusos praticados condutores dos negócios. As primeiras abordagens da governança também coincidem com a necessidade de profissionalização da administração empresarial, decorrente de processos sucessórios, de dispersão do capital e de separação entre propriedade e gestão (SERAFIM; QUELHAS; ALLEDI, 2010).

A perspectiva econômica e global da governança aborda o desenvolvimento do negócio, na qual o “local” é posto como centro de relações, com especificidades culturais das sociedades em rede (CASTELLS, 1972) e potencialidades econômico-ambientais próprias. Sendo assim, o local (APUDARAI, 2001) e o global remetem a planos peculiares, se entrelaçam, dando margem à reconstrução “local”, daquilo que, estrategicamente, se posiciona como “global”.

A criação de uma estratégia global é uma tarefa complicada, mas essencial para implantação e manutenção das operações de grandes agentes econômicos. À medida que as estratégias corporativas apontam para o crescimento, os tomadores de decisão identificam oportunidades de melhores resultados, bem como ameaças empresariais, as quais devem ser identificadas e mitigadas pelas áreas e entidades de uma boa governança.

Estratégias internacionais e estratégias globais são duas categorias, ilustradas na figura 1. 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 em muitos países (IBMI, 2020).

Figura 1 – Ilustração Estratégia Internacional x Estratégia Global



Fonte: IBMI (2020).

Segundo o *International Business Management Institute* (2020), existem três diferenças principais entre a estratégia global e a estratégia internacional, listadas a seguir:

- coordenação do centro: uma estratégia internacional não requer forte coordenação do centro. Uma estratégia global, por outro lado, requer um bom modelo de governança corporativa entre as atividades do centro e as das subsidiárias;
- padronização de processos e de produtos: uma estratégia internacional pressupõe que as subsidiárias devem atender às necessidades de negócios locais. Em contraste, a estratégia global pressupõe que o centro deve padronizar suas atividades em todos os diferentes países; e
- integração da estratégia: a estratégia internacional dá às subsidiárias a independência para planejar e executar movimentos competitivos de forma independente (com base na análise de rivais locais). A estratégia global planeja batalhas competitivas em escala global, seguindo a cultura empresarial e as práticas de governança corporativa.

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.

O cerne da governança corporativa foi a proteção dos recursos e investimentos de acionistas, principalmente dos minoritários, de possíveis abusos praticados pelos executivos, e a profissionalização das atividades empresariais, decorrente dos processos de dispersão do capital e de separação entre propriedade e controle, ou seja, quando os proprietários de uma empresa passaram a

delegar poderes a um administrador que tomava decisões as quais, por vezes, contrárias ao bom senso e interesses dos próprios proprietários e demais *stakeholders*<sup>3</sup>.

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.

Para efeito desta pesquisa, assume-se que o correto cumprimento da obrigação tributária é também uma questão de responsabilidade social. E para se efetuar a análise da gestão tributária multidisciplinar, com vistas à maximização do valor da empresa, propõe-se a utilização do Framework de Scholes e Wolfson, realizando a gestão tributária em três dimensões: "*all parties, all taxes, all costs*". (SCHOLES; WOLFSON, 1989). Calijuri (2009, p. 43) destaca que, "[...] Scholes e Wolfson aceitaram o desafio da interdisciplinaridade e aliando tributação à estratégia, publicaram o *Framework*" o qual analisa a gestão tributária sob as três mencionadas dimensões.

O *Framework*, então, foi publicado, em 1992, no livro *Taxes and Business Strategy: a planning approach*, cujo manuscrito (SCHOLES; WOLFSON, 1989) já estava circulando no meio acadêmico desde 1990. Tem por objetivo providenciar uma estrutura central para pensar como os tributos afetam as atividades de negócio e analisar como os negócios são afetados por outras políticas não correlacionadas à tributação como acordos internacionais, políticas monetárias, regulação dos serviços públicos, restrições monetárias, regulação do mercado de seguros, bancos, indústria farmacêutica, e outros programas governamentais que não são refletidos na legislação tributária, como os incentivos à agricultura.

A Governança Tributária (GT) representa a união da administração dos tributos com as práticas de GC, permitindo melhor coordenação, instituição e regulação de controles e revisão dos processos de execução tributária, de maneira que resulte na mitigação de riscos fiscais e os efeitos que esses

---

<sup>3</sup> *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.

provocam nos negócios, preços e resultados, assim como facilitando as mudanças necessárias no atendimento das constantes demandas regulatórias.

Sobre a área de Governança Tributária, Castro (2013) defende que

Este campo empresarial, em específico, preconiza atividades que requerem um elevado nível de alinhamento dos entendimentos legais, assim como de conformidade dos processos de execução que atendem às demandas tributárias reguladas e impostas pelo fisco. Por isso, a importância estratégica em concentrar a coordenação de todos os recursos desta área, respeitando um modelo de governança da companhia e compreendendo processos bem definidos.

Hodiernamente, uma característica importante da boa governança tributária é o nível de aderência dos sistemas de informação sobre os processos de execução tributária, comumente compartilhados, uma vez que existe um movimento ininterrupto de inovação tecnológica das entidades tributantes.

### **3 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

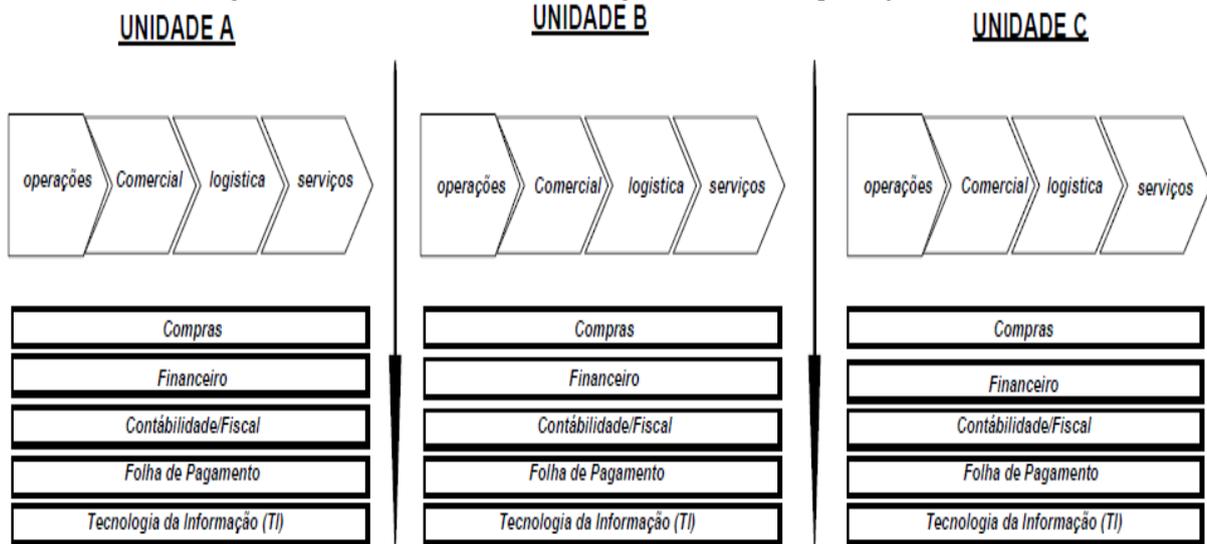
O que se tem presenciado, nos últimos tempos, é o aparecimento de tendências organizacionais, objetivando melhores soluções para as questões internas, como também o desenvolvimento sustentável. O motivo precípua dessas é a pressão, cada vez maior, para se evitar perdas e obter ganhos. Nesse ambiente competitivo e dinâmico, sobrevivem, no mercado, as engrenagens com diferenciais imputados por uma gestão eficiente e eficaz, bem como pelo estímulo da inovação, de adaptação e do aprendizado.

Cabe destacar que, à medida que as organizações crescem, a carga administrativa e burocrática aumenta, assim como as exigências do mercado. Segundo Porter (1999), as atividades de uma empresa se enquadram em categorias genéricas agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio.

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), os processos produtivos foram, durante muitos anos, foco da atenção gerencial com grande ênfase na evolução tecnológica. Entretanto, recentemente, as organizações têm se voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam cerca de 30% dos custos da produção de uma empresa. Companhias de todos os tamanhos, de vários segmentos da atividade econômica e de diversos países têm adotado os CSC como um mecanismo de racionalização das suas operações.

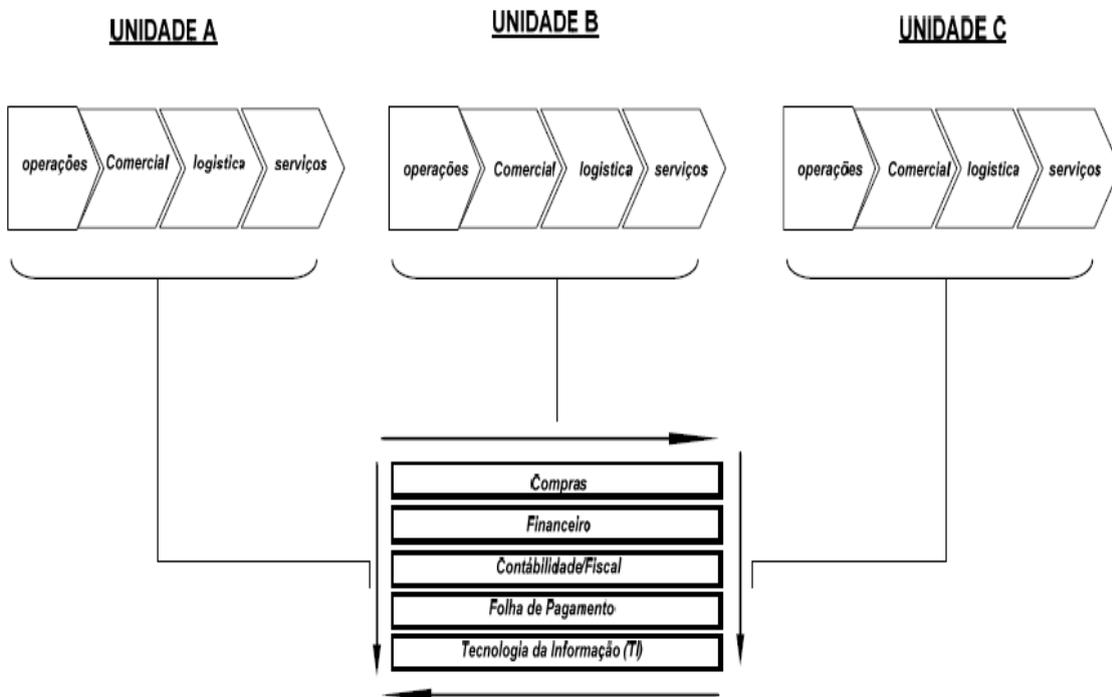
Araújo (2010) propôs, na figura 2, um modelo de estrutura entre as unidades de negócios antes da prática do CSC. Nesta, ainda se observa a existência de atividades comuns desempenhadas por várias e díspares unidades de negócios internas à empresa.

Figura 2 – Estrutura de unidades de negócios antes da implantação do CSC



Fonte: Araújo, 2010, p. 25.

Figura 3 – Estrutura de unidades de negócios após da implantação do CSC



Fonte: Araújo, 2010, p. 25.

Na figura 3, a estrutura do CSC já está montada, centralizando todas as áreas comuns, 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.

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.

#### **4 ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

As referências históricas da literatura apontam que a Ciência Econômica vem debatendo as causas do desenvolvimento econômico de um país ou região. Essa discussão teve origem em autores que não estavam preocupados explicitamente com este problema. François Quesnay, David Ricardo e Adam Smith lançaram seus questionamentos iniciais.

Muitos textos dispõem esforços dispensados à simples definição do termo em detrimento à compreensão exata dos condicionantes dos aspectos e resultados 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.

Para fins deste trabalho, considerando o aspecto da teoria econômica, é importante alinhar a Teoria do Capital Humano, formalizada por Theodore Schultz (1973), visando dar conta de entender o ser humano como um dos principais fatores de produção de riqueza, através do conhecimento aplicado como forma de capital. Nesse sentido, a educação passou a ser percebida como um componente de investimento, determinante no processo de desenvolvimento regional.

A partir de então, passa-se a mostrar a importância do capital humano para o crescimento econômico e qual sua relação com a educação e renda.

Embora seja óbvio que as pessoas adquiram capacidades úteis e conhecimentos, não é óbvio que essas capacidades e esses conhecimentos sejam uma forma de capital, que esse capital seja, em parte substancial, um produto do investimento deliberado, que se têm desenvolvido no seio das sociedades ocidentais a um índice muito mais rápido do que o capital convencional (não-humano), e que o seu crescimento pode muito bem ser a característica mais singular do sistema econômico. Observou-se amplamente que os aumentos ocorridos na produção nacional têm sido amplamente comparados aos acréscimos de terra, de homens-hora e de capital físico reproduzível. O investimento do capital humano talvez seja a explicação mais consentânea para esta assinalada diferença (SCHULTZ, 1973, p. 31).

Segundo McKinnon, Cumbers e Chapman (2002), tendo 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. Esses pesquisadores realizaram uma avaliação crítica do trabalho recente sobre a inovação, a aprendizagem e o desenvolvimento regional, situando isso dentro de seu contexto intelectual.

Em digressão, sabendo que o modelo de governança determina a adoção do compartilhamento de serviços e esse, basicamente, concentra pessoas e processos em determinado local, dentro do aspecto da teoria regional, cabe resgatar a Teoria da Localização, elaborada por muitos estudiosos - como é o caso de Cantillon, Von Thünen, Blaug, Launhardt, Weber, Christaller, Palander, Lösh, Isard, entre outros, contribuindo para explicar a localização agrícola, a industrial e a do comércio e serviços.

Vale colocar em relevo a formação dos sistemas urbanos, recorrendo ao pensamento de Christaller (1966), conhecido como Teoria dos Lugares Centrais<sup>4</sup>. Todas essas reflexões ou questões são de suma importância para as investigações acerca da relação entre grupos econômicos, regiões e desenvolvimento.

Por fim, ainda na teoria regional, 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.

## 5 METODOLOGIA

Dada a especificidade do objeto da investigação apresentada, optou-se pelo estudo de caso. Este trabalho está centrado na promoção do desenvolvimento econômico regional impulsionado pela implantação de centros de serviços compartilhados em Salvador, Brasil; e em Lisboa, Portugal. Utilizou-se a pesquisa documental, a qual foi empreendida a partir da coleta de dados em publicações e em relatórios internos das empresas e de entidades regionais ou locais tais como federações, associações, sindicatos etc. Esta pesquisa também foi baseada em documentos circulantes nas organizações em questão e outros acessíveis ao público, disponibilizados na Internet. A pesquisa bibliográfica e eletrônica coletou dados pertinentes ao assunto em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e publicações corporativas.

A coleta de dados em campo foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas com trinta e duas pessoas-chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis para o entendimento da implantação dos centros. Entre os entrevistados estão os principais executivos das áreas de Administração Tributária; o gerente geral, os gerentes executivos das áreas Financeira, Contábil e Tributária e cinco executivos do Centro da companhia brasileira; o principal executivo, dois supervisores de operações e cinco executivos do Centro da companhia portuguesa. Participaram das

---

<sup>4</sup> Teoria formulada por Christaller que destaca a importância funcional dos lugares (espaços). Basicamente, explica o tamanho, a distribuição e o número de cidades.

entrevistas consultores empresariais que atuaram no desenho e implantação dos centros, três no Brasil e cinco em Portugal. *Foram ainda entrevistados representantes:* da Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia (Ampesba), da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Bahia (ABIH), da Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia (ADEMI-BA); da Associação Comercial da Bahia (ACB), da Associação Comercial de Lisboa (ACL); e da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (CCIP).

O tratamento dos dados foi realizado através das análises de conteúdo de Bardin (2007), sendo “análise horizontal”, contemplando os registros de todos os entrevistados e identificando a similaridade entre opiniões e posicionamentos, através de palavras, expressões e ideias centrais que contribuirão para o entendimento do conteúdo das entrevistas; “análise vertical” de cada entrevista (itens semiestruturados), indexando o material a partir de grupos de ideias por entrevistado, assim como identificando os principais argumentos; e por fim, “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.

## **6 PESQUISA APLICADA**

O objetivo deste texto é verificar como o fenômeno dos serviços compartilhados, neste estudo, adotados pelas demandas de governança corporativa e tributária, contribuem para a promoção do desenvolvimento econômico regional, observando dimensões do capital humano e da responsabilidade social, em operações dos setores de Energia e Distribuição Alimentar, respectivamente localizadas em Salvador, Brasil; e em Lisboa, Portugal, no período de 10 anos, entre 2005 e 2015.

O estudo proposto baseou-se nos aspectos centrais e estrategicamente geográficos do centro de operações financeiras do maior agente econômico brasileiro e do escritório de serviços partilhados de um importante grupo empresarial português, respectivamente, observando aspectos econômicos regionais das referidas cidades.

Sobre os modelos de governança, desde os aspectos globais, uma vez que as empresas investigadas possuem operações internacionais, e os corporativos, ambas possuem modelos similares, com estrutura matricial baseada em Conselho de Administração, Conselho Fiscal, comitês e demais entidades. São engrenagens pensadas para conduzir os negócios e controlar as ações, com impactos mais significativos, dos CEOs e principais executivos.

O modelo de governança corporativa da empresa brasileira, pensado desde a criação da companhia, em 1953, teve a finalidade primordial de facilitar o acompanhamento, por parte dos acionistas, sobre as estratégias, os planejamentos e planos, os processos, os riscos e instrumentos de

controle, entre outros. No entanto, ao longo das primeiras décadas, pouco foi colocado em prática. A atenção do capital humano da companhia, basicamente, formado por engenheiros e técnicos, estava voltado para as atividades de produção e distribuição.

A empresa portuguesa, fundada em 1792, seguiu uma tendência global de estruturação da governança e, na década de 1990, começou a implantar práticas, precipuamente para atender aos inúmeros processos de sucessão e às exigências de acionistas e investidores. Entretanto, o tema governança corporativa foi ganhando notoriedade aos poucos e a companhia foi aperfeiçoando modelos e práticas conforme a necessidade e a estratégia dos negócios.

Vale ressaltar que, apesar dos modelos e práticas de GC, a empresa brasileira, em 2018, após quatro exercícios de prejuízo, alcançou lucro líquido de R\$ 25,779 bilhões. Em 2017, por exemplo, em decorrência da Operação Lava Jato<sup>5</sup>, a companhia teve perda de R\$ 446 milhões. No entanto, as entrevistas apontaram que essas oscilações são consideradas “comuns” no setor de Energia, considerando o porte do agente econômico e ainda administrado pelo governo, e os executivos entrevistados optaram por não comentar os problemas de corrupção, amplamente divulgados pela mídia nacional e internacional.

Da mesma forma, as duas companhias possuem desafios no aspecto da governança tributária, pois, apesar de todas as diretrizes ditadas pelas governança global e corporativa, no sentido de cumprimento das obrigações, prestação de contas e transparência, os relatórios apontam problemas que partem da estratégia da atividade tributária, no caso do Brasil, até o contribuição tributária, no caso de Portugal.

Segundo o documentos internos, na companhia brasileira, o principal problema a ser resolvido pelo compartilhamento de serviços estava na duplicidade das operações de apoio e nas perdas acumuladas em processos tributários, porque, além dos elevados custos de transação, cada uma das 175 unidade, na prática, adotava uma estratégia independente em suas ações regionais, o que gerava jurisprudência contra a própria empresa em outras regiões.

Para determinar um parâmetro, em 2005, 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

---

<sup>5</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”.

gestão empresarial, preocupada cada vez mais com a ética e transparência, evoluindo naturalmente a um novo nível: a Governança Tributária.

O centro de operações financeiras foi inaugurado em 3 de outubro de 2008, com 600 colaboradores diretos e mais algumas centenas de indiretos, e passou a concentrar as principais atividades e transações financeiras, contábeis e tributárias da empresa. Na perspectiva interna, 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, posto em relevo as perdas de natureza tributária.

A escolha pela cidade do Salvador se deu, basicamente, pela melhor infraestrutura urbana mais próxima ao Polo Petroquímico de Camaçari, o que seria um componente estratégico da referida decisão. Algumas entrevistas também apontaram na direção de Salvador ter sido a primeira capital do país, destacando aspectos históricos e da qualidade de vida ofertada.

A estrutura compartilhada demandou grande investimento, a destacar em 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 companhia, tanto no Brasil quanto no exterior.

Para dar conta das exigências impostas pelos modelos de governança, os programas de formação do capital humano, sendo alocado, vindo de outras regiões ou contratados na cidade do Salvador e Região Metropolitana (RM), contou com o suporte da sua universidade corporativa, instalada a poucos metros do CSC. Esse segundo aparelho, igualmente, contribuiu com os rebatimentos na economia regional, pois ofertava cursos para outras instituições.

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, promovendo um importante incremento na renda regional, pois tratava-se de um capital humano mais preparado e, conseqüentemente, melhor remunerado.

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 recurso disponível para o consumo de produtos.

O capital humano que foi trazido pelo CSC promoveu significativos rebatimentos na economia regional, principalmente no mercado imobiliário, de bens e de serviços das atividades do seu entorno. Todos os escritórios de serviços vindos de outras regiões, praticamente, se instalaram na proximidade do centro, aumentando a centralidade da região. Da mesma forma, os profissionais que foram trazidos

buscaram se instalar em locais próximos, gerando impactos considerável no mercado imobiliário de alguns bairros adjacentes.

Sobre a renda, a informação que mais se repetiu nas entrevistas, a destacar o ex-diretor do CSC, a companhia remunerava, em média, 30% acima do valor de mercado de trabalho, modelo replicado nos prestadores de serviços. Furtado (1963) afirma que desenvolvimento é, basicamente, aumento do fluxo de renda real da população. Aqui, houve uma concentração de capital na região do Centro.

O impacto foi imediato, pois todo o comércio da principal avenida, próxima ao CSC, se preparou para os “novos clientes”. Investimentos foram feitos em reforma, melhorias e capacitação de funcionários. Entrevistas ainda reforçam que isso não aconteceu apenas no entorno no centro. O comércio de Salvador estava disputando este incremento no faturamento dos seus negócios.

Do outro lado do Atlântico, em Portugal, o problema de natureza tributária era outro. Apesar de ser um grupo bicentenário e dispor de um modelo e práticas de governança mais testadas e maduras, a companhia admitia divergências no entendimento acerca do recolhimento dos tributos no país de origem, apesar de, no exercício de 2012, ter sido a empresa privada que recebeu mais benefícios fiscais.

O grupo português opera em três países e mantém sede em Lisboa. A distribuição alimentar é a principal atividade, representando mais de 95% das vendas consolidadas. Apesar e em virtude dos inúmeros problemas relacionados ao pagamento de tributos em Portugal, a companhia adotou um robusto modelo de governança tributária, que reflete a estratégia dos seus negócios, denominado “desenvolvimento sustentável da atividade”, a partir da gestão da relação com todos os agentes da cadeia de valor.

Na prática, a sociedade e o governo português sempre questiona o volume de tributos que o grupo “deixa” no país, que, segundo seus principais executivos, é devidamente fatiado ao longo da atividade de distribuição.

O atual escritório de serviços partilhados possui mais de 15 anos, empregando cerca de 500 profissionais, movimentando sua estrutura organizacional de acordo com as necessidades e demandas mercadológicas e empresariais, e controla todas as operações nos três países, executando, segundo entrevistas, com bastante rigor, as diretrizes estabelecidas pelo conselho de administração e alta direção do grupo.

Entrevistas realizadas com representantes de entidades regionais sugerem que o capital humano do CSC movimenta boa parte da economia do centro de Lisboa. Assim como em Salvador, são consumidores de bens e serviços de maior valor agregado ou adicionado. No primeiro momento, da implantação, o mercado imobiliário aquece, principalmente nas localidades no entorno dos centros. Neste sentido, os números de Salvador são mais representativos - aumento de 25% da demanda,

provavelmente, em virtude do problema da mobilidade urbana, muito diferente de Lisboa - aumento de 13% da demanda.

Durante os preparativos para implantação do centro de operações financeiras da companhia brasileira, segundo executivos entrevistados, ainda na fase de planejamento, foi manifestada uma preocupação com a dinâmica econômica e social da cidade de Salvador e RM. A empresa já mantinha investimentos em importantes programas de responsabilidade corporativa, a destacar em educação, cultura e ambiente, seguindo uma das diretrizes do modelo de governança, e esses foram ampliados na fase de operação do centro. Em 2013, foi realizada uma seleção pública do Programa Desenvolvimento & Cidadania, contemplando 13 projetos sociais baianos.

A responsabilidade corporativa, nos últimos anos, adentrou vários textos e levantou várias questões, abordando, principalmente, os limites e o “preço socioambiental” do atual modelo de Desenvolvimento Econômico e as práticas de Governança Global e Corporativa, fundamentando, entre outros aspectos, a ética no ambiente de negócios. Isso deu-se porque o homem contemporâneo encontra-se em um dilema sem precedentes: crescer financeira e economicamente, mas conservar o planeta vivo para manter a espécie humana e demais espécies, garantindo também a manutenção da matéria-prima e da produção industrial e, conseqüentemente, a perpetuação das companhias, das atividades empresariais e dos resultados econômico-financeiros almejados.

Em Portugal, a companhia adota uma estratégia compensatória permanente e, durante esta pesquisa, além de pequenas iniciativas responsáveis de empreendedorismo social, igualmente voltadas para educação, cultura e ambiente, mantém investimentos para manutenção da Santa Casa de Misericórdia e, desde 2015, depois de ser entregue pela Parque Expo, empresa pública, criada para gerir a Expo'98, assumiu, como concessionária, o Oceanário de Lisboa.

Com isso, foram mantidas importantes parcerias com instituições e universidades em projetos de investigação científica e de conservação da natureza, a exemplo do Programa de Educação e do projeto de responsabilidade social, denominado "Vaivém Oceanário - Educação Ambiental em Movimento", cuja a missão é divulgar o Oceanário pelo país, oferecendo experiências educativas de acesso livre, principalmente para estudantes, que também contam com outros projetos que ensinam o respeito ao mar e às espécies marinhas, revisitando Montana e Charnov (1999), a respeito do grau de envolvimento da organização com as ações de responsabilidade social, que pode acontecer em três níveis: (i) abordagem da obrigação social; (ii) abordagem da responsabilidade social; e (iii) sensibilidade social.

Segundo McWilliams e Siegel (2002), a responsabilidade corporativa como uma estratégia de diferenciação, é usada para promover novas demandas e obter valor superior para um produto existente. Ainda segundo os autores, alguns consumidores querem que os produtos adquiridos apresentem alguns

atributos de responsabilidade social. Além disso, outros consumidores valorizam produtos que são produzidos de forma responsável, sejam bens ou serviços.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição deste estudo foi elucidar os rebatimentos do fenômeno do Centro de Serviços Compartilhados, à luz da Governança, no Desenvolvimento Econômico Regional, de dois grandes agentes econômicos, localizados em Salvador, Brasil; e em Lisboa, Portugal, contribuindo com as discussões acerca da Teoria Regional, uma vez que o modelo de compartilhamento de serviços, apesar de ser uma tendência global, ainda é pouco estudado na perspectiva da Economia Regional.

Neste caso, entendeu-se que o Modelo de Desenvolvimento Regional é um processo de crescimento econômico que resulta na promoção da ampliação do emprego, da educação e da renda da região, definido dentro de uma dinâmica específico de desenvolvimento, alinhando o incentivo empresarial com o desenvolvimento local, criando uma identidade regional econômica, política e cultural, aqui, baseada em capital humano e responsabilidade social.

O estudo demonstrou que as empresas, no Brasil e em Portugal, adotam modelos similares de governança global, em observância ao mercado internacional e suas exigências mercadológicas e financeiras; e corporativa, com ênfase no aperfeiçoamento nos processos, conformidade e controles internos, alinhando todos os esforços organizacionais com a estratégia empresarial. No entanto, ambas tinham problemas de natureza tributária, sendo de alinhamento operacional ou de contribuição de impostos.

Os documentos e entrevistas constataram que essas demandas de governança tributária foram preponderantes na decisão pelo modelo e implantação dos centros de serviços compartilhados, no Brasil, ou partilhados, em Portugal. Esses passaram a concentrar processos transacionais das áreas Administrativa, Financeira, Contábil e Tributária, os quais apresentavam maior risco corporativo. Esse movimento proporcionou uma redução de custos e das perdas, bem como melhoria da gestão, uma vez que eliminaram-se as duplicidades operacionais e as assimetrias informacionais quanto às posições estratégicas, a destacar as tributárias.

A pesquisa evidenciou que os referidos centros contribuíram com o desenvolvimento econômico regional, primeiro, porque trata-se de uma estrutura que concentra capital humano com maior renda, em virtude do nível de especialização para lidar com as questões de governança, e disposição para consumo; segundo, porque os agentes estudados incrementaram investimentos em projetos de responsabilidade corporativa, beneficiando iniciativas nas áreas de Educação, Cultura, Ambiente e Saúde. O comércio de bens e serviços sofreram impactos positivos, no primeiro momento destacado o setor Imobiliário.

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

## REFERÊNCIAS

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

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.

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. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde.../Ludwig.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

BARDIN, Lawrence. **Análise do Conteúdo**. 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.

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

CHRISTALLER, Walter. *Central Places in Southern Germany*. Translated by Carlisle W. Baskin. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, [1933] 1966.

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. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador, Salvador, 2013.

CHRISTALLER, Walter. **Central places in Southern Germany**. New Jersey: Prentice-Hall, 1966.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir; LOPES, Alexsandro Broedel. **Gestão Tributária**: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MACKINNON, Danny; CUMBERS, Andrew; CHAPMAN, Keith. **Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates**. *Progress in Human Geography*, v.

26, n. 3, p. 293-311, June. 2002. Disponível em: <<http://phg.sagepub.com/content/26/3/293.short>>. Acesso em: 30 set. 2019.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. **Academy of Management Review**. 2001. v.26. n. I, p. 117-127.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

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

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

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SCHOLLES, Myron S.; WOLFSON, Mark A. **The effects of changes in tax laws on corporate reorganization activit**. Cambridge (Massachusetts, EUA): National Bureau of Economic Reseach, 1989. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w3095.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

SCHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano**: investimentos em educação e pesquisa. Tradução de Marco Aurélio de Moura Matos. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

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.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Abril Cultural, [1776] 1983.

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

VON THÜNEN, Johann Heinrich. **The isolated state**. Oxford: Pergamon Press, 1966.