



## SERVIÇOS PARTILHADOS EM PORTUGAL

Motivações para a criação de um centro de serviços partilhados em Portugal

Ana Filipa Guimarães Moreira

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Contabilidade e Finanças**

*Versão final* (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Porto-2019

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



## SERVIÇOS PARTILHADOS EM PORTUGAL

Motivações para a criação de um centro de serviços partilhados em Portugal

Ana Filipa Guimarães Moreira

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças sob orientação de José Campos Amorim**

Porto-2019

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



## Resumo

Os serviços partilhados são uma estratégia colaborativa que corresponde a um conjunto de funções concentradas numa nova unidade de negócio semiautónoma cujo propósito é promover eficiência, gerar valor, reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço para os clientes internos (Bergeron, 2002).

São vários fatores que pesam na adoção de uma estrutura de serviços partilhados, tais como: localização, regulamentação fiscal e acesso a recursos tecnológicos e humanos.

Os aspetos fiscais (regimes tributários, benefícios fiscais e preços de transferência) afetam a análise de custo/benefício da implementação do sistema de serviços partilhados, bem como a localização.

O crescimento dos centros de serviços partilhados tem vindo a possibilitar às entidades inovar nas suas estruturas, por isso, são vários os tipos de centros de serviços partilhados e consequentemente o tipo de serviços prestados pelos mesmos globalmente.

Dado que o número de centros de serviços partilhados em Portugal tem vindo a aumentar talvez o IDE seja um bom indicador da sua atratividade. Será a fiscalidade um fator significativo nesta escolha? Portugal é um país atrativo aos olhos dos investidores?

**Palavras Chave:** serviços partilhados, fiscalidade, impacto fiscal, preços de transferência, RETGS e tributação.

## **Abstract**

Shared services are a collaborative strategy that corresponds to a set of functions, concentrated in a new semi-autonomous business unit, whose purpose is to promote efficiency, generate value, reduce costs and improve service quality for internal customers (Bergeron, 2002).

There are several factors that weigh in adopting a shared service structure: location, tax regulation, and access to technological and human resources.

Tax aspects such as tax regimes, tax benefits and transfer pricing affect cost / benefit analysis of the shared services system implementation as well as location.

The growth of shared service centers has enabled entities to innovate in their structures, so there are several types of shared service centers and consequently the type of services they provide globally.

Given that the number of shared service centers in Portugal is increasing, perhaps foreign direct investment (FDI) is a good indicator of its attractiveness. Is taxation a significant factor in this choice? Is Portugal attractive to investors?

**Key Words:** shared services, taxation, tax impact, transfer pricing, RETGS and taxation.

*À minha família, amigos e a todas as pessoas que, de alguma forma,  
me ajudaram a alcançar este objetivo.*

## **Agradecimentos**

Não seria possível realizar a dissertação sem a ajuda e acima de tudo o apoio de várias pessoas. Foi, sem dúvida, uma etapa muito desafiante em que consolidei os meus conceitos de compromisso, empenho e gratidão.

Aproveito também para demonstrar a minha admiração por todos aqueles que se dedicam a realizar um mestrado enquanto assumem outros compromissos profissionais e pessoais.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor José Campos Amorim pelo seu conhecimento, motivação e sobretudo pela sua disponibilidade. Sem o seu apoio, orientação e aconselhamento nada disto seria concretizável.

Em segundo lugar gostaria de agradecer à Professora Anabela Serrano pela sua disponibilidade e pela partilha de conhecimentos de pesquisa. Foi um excelente ser humano com quem tive o gosto de me cruzar.

Gostaria também, e não menos importante, de agradecer aos restantes Professores que me acompanharam nesta jornada.

À minha família, companheiro e amigos pela motivação, confiança e compreensão que demonstram por mim. Resta-me também agradecer pelos valores que me foram inculcados e principalmente pelo vosso sorriso ao final de cada dia.

*“Work in a way that makes you proud of the result!”*  
*Adi Dassler*  
*Standard #15*

## Lista de Abreviaturas e Siglas

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
ART.	Artigo
BS	Business Services
CIRC	Código do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CSP	Centro de Serviços Partilhados
DL	Decreto Lei
EBF	Estatuto dos Benefícios Fiscais
EY	<i>Ernst and Young</i>
GBS	<i>Global Business Services</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDE	Investimento direto estrangeiro
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IRC	Imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas
KPMG	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler</i>
Nº	Número
P.	Página
PWC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RETGS	Regime Especial de Tributação dos Grupos de Sociedades
SIFIDE	Sistema de Incentivos Fiscais em Investigação e Desenvolvimento Empresarial
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SSC	<i>Shared Services Center</i>

## Índice

Introdução.....	1
I. Estado da Arte .....	3
II. Objetivos.....	6
III. Descrição .....	8
3.1. Metodologia.....	9
3.2. Contextualização e análise concetual .....	9
3.2.1. Tipos de centros de serviços partilhados.....	10
3.3. Breve história.....	14
3.4. Implementação de serviços partilhados.....	15
3.4.1. Regime dos preços de transferência .....	16
3.4.2. Regime de tributação de grupos .....	17
3.4.3. Portugal atrativo para investidores estrangeiros?.....	20
IV. Estudo Empírico .....	25
4.1. Metodologia e seleção da amostra.....	26
4.2. Recolha de Dados .....	26
4.3. Dados das empresas.....	27
4.4. Resultados e interpretação .....	29
Conclusão .....	36
Limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros.....	39
Referências bibliográficas .....	41
ANEXOS.....	49

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Análise do modelo de serviços partilhados .....	11
Tabela 2- Modelo de centro adequado a cada organização .....	13
Tabela 3- Escolha das motivações por ordem de importância .....	32

## Índice de figuras

Figura 1- Prioridades das organizações com serviços partilhados .....	4
Figura 2- Benefícios e desvantagens dos modelos organizacionais .....	12
Figura 3- Número de projetos de IDE (análise comparativa).....	20
Figura 4- Fatores atrativos em Portugal .....	21
Figura 5- Outros fatores atrativos em Portugal .....	22
Figura 6- Posicionamento de Portugal relativamente ao regime fiscal e regulatório .....	23
Figura 7 - Percentagem de empresas cotadas na bolsa.....	29
Figura 8- Resultado líquido das empresas cotadas em bolsa.....	30
Figura 9- Empresas com contas consolidadas .....	31
Figura 10- Top 3 das motivações para criação do CSP em Portugal .....	32
Figura 11- Criaria um CSP em Portugal agora? .....	34

## **Introdução**

A internacionalização e globalização são fenómenos que envolvem trocas comerciais, económicas, financeiras, sociais e políticas, que provocam situações de concorrência e pressão nos mercados.

As estruturas de serviços partilhados são uma medida à qual as empresas recorrem essencialmente para reduzir custos, mantendo-se competitivas. A escolha destas estruturas é afetada por diversos fatores como: localização, regulamentações fiscais e legais, disponibilidade de recursos humanos e de sistemas de informação e acesso à tecnologia.

Com este documento pretende elucidar-se o leitor sobre as vantagens e possíveis desvantagens da adoção de um sistema de serviços partilhados, relevando a área fiscal. A atratividade nacional enquanto centro de serviços partilhados será o culminar de toda a pesquisa.

O trabalho será dividido em três capítulos. No primeiro será abordado o estado da arte, que contempla os contributos científicos do projeto. No segundo serão expostos os objetivos gerais e específicos do estudo e o terceiro capítulo conterà a indicação da metodologia utilizada, uma revisão e análise de literatura de diversos pontos relacionados com a criação de um centro de serviços partilhados como motivações e impactos da mesma, investimento direto estrangeiro e preços de transferência. Concluir-se-á com uma exposição e análise dos resultados de um inquérito efetuado a empresas com centros de serviços partilhados no território nacional.

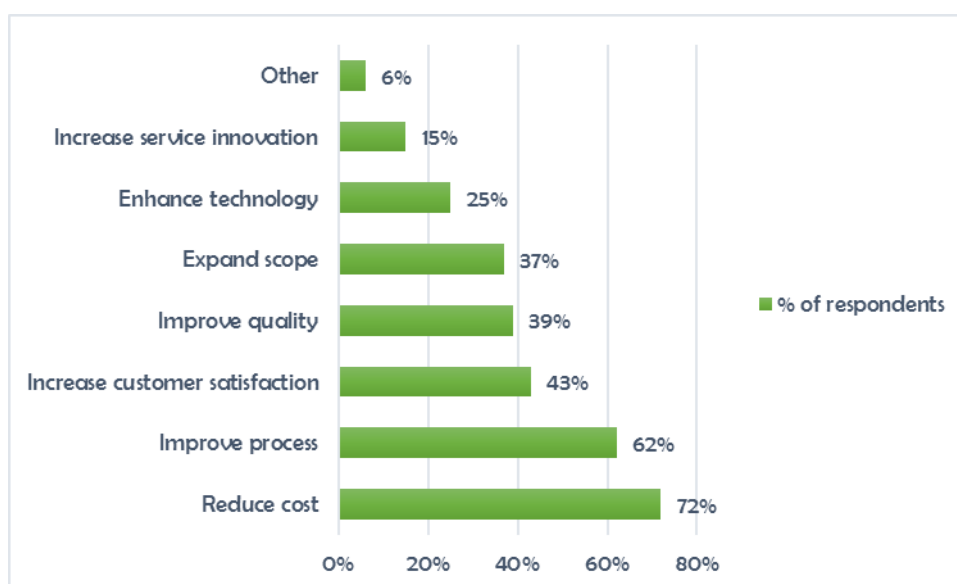
## **I. Estado da Arte**

A globalização da economia e expansão das empresas têm vindo a provocar diversas transformações nos cenários político-económicos, sociais e culturais.

No mundo dos negócios é cada vez mais importante ser o primeiro a ter as ideias e colocá-las no mercado com celeridade e qualidade. Uma economia mais competitiva tem maior probabilidade de ter um crescimento mais rápido (Schwab, 2014) e, no estudo efetuado por Schwab (2014), um dos doze determinantes da competitividade é a inovação.

Existem fatores que todas as multinacionais devem considerar, na busca da redução de custos e aumento da eficiência como: o ambiente fiscal, a qualidade e o custo da força laboral, estabilidade económica e política e as infraestruturas (Moreira, 2014).

A adoção de sistemas de serviços partilhados é uma das formas de diminuição de custos procurada pelas organizações (Squilla, Lee, & Steil, 2017). As estruturas organizacionais dos serviços partilhados são, por isso, alvo de interesse do ponto de vista académico tendo crescido relativamente rápido desde os anos 90 (Ramphal, 2013).



**Figura 1- Prioridades das organizações com serviços partilhados**

Fonte: “Shared services shines in challenging times Insights from Deloitte’s 2009, Global shared services survey”. Deloitte (2009)

Os benefícios que a mesma concerne e as motivações para a sua adoção são um tema ainda pouco estudado, principalmente ao nível fiscal. Este projeto pretende realçar quais as motivações e impactos fiscais de um sistema de serviços partilhados, abrindo caminho a novas pesquisas e aplicações nos setores empresariais públicos e privados, espelhando o caso português.

As empresas portuguesas têm uma grande oportunidade de se posicionarem no mercado e criarem mais riqueza, se quebrarem as tradições e fatalidades (Gouveia, 2008). Citando Hale, (2017, p. 6): “it’s difficult to imagine business being successful over the long run

*without making fundamental changes to their operating models. Outsourcing and global business services will likely play a big role in those changes.”.*

## **II. Objetivos**

Os fatores de natureza fiscal são dos menos estudados aquando a adoção de um sistema de serviços partilhados.

Uma vez pouco abordado, o foco deste trabalho é avaliar o impacto, mas sobretudo as motivações fiscais na escolha deste tipo de sistemas, respondendo às seguintes questões: a fiscalidade é um fator relevante na escolha de um sistema de serviços partilhados? Portugal seria a localização ideal?

Especificamente, os objetivos são:

- Realizar uma breve análise concetual e histórica acerca dos serviços partilhados;
- Avaliar o crescimento e evolução dos centros de serviços partilhados;
- Perceber concretamente quais as motivações e impactos da utilização do mesmo, nomeadamente fiscais; e
- Avaliar a atratividade portuguesa enquanto localização de um centro de serviços partilhados.

Em suma, pretende interligar-se todas as questões acima mencionadas através da revisão de literatura e análise de casos práticos, que permitam avaliar a evolução dos resultados de diversos centros de serviços partilhados (financeiro ou global), quando aplicável antes e após a adoção deste tipo de sistema.

### **III. Descrição**

### **3.1. Metodologia**

Para a elaboração deste estudo e revisão de literatura, optou-se pela metodologia qualitativa. Através da pesquisa e análise de diversos papéis de estudo é possível confrontar ideias e fazer prova das questões propostas no ponto dois. De acordo com Devers (1999), o termo pesquisa qualitativa refere-se a uma diversidade de métodos que conduzem a uma pesquisa social apropriada para responder a questões particulares e posteriormente capazes de serem integradas com a pesquisa quantitativa.

Na parte empírica do projeto recorreu-se à recolha de dados secundários. Os dados consistiram na extração de informação contabilística através das plataformas online das empresas. Realizaram-se também questionários.

### **3.2. Contextualização e análise concetual**

A necessidade de adaptação às mudanças a nível mundial, à internacionalização, criação de novos produtos e sua colocação no mercado, sobretudo a emersão de novos mercados com foco na qualidade e rapidez de prestação dos serviços, veio evidenciar a importância dos centros de serviços partilhados. Torna-se assim relevante definir o conceito de serviços partilhados.

Vários autores referem o mesmo como a entidade responsável pela execução dos serviços de diversas áreas, como recursos humanos, contabilidade, informática, utilizando recursos que se encontravam dispersos pela organização (Deloitte, 2015a; Fiel & Miskon, 2014).

No entanto, os serviços partilhados são também tratados como uma estratégia colaborativa que corresponde a um conjunto de funções, concentradas numa nova unidade de negócio semiautónoma, cujo propósito é promover eficiência, gerar valor, reduzir custos melhorando a qualidade do serviço para os clientes internos (Bergeron, 2002).

Strikwerda (2006) define ainda o centro de serviços partilhados como uma entidade contabilística dentro de uma empresa que presta serviços especializados a entidades operacionais (unidades de negócio) com base num contrato, o *service level agreement* (SLA), cobrando os seus custos com base nos preços de transferência.

São muitos os conceitos atribuídos aos centros de serviços partilhados, bem como ao tipo de estrutura dos mesmos e à sua convergência ou não para a centralização.

Num estudo da KPMG (2018) a mesma distingue os seguintes modelos de centralização:

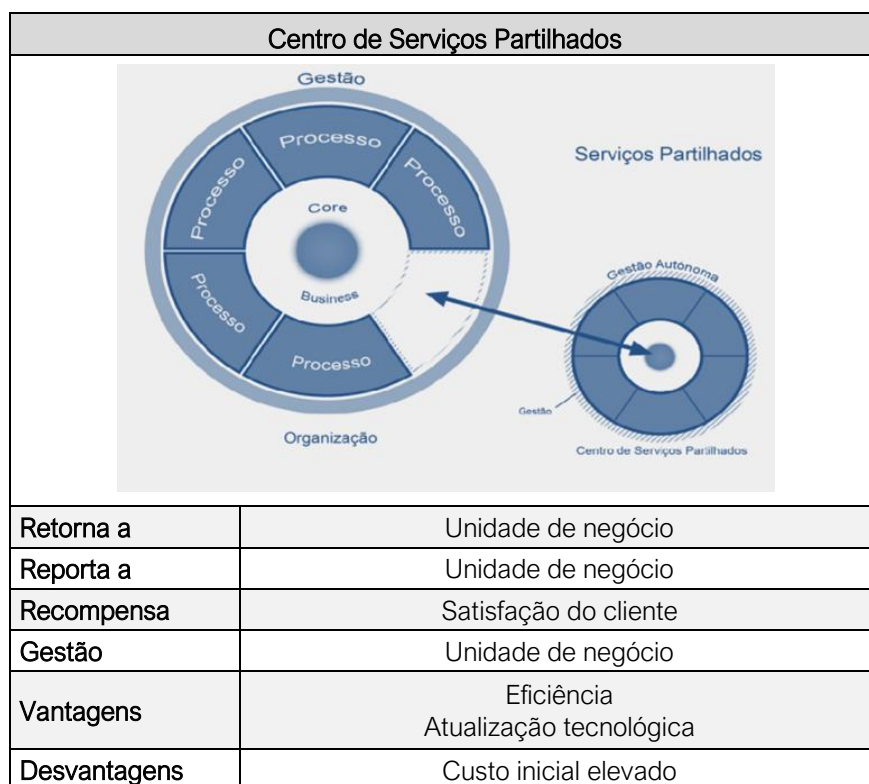
- *Global business services (GBS)*: serviços globais consolidados numa unidade multifuncional com uma estrutura de gerenciamento de serviços, incluindo serviços transacionais e especializados;
- Serviços partilhados funcionais: serviços globais consolidados por função com estrutura de gerenciamento de serviços, maioritariamente transacional;
- Operações centralizadas: serviços globais consolidados sem estrutura de gerenciamento de serviços.

Dos modelos acima elencados, verificou-se que nos últimos 3 anos houve um aumento dos serviços partilhados por funções de 19% para 49% e dos *GBS* de 9% para 30%, contrariamente às operações centralizadas que decaíram de 31% para 14%, demonstrando, numa perspetiva global, o crescimento deste tipo de sistema. No mesmo intervalo temporal, a KPMG verificou também uma diminuição nas operações descentralizadas de 41% para 7%.

### **3.2.1. Tipos de centros de serviços partilhados**

Atualmente existem inúmeros modelos operacionais e cada empresa opta pelo modelo que mais se adequa à sua estratégia e aos seus objetivos.

O modelo tradicional de centro de serviços partilhados é definido como uma estrutura autónoma e única. Nesta perspetiva, o modelo de serviços partilhados é responsável pelo controlo, reporte e gestão de recursos e, as suas principais vantagens prendem-se com a uniformização tecnológica, especialização de serviços, bem como homogeneização de processos, conforme observado na tabela 1 (Pinto, 2009).



**Tabela 1 - Análise do modelo de serviços partilhados**

Fonte: Adaptado de “Um novo modelo de implementação de Serviços Partilhados”. Pinto (2009).

Ainda que hajam diversos estudos sobre este tema, os autores não parecem seguir a mesma linha de pensamento acerca da caracterização dos diversos CSP.

Conforme mencionado anteriormente, para a KPMG (2018), os modelos operacionais estão a transformar-se em modelos centralizados. Esta defende a divisão entre: *global business services*, *functional business services*, operações centralizadas ou descentralizadas, cuja distinção se prende com a diferença das estruturas de prestação de serviços, bem como a estrutura de gestão.

Parafraseando Bondarouk (2014), defende-se que com os serviços partilhados se podiam obter os benefícios das economias de escala, sendo esses modelos posteriormente ajustados com o cliente de modo a aproveitar as vantagens encontradas nos modelos descentralizados, conforme é visto na figura abaixo da PWC.



	<i>Unidade de Negócio ou CSP Regional</i>	<i>CSP Funcional Global</i>	<i>CSP Global Integrado</i>
<b>Estrutura</b>	Unidade de negócio ou região que controla atividades transacionais, contabilidade e orçamentos	CSP global e funcional que controla atividades transacionais (contabilidade, orçamentos)	CSP Global Integrado único que contém atividades multifuncionais, transacionais e comuns, contabilidade e orçamentos
<b>Gestão</b>	Gestão local, com cada função a ser executada separadamente por unidade ou região.  Obrigada a mostrar valor e vender serviços às restantes unidades. O diretor executivo incentiva o uso em maior parte dos casos.	Gestão regional, com várias organizações globais em cada função global operada separadamente.  Uso obrigatório da CSP global funcional pelo líder global funcional.	Gestão global com uma organização única e tarefas de <i>back-office</i> a serem executadas globalmente.  Uso deste CSP exigido pelo diretor executivo.  Estratégias, decisões e políticas tomadas pelo líder global.
<b>Desafios</b>	Fragmentada; Ineficiente	Regras burocráticas na comunicação com os colaboradores e entre departamentos	Exige patrocínio executivo <i>top-down</i>
<b>Retorno s/investimento</b>	Redução de custos	Redução de custos e serviços estandardizados	Redução de custos; otimização de processos e criação de valor sustentável
<b>Localização</b>	Regional	Global e <i>hubs</i> funcionais regionais	Global com <i>hubs</i> multifuncionais alavancados
<b>Métrica</b>	Redução custos; custo para servir	Custo e produtividade métricos	Otimização do processo <i>end-to-end</i> ; serviço de excelência

**Tabela 2- Modelo de centro adequado a cada organização**

Fonte: “Today’s shared services operating models: The engine behind enterprise transformation”. IBM (2011).

De acordo com a ABM (Triplett & Scheumann, 2000) existem ainda distinções do tipo de serviços prestados pelos centros de serviços partilhados: os serviços básicos, intermédios e opcionais. Os serviços básicos são prestados a todos os clientes, previsíveis e sem alteração

no grau de dificuldade. Nos serviços intermédios, o custo e dificuldade varia consoante o pedido do cliente e nos serviços opcionais, o cliente decide que tipo de serviço quer receber ou não e o custo é variável por transação requerida.

Em suma, a maior preocupação do mercado é ter um equilíbrio entre custos e benefícios na prestação de um serviço com qualidade.

### **3.3. Breve história**

O primeiro exemplo de centro de serviços partilhados de informática surgiu no setor bancário em 1973 e tratava-se de um centro de serviços partilhados em tempo real. Este centro desenvolveu o IBIS, um sistema bancário básico que viria a ser implementado pelos bancos cantonais de algumas regiões suíças (Alt & Smits, 2007).

Mais tarde, durante a década de 1980, ergueram-se nos Estados Unidos, centros de serviços partilhados financeiros, em empresas como a *General Electric* e a *Baxter Healthcare*, (Deloitte, 2015b).

Em 1987, oito outros bancos suíços uniram-se para criar um sistema bancário central conjunto (Alt & Smits, 2007).

No início de 1980 Ford aplicou o conceito de serviços partilhados, no entanto foi apenas nos anos 90 que a Europa começou a adotar este sistema (Deloitte, 2015b) em que as empresas procuraram combinar processos transacionais básicos, como processamento salarial, contas a pagar e receber, e a vender de volta esses serviços ao custo das unidades de negócio individuais (Cacciaguidi-Fahy, Currie, Fahy, & Association of Chartered Certified Accountants (Great Britain), 2002).

Finalmente, em 1999 a Procter & Gamble já havia criado um centro de serviços partilhados global (GBS), através da combinação de serviços financeiros, recursos humanos, informáticos e instalações. O seu principal objetivo era melhorar os seus serviços de suporte ao menor custo possível, tendo como maior desafio conseguir que as unidades de negócio locais adotassem cada vez mais os serviços partilhados (Sia, Soh, & Weill, 2008).

Atualmente são inúmeros os CSP, mais de 60% das empresas mencionadas na revista *Fortune* têm agora sistemas de serviços partilhados (Deloitte, 2015; Cacciaguidi-Fahy et al., 2002).

Até no setor público se reconheceram vantagens de optar por um sistema de serviços partilhados (Becker, Niehaves, & Krause, 2009; Cacciaguidi-Fahy et al., 2002), nomeadamente a colaboração e reforma do setor público (Becker, Niehaves, & Krause, 2009).

### **3.4. Implementação de serviços partilhados**

As empresas têm como principais objetivos a obtenção de lucro, criação de valor e destaque no mercado. De forma a alcançar os seus propósitos, várias empresas recorrem aos serviços partilhados.

Os modelos clássicos de centros de serviços partilhados são criados para alcançar poupança, essa poupança é atingida pela melhoria da eficiência e criação de economias de escala. O princípio consiste em prestar o maior número de serviços, ao maior número de clientes, utilizando os mesmos recursos e minimizando o número de interações com o cliente (Marciniak, 2014).

Os serviços partilhados são assim conhecidos globalmente por permitirem a redução de custos (Deloitte, 2017; PricewaterhouseCoopers, 2016), nomeadamente através da estandardização de funções.

No entanto, esta estrutura apresenta outros benefícios, segundo diversos autores, tais como:

- Melhorias na eficiência e eficácia (PricewaterhouseCoopers, 2016);
- Eliminação de atividades sem valor acrescentado e de tarefas duplicadas, como por exemplo reconciliações (Cacciaguidi-Fahy et al., 2002; P. Ribeiro, 2015);
- Melhoria da produtividade (Cacciaguidi-Fahy et al., 2002);
- Melhoria da qualidade de serviço prestado ao cliente (Cacciaguidi-Fahy et al., 2002);
- Economias de escala (Deloitte, 2015b);
- Práticas processuais melhoradas e estandardizadas (Deloitte, 2015b);
- Aquisição de sinergias (Deloitte, 2015b; P. Ribeiro, 2015);
- Extrair com mais eficácia o investimento em tecnologias (Deloitte, 2015b).

Bangemann (2005) reduz a seis, as principais razões para o plano/criação de um centro de serviços partilhados:

- Redução dos custos administrativos;
- Junção de tarefas semelhantes e especialização crítica;
- Melhoria da qualidade dos serviços prestados, bem como redução do tempo;
- Serviços estandardizados;
- Redução dos salários;
- Redução dos custos de infraestruturas.

Também (Matos, 2012) comprova algumas das vantagens acima mencionadas, através da análise da aplicação de um sistema de serviços partilhados na Universidade de Lisboa. A autora nomeia assim a melhoria no desempenho e qualidade dos serviços, bem como no acompanhamento dos processos.

No entanto, a adoção de uma estrutura de serviços partilhados abarca alguns riscos, sendo necessário ter em conta alguns fatores como: localização, regulamentações fiscais e legais, disponibilidade de recursos humanos e sistemas de informação e tecnologia (Cacciaguidi-Fahy et al., 2002). Nos subcapítulos seguintes destacamos a fiscalidade e a localização, que se encontram interligados entre si.

#### **3.4.1. Regime dos preços de transferência**

O aumento da dimensão das empresas e dos grupos empresariais com estruturas descentralizadas demonstra extrema relevância na proliferação de unidades de produção e desenvolvimento de trocas intragrupo. Parte das prestações de bens e serviços dessas organizações é assim vendida a outras unidades do mesmo grupo. Não obstante, também os serviços internos prestados sobre a forma de serviços funcionais, como a informática, a contabilidade, entre outros, deve ser faturada (Coelho, 2000).

Os aspetos fiscais associados a este tipo de transação têm um grande impacto na análise de custo/benefício da implementação de um sistema de serviços partilhados. Diferentes localizações implicam diferentes regimes tributários e benefícios fiscais, bem como taxas de imposto sobre rendimento e retenção na fonte (Deloitte, 2015b). Também os preços de transferência desempenham um papel importante aquando a análise deste fator.

Numa estrutura de serviços partilhados é necessário analisar o preço adequado dos serviços, tanto do país onde está localizado o centro de serviços partilhados, como do país que adquire o serviço, assim como perceber a dedutibilidade desse custo (Deloitte, 2009). Conforme mencionado por (Silva, 2015) e de acordo com o art.63º do CIRC, os preços de transferência visam fixar o preço como se de uma transação entre dois terceiros se tratasse. Coelho (2000), elenca ainda dois objetivos dos preços de transferência interna, equiparando-o a um sistema de controlo baseado na afetação interna de rendibilidade e a uma necessidade técnica de funcionamento do sistema. Em suma, a autora defende que os preços de transferência devem responder à carência de análise da responsabilidade interna de cada centro, bem como, fazer a sua utilização no seguimento dos objetivos estratégicos da empresa. Por conseguinte, os mesmos devem comportar os seguintes objetivos:

- Incentivar tomadas de decisão que coincidam com os objetivos do grupo;
- Refletir a informação correta;
- Servir de instrumento estratégico para os seus utilizadores; e
- Promover o autocontrolo.

Considerando o exposto acima, consoante a localização escolhida e a determinação correta dos preços de transferência, uma empresa pode incorrer em lucros/prejuízos. Este tema tornou-se, por isso, uma questão tributária internacional há vários anos e prende organizações transacionais e autoridades fiscais em batalhas judiciais longas por evasão e fraude fiscal. Entre alguns casos é nomeada a inflação dos preços de transferência (Mehafdi, 2000).

Traduzindo Mehafdi (2000, p.367), “Os preços baseados em custos são mais problemáticos do que os baseados no mercado pois, os custos totais abarcam os custos arbitrários e as ineficiências do processo. O conflito dos preços de transferência entre divisões e com a gestão em termos gerais pode levar ao desperdício de recursos e a comportamentos subótimos, que escondam o efeito dos preços de transferência nos resultados financeiros.”. Ao aumentar significativamente o preço de transferência, aumenta artificialmente a rentabilidade da unidade que produz e vende, ao mesmo tempo que diminui a rentabilidade da que adquire, não havendo um nível de produção ideal que potencialize a maximização do lucro (Coelho 2000).

A maior vantagem fiscal trazida pela estrutura de serviços partilhados, a nível fiscal, é a liberdade para concentrar nos recursos locais e escolher o melhor parceiro de negócio (Ernst and Young, 2017b), assim as empresas devem selecionar a localização que lhes permita atingir a eficiência fiscal global.

#### **3.4.2. Regime de tributação de grupos**

As empresas que constituam grupos de sociedades, têm direito a optar por determinados regimes de tributação, nomeadamente pelo regime de tributação de grupos de sociedades (RETGS). Um grupo de sociedades consiste na detenção direta ou indireta, pela parte da sociedade dominante, de 75% do capital de outra ou outras sociedades, as dominadas, desde que essa participação lhe confira mais de 50% dos direitos de voto.

O RETGS consiste num regime especial de tributação da matéria coletável, legislado nos artigos 69º a 71º do CIRC. Em suma, e de acordo com o artigo 70º do CIRC, “o lucro tributável do grupo é calculado pela sociedade dominante, através da soma algébrica dos

lucros tributáveis e dos prejuízos fiscais apurados nas declarações periódicas individuais de cada uma das sociedades pertencentes ao grupo” (Redação da lei n.º 2/2014, de 16 de janeiro, do CIRC).

No entanto, apenas as sociedades que cumpram os requisitos abaixo podem adotar este regime. As sociedades devem cumprir cumulativamente os seguintes requisitos:

- As sociedades que compõe o grupo devem ter sede e direção efetiva em território português e todos os seus rendimentos devem estar sujeitos ao regime geral de tributação e à taxa de IRC normal mais elevada;
- A detenção da participação deverá ser por mais de 1 ano; e
- A sociedade dominante, não poder ser dominada por outra sociedade em território português que cumpra requisitos de sociedade dominada.

A escolha pelo RETGS prende-se com as vantagens que o mesmo abarca. Segundo Araújo (2015, p. 44), o regime especial de tributação dos grupos de sociedades é vantajoso tanto para o contribuinte como para a Autoridade Tributária, uma vez que “reforça a garantia patrimonial de cobrança do imposto, facilita o controlo e a fiscalização das sociedades que integram o grupo e potencia a efetividade do princípio da verdade material nas declarações fiscais das sociedades intervenientes”.

Outra das maiores vantagens do regime prende-se com o princípio da comunicabilidade dos resultados (Sá, 2014). Este regime permite que as empresas do grupo utilizem prejuízos fiscais umas das outras, para compensar o lucro e assim diminuir o valor de imposto a pagar. Atualmente as empresas dispõem de um limite temporal de 12 anos para utilização desses prejuízos fiscais.

Acrescenta ainda Araújo (2014, p. 24), que em caso de cessação do regime de tributação, os prejuízos fiscais não necessitarão de tratamento específico, isto é, após o término do regime, “os prejuízos fiscais que foram deduzidos enquanto este era aplicado, não irão sofrer nenhuma alteração”.

A difusão dos grupos de sociedades não só a nível nacional e europeu mas também a nível mundial gerou a necessidade de legislar e criar normas contabilísticas que ajudassem a compreender e promover o relato financeiro dos mesmos. Neste sentido, o Decreto Lei (DL) n.º 158/2009, de 13 de Julho veio aprovar o sistema de normalização contabilística (SNC), que engloba diversas normas contabilísticas e de relato financeiro, entre elas as normas 13 a 15 que abordam os grupos de sociedades. Estas normas intitulam-se respetivamente: “Interesses em Empreendimentos Conjuntos e Investimentos em

Associadas”, “Concentração de Atividades Empresariais” e “Investimentos em subsidiárias e consolidação”.

Todavia, é no art.6º do DL que se dita a obrigatoriedade de elaboração de contas consolidadas para toda e “qualquer empresa mãe sujeita ao direito nacional, por ela própria e por todas as subsidiárias, sobre as quais:

- a) Independentemente da titularidade do capital, se verifique que, em alternativa:
  - i) Possa exercer, ou exerça efetivamente, influência dominante ou controlo;
  - ii) Exerça a gestão como se as duas constituíssem uma única entidade;
- b) Sendo titular de capital, quando ocorra uma das seguintes situações:
  - i) Tenha a maioria dos direitos de voto, exceto se for demonstrado que esses direitos não conferem o controlo;
  - ii) Tenha o direito de designar ou de destituir a maioria dos titulares do órgão de gestão de uma entidade com poderes para gerir as políticas financeiras e operacionais dessa entidade;
  - iii) Exerça uma influência dominante sobre uma entidade, por força de um contrato celebrado com esta ou de uma outra cláusula do contrato social desta;
  - iv) Detenha pelo menos 20 % dos direitos de voto e a maioria dos titulares do órgão de gestão de uma entidade com poderes para gerir as políticas financeiras e operacionais dessa entidade, que tenham estado em funções durante o exercício a que se reportam as demonstrações financeiras consolidadas, bem como, no exercício precedente e até ao momento em que estas sejam elaboradas, tenham sido exclusivamente designados como consequência do exercício dos seus direitos de voto;
  - v) Disponha, por si só ou por força de um acordo com outros titulares do capital desta entidade, da maioria dos direitos de voto dos titulares do capital da mesma.”.

Em contrapartida, o art.7º dispensa da mesma obrigatoriedade as empresas cujos valores conjuntos não ultrapassem dois dos três limites abaixo indicados, tendo esse critério que ocorrer por dois anos consecutivos:

- a) Total do balanço: €7.500.000;
- b) Total das vendas líquidas e outros rendimentos: €15.000.000;
- c) Número de trabalhadores empregados em média durante o exercício: 250.

Também o nº8 enumera as exclusões da consolidação.

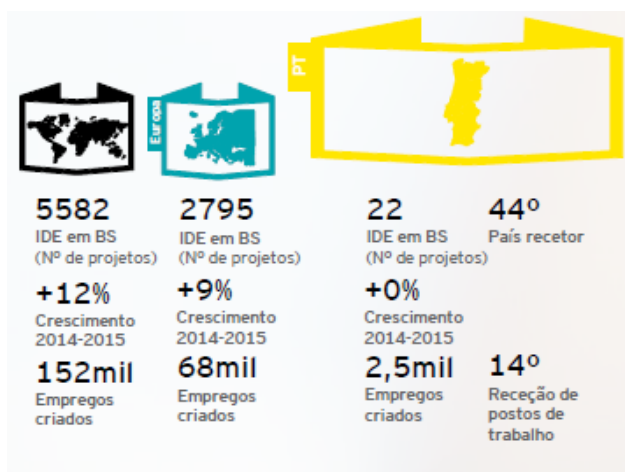
Ribeiro (2017) enumera algumas das vantagens da aplicação de contas consolidadas: a tradução verdadeira da situação patrimonial e financeira, dada a contemplação de transações intragrupos; a proteção dos interesses dos acionistas e outros utilizadores e a possibilidade de compreender a origem das oscilações significativas face a resultados conjecturados, através da observação e análise da evolução dos resultados do grupo. Tendo em conta as vantagens da tributação de grupos e da apresentação de contas consolidadas para apuração do resultado das empresas será o ambiente regulatório e de incentivos um fator decisivo ao investimento em Portugal?

### 3.4.3. Portugal atrativo para investidores estrangeiros?

A globalização tende a pressionar as empresas para serem mais competitivas e inovadoras nas transações com o mercado externo, é neste contexto que surge o conceito de investimento direto estrangeiro (Cardoso, 2016).

Existem inúmeros fatores que podem contribuir para o investimento direto estrangeiro: inovação, a eficiência de custos, as infraestruturas, o país, a educação, o ambiente regulatório e fiscalidade, incluindo incentivos fiscais (Ernst and Young, 2017a).

Abaixo iremos mostrar as atrações de Portugal interligando a capacidade de captação de IDE com a existência de centros de serviços partilhados.



**Figura 3- Número de projetos de IDE (análise comparativa)**

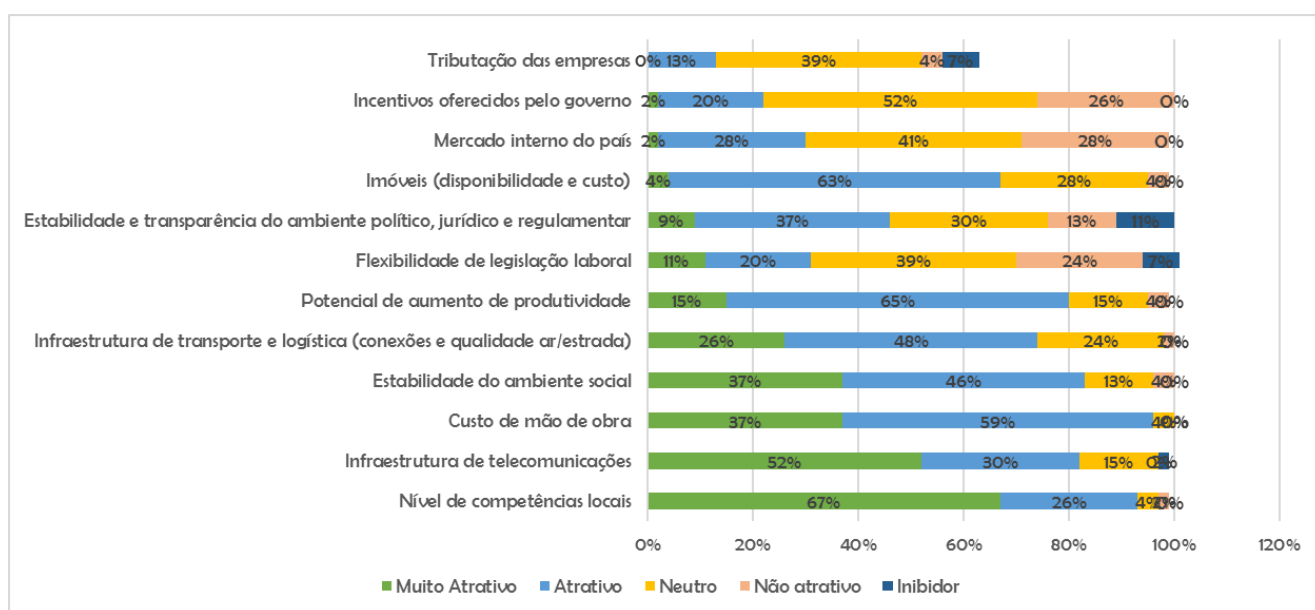
Fonte: “Business Service Centers em Portugal”. Ernst and Young (2017).

Na figura 3 podemos observar o número de projetos de IDE e serviços partilhados em Portugal comparativamente à Europa e resto do mundo, demonstrando um nível de crescimento nulo.

Não obstante do desempenho português em 2014, Portugal tem vindo a crescer e englobar nos seus centros de serviços partilhados novas atividades e setores, verificando-se em 2015 um aumento do número de estruturas de serviços partilhados e projetos de IDE.

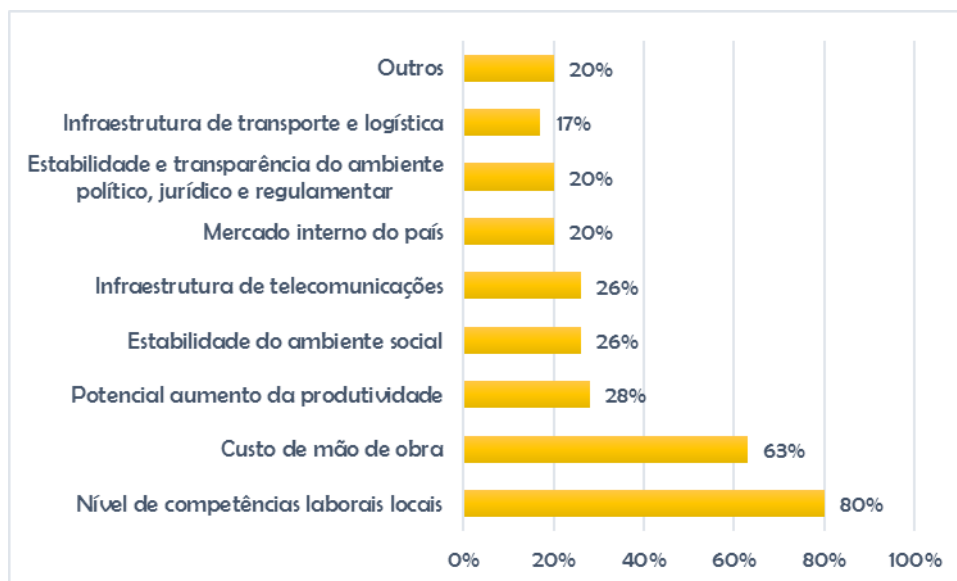
A evolução dos BS e do IDE provocará várias alterações e as empresas terão que estar aptas a aumentar o número de operações e serviços (Ernst and Young, 2017a).

No estudo efetuado pela (Ernst and Young, 2017a) os fatores mais atrativos em Portugal são: o nível de competências laborais, com mão de obra muito qualificada, o custo de mão de obra e o potencial aumento da produtividade, como consequência das anteriores (figura 4 e 5).



**Figura 4- Fatores atrativos em Portugal**

Fonte: “Business Service Centers em Portugal”. Ernst and Young (2017).



**Figura 5- Outros fatores atrativos em Portugal**

Fonte: “Business Service Centers em Portugal”. Ernst and Young (2017).

Para além dos fatores anteriormente mencionados a EY (2017) menciona também as infraestruturas e a localização. Também a Savills (2018), enumera como principais fatores a localização geográfica, a acessibilidade, qualidade do *staff*, estabilidade política e os valores imobiliários. As suas infraestruturas de transporte apresentam uma rede alargada ao nível terrestre, ferroviário e aéreo, a sua localização destaca-se pela proximidade aos Estados Unidos, Canadá e África e pela coincidência de fuso horário com o Reino Unido e Irlanda. A AICEP Portugal Global (2018) menciona ainda a qualidade de vida e custos com salários competitivos.

Em Portugal, Savills (2018) destaca o Porto e Lisboa como distritos mais procurados, uma vez que apresentam as características mais procuradas pelas empresas aquando a criação de um SSC, nomeadamente espaços totalmente renovados e equipados, pronto para ocupação. Observando agora o critério fiscal, percebe-se que Portugal tem apresentado algum crescimento, mas ainda necessita de percorrer um longo caminho para que este seja um fator relevante e/ou decisivo na escolha de um IDE ou BS (figura 6).



**Figura 6- Posicionamento de Portugal relativamente ao regime fiscal e regulatório**

Fonte: “Business Service Centers em Portugal”. Ernst and Young (2017)

Para fazer face aos resultados o governo tem vindo a criar medidas de incentivo à atração de pessoal qualificado e investimento estrangeiro (Ernst and Young, 2017a), como por exemplo:

- Regime especial de tributação para residentes habituais de 20% para residentes em Portugal, que viveram pelo menos os últimos 5 anos no estrangeiro;
- Incentivos ao investimento, com apoio a despesas ou programas como o SIFIDE II, incentivo fiscal através do qual as empresas podem recuperar até 82.5% dos custos incorridos com projetos de I&D para dedução à coleta em sede de IRC (F. Iniciativas, 2018);
- Incentivos à contratação, por exemplo os estágios profissionais do IEFP, em que o estado suporta uma porção da remuneração a pagar ao colaborador, desde que cumpridos os requisitos exigidos.

Em 2018, Savills menciona ainda:

- Redução do imposto municipal de imóveis;
- Isenção nos custos de licenciamento;
- Suporte na procura de edifícios e locais adequados para o efeito;
- Concessão de benefícios fiscais nos impostos a cuja receita é municipal;
- Redução da derrama (valor aplicado ao lucro tributável antes de dedução dos prejuízos fiscais para empresas com valor inferior a 150 mil euros ao ano).

Citando a própria AICEP Portugal Global (2018, p.8), “A AICEP tem um papel ativo na promoção e desenvolvimento do setor BS, através da sua rede externa e especialistas em captação de IDE que proativamente procuram contactar com multinacionais para apresentar as vantagens competitivas de Portugal para a localização deste tipo de atividades”.

Resumidamente, nenhuma localização pode ser analisada tendo como base apenas um fator. Todos os países apresentam prós e contras e, em Portugal, a fiscalidade não parece apresentar uma significância representativa na escolha de um BS. Mais à frente será analisado esse impacto.

## **IV. Estudo Empírico**

#### **4.1. Metodologia e seleção da amostra**

Para a realização deste estudo foi selecionada uma metodologia qualitativa, composta por diversos estudos de caso, tendo por base inquéritos.

A metodologia qualitativa, nomeadamente os estudos de caso podem, de acordo com Yin (1994), ser a estratégia mais adequada para responder as questões de “Como” e “Porquê”.

Procura-se assim responder às principais questões: “Porque é que tem vindo a aumentar o número de CSP em Portugal?” e “A fiscalidade tem impacto nesta escolha?”.

Por forma a obter respostas foram selecionadas dezenas de empresas cujo critério seria a detenção de um CSP em Portugal. Adicionalmente, e com o intuito de conhecer melhor o mercado foram também selecionadas entidades de promoção económica e de captação de investimentos, bem como entidades de gestão de participações sociais.

O inquérito (Anexo II) foi elaborado em abril e em meados de maio foi enviado através de e-mail para as empresas (Anexo I).

Numa fase inicial, foram contactadas mais de 60 empresas, contudo, dada a dificuldade na obtenção de dados, reduziu-se significativamente a amostra para 6. Do total da amostra, apenas 6 empresas se mostraram telefonicamente, eletronicamente e/ou pessoalmente disponíveis para cooperar no projeto.

Este estudo abarcou assim empresas de grande dimensão, no entanto, dado o pedido de confidencialidade por parte de algumas empresas, as mesmas serão designadas de A, B, C, D, E e F para efeitos de apresentação e análises de resultados.

#### **4.2. Recolha de Dados**

Os dados recolhidos foram obtidos através de inquéritos e chamadas telefónicas.

Os inquéritos foram enviados por email, para os contactos gerais das empresas e reencaminhados para os responsáveis/detentores da informação questionada, desde diretores financeiros até contabilistas e gestores/diretores dos recursos humanos.

Além do inquérito foram também reunidas diversas informações sobre cada empresa através das páginas online e relatórios de contas.

Pretende avaliar-se um conjunto de fatores, desde a evolução de resultados das maiores empresas de CSP antes, durante e após a criação dos centros, mas principalmente perceber o que leva as grandes empresas a estabelecer os mesmos em Portugal.

### **4.3. Dados das empresas**

Nos subcapítulos seguintes nomear-se-ão as características de cada uma das empresas analisadas.

#### **4.3.1. Empresa A**

A empresa A é produtora de calçado, vestuário entre outros produtos ligados ao mundo do desporto, com sede na Alemanha e criada nos anos 20.

Esta empresa engloba no seu *core business* duas grandes marcas e encontra-se cotada na bolsa há mais de uma década, tendo atingido, em 2017, um dividendo por ação de €2,6. Em 2018 estimou-se um volume transacional diário superior a 824.000 ações.

É uma empresa internacional, com presença em diversos continentes, países e cidades como Portugal, Estados Unidos, Amesterdão, Shangai, Panamá e Hong Kong. O número de colaboradores ultrapassa os 57.000 e a empresa promete continuar a crescer. Em 2018, A apresentou um resultado líquido de €1.709 (milhares de euros), produzindo mundialmente mais de 900 milhões de unidades.

Relativamente ao GBS, o mesmo localiza-se no Porto e encontra-se em expansão. Este centro instalou-se inicialmente em Portugal em 2009 como *Financial Shared Service* e passou recentemente a *Global Shared Services* englobando áreas desde contas a pagar e a receber, *travel & expenses*, retalho, fiscalidade até *controlling & report, non-trade procurement, etc..*

#### **4.3.2. Empresa B**

A empresa B está sediada na Alemanha e é líder em soluções de semicondutores. A mesma contém a nível mundial mais de 40.000 trabalhadores e apresentou, em 2018, um resultado líquido de aproximadamente 1 bilião e 75 mil.

Esta empresa tem presença no mercado bolsista desde 2010 e desde então o seu dividendo por ação têm vindo a aumentar, verificando-se um aumento ao longo do tempo correspondente a €0,17.

A entidade B está espalhada por todo globo, contendo representação em todos os continentes. De acordo com a análise dos resultados a empresa está prioritariamente focada na Europa e América do Norte.

O centro de serviços partilhados desta empresa estabeleceu-se no Porto em 2003, tendo inicialmente apenas serviços financeiros e contabilísticos a nível europeu. No entanto, com o crescimento a entidade evoluiu para uma versão multifuncional de CSP. Atualmente

presta serviços a vários níveis e para diversas áreas como finanças, recursos humanos, auditoria, legal, compras, com base em SLA.

#### **4.3.3. Empresa C**

A entidade C está localizada em Lisboa, em 2009, e tem como principal propósito auxiliar outras empresas na criação de negócios/investimentos em Portugal.

A entidade C resulta de diversas parcerias e patrocínios de entidades públicas, sendo, por isso um organismo público de promoção ao investimento.

#### **4.3.4. Empresa D**

A empresa D está ligada ao mercado automóvel. Trata de comércio, importação e reparação de viaturas e peças. Desenvolve as suas operações em quatro grandes frentes de negócios desde as suas máquinas, até ao acompanhamento após-venda e das soluções para reciclagem às soluções de proteção.

O seu centro de serviços partilhados está a Norte de Portugal, sendo que D está representada na Europa, África, Brasil e Estados Unidos, entre outros países, contando já com mais de 3.700 colaboradores.

Este centro desempenha várias tarefas para todo o grupo no âmbito de contas a receber e a pagar, compras, tesouraria, recursos humanos, entre outras não financeiras.

A empresa atingiu em 2018 um volume de vendas de cerca de 1,6 mil milhões de euros.

#### **4.3.5. Empresa E**

A sociedade E é gestora de participações sociais de empresas ligadas ao alumínio e ao vidro.

Esta sociedade localiza-se no Porto e foi fundada em 1992.

#### **4.3.6. Empresa F**

A empresa F é uma empresa holandesa cuja especializada em recursos humanos, consultoria e soluções de trabalho. Esta entidade atua em várias áreas desde administração pública e eventos até saúde e tecnologias.

O CSP da mesma situa-se em Lisboa, no entanto a mesma tem delegações por todo o país e atua em mais de 37 mercados. Em 2018 apresentava um número médio de colaboradores de 38.820, gerando uma receita de 23.8 bilhões de euros.

A organização F é cotada em bolsa há mais de 15 anos, tendo evoluído positivamente nos últimos 5 anos.

Todas as empresas enaltecem a preocupação com um desenvolvimento sustentável, incluindo a proteção ambiental, bem como o investimento em pesquisa e desenvolvimento.

#### 4.4. Resultados e interpretação

Após a elaboração dos inquéritos e recolha de informação sobre as empresas em estudo, é necessário analisar toda a informação. Para facilitar a análise o inquérito foi previamente subdividido em 3 categorias:

- Identificação da empresa/setor de atividade;
- Descrição do centro de serviços partilhados e motivações para a criação do mesmo;
- Questões relacionadas com fiscalidade e finanças.

A primeira categoria encontra-se descrita no ponto anterior, juntamente com a seguinte apresentação de alguns resultados. À questão “*Is your company listed on the stock exchange?*” (A sua empresa está cotada na bolsa?) obtiveram-se 3 respostas positivas, o que equivale a uma percentagem de 50% (gráfico 7).

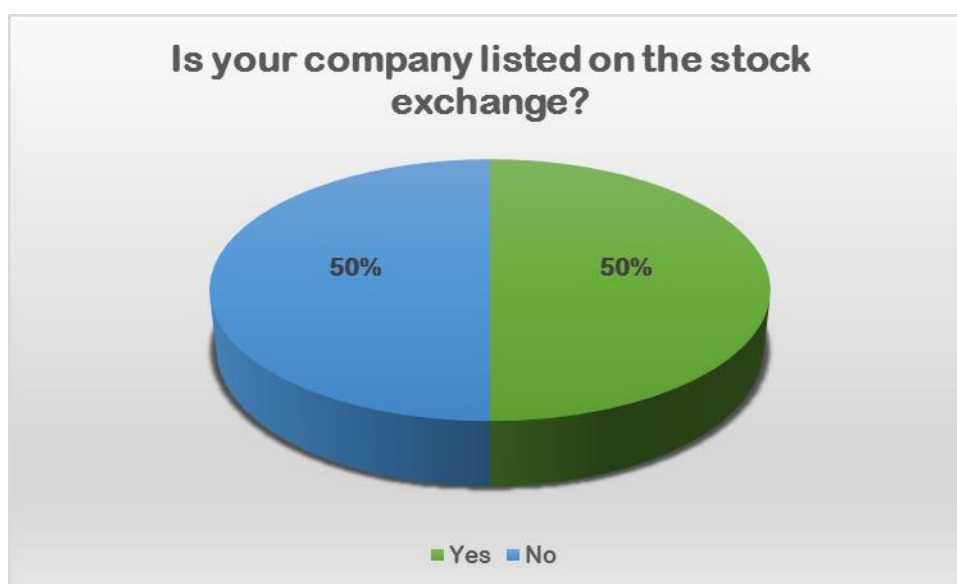
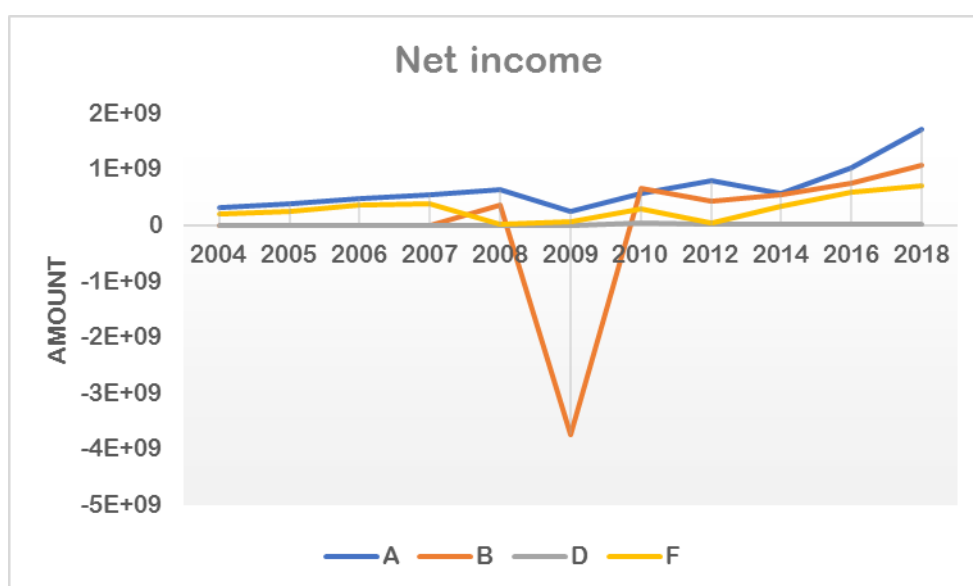


Figura 7 - Percentagem de empresas cotadas na bolsa  
Fonte: Elaboração própria

Esta questão tinha como objetivo perceber de que empresas conseguiria obter-se a informação financeira, uma vez que as empresas cotadas na bolsa são obrigadas a divulgar as suas contas. Conforme mencionado pela comissão do mercado de valores mobiliários, na circular de contas anuais (2018, p.8), “os documentos de prestação de contas (individuais e consolidadas) devem ser divulgados no prazo de quatro meses a contar da data de encerramento do exercício económico a que dizem respeito”. Ainda que nem todas as empresas estivessem cotadas na bolsa, selecionaram-se os 4 maiores grupos.

No gráfico 8 é possível verificar que nos últimos anos as empresas se encontram em crescimento, mesmo a D, ainda que tenha variações mínimas (não visíveis a olho nu) e valores inferiores às restantes.



**Figura 8- Resultado líquido das empresas cotadas em bolsa**

Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios de contas das empresas em estudo

Os centros de serviços partilhados em estudo, das empresas A e B foram criados respetivamente em 2009 e 2003. Ainda que não hajam dados contabilísticos dos centros em concreto e valores exclusivos do mesmo, verifica-se um crescimento acentuado do resultado do grupo. Também a empresa D demonstra evolução positiva do resultado.

Na empresa F não será possível avaliar a relação do resultado com o ano de criação do centro de serviços partilhados, uma vez que a mesma investiu no seu centro principal apenas em 2018.

As quatro empresas acima mencionadas, juntamente com as restantes responderam também à questão: “*Does your group have consolidated accounts?*” (A empresa apresenta contas consolidadas?), na qual, apenas os grandes grupos de empresas (67%) mencionaram ter contas consolidadas.

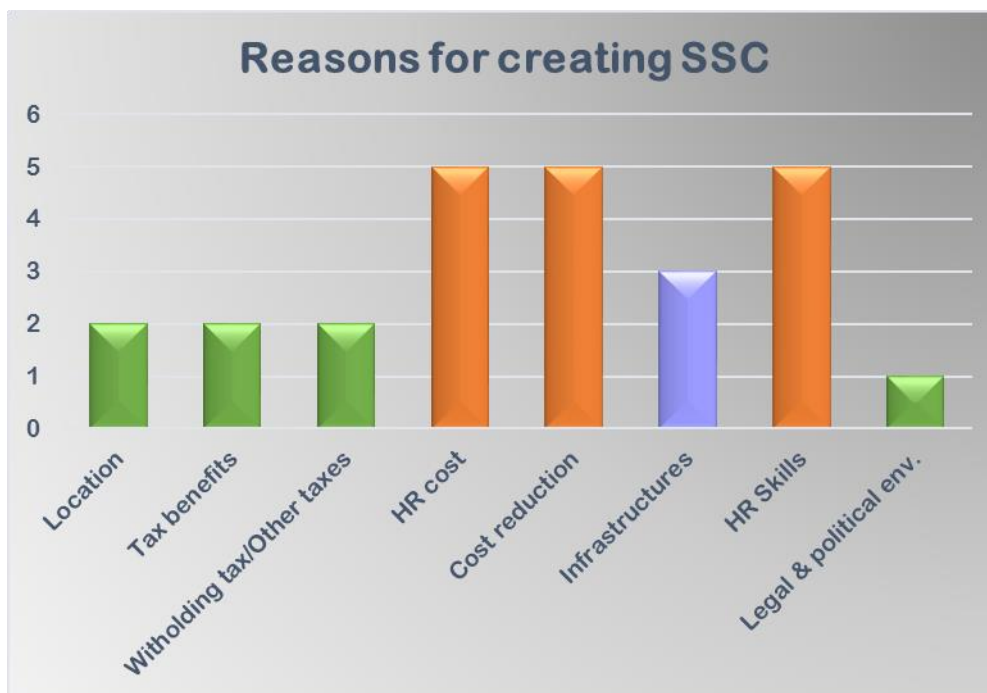


**Figura 9- Empresas com contas consolidadas**  
Fonte: Elaboração própria

A questão 3 da primeira parte do formulário foi das questões mais relevantes no sentido de entender as motivações que levaram ou levam as empresas a estabelecer centros de serviços partilhados em Portugal. Esta questão pedia aos inquiridos que escolhessem, de uma lista previamente dada e por ordem de importância, as razões pela qual teriam estabelecido no país o CSP. A lista facultava os seguintes motivos (resultantes da revisão de literatura):

- Localização;
- Benefícios fiscais;
- Retenção na fonte ou outros impostos;
- Custo dos recursos humanos;
- Redução de custos;
- Infraestruturas;
- Aptidões/Conhecimento dos recursos humanos; e
- Ambiente político e legal.

Numa primeira fase, ignorando a prioridade dada pelas empresas ao escolher as motivações, surgiu um *top 3* (figura 10).



**Figura 10- Top 3 das motivações para criação do CSP em Portugal**

Fonte: Elaboração própria

Pela análise da figura pode concluir-se que os motivos primordiais que levaram as entidades a procurar o território nacional para estabelecer CSP foram: redução de custos, o custo de mão de obra/ recursos humanos e habilidades/competências dos recursos humanos. Na quarta posição temos as infraestruturas, selecionada por 3 entidades, seguida das restantes opções apenas escolhidas por 2 ou 1 empresa.

Numa segunda fase, e agora incluindo a prioridade pela qual estas motivações foram selecionadas temos a tabela 2:

Company	Most important → Least important							
	Most important							Least important
<b>A</b>	L&P	CR	LOC	HRC	INF	HRS	WHT	TB
<b>B</b>	CR	HRS	HRC	INF	TB	LOC	WHT	L&P
<b>C</b>	HRS	INF	CR	HRC	TB	L&P	LOC	WHT
<b>D</b>	CR	HRS	HRC	-	-	-	-	-
<b>E</b>	HRS	CR	TB	-	-	-	-	-
<b>F</b>	HRC	CR	HRS	LOC	INF	WHT	L&P	TB

**Tabela 3- Escolha das motivações por ordem de importância**

Fonte: Elaboração própria (acrónimos no Anexo 3)

Pela observação da tabela 2 foi perceptível que as razões mais relevantes seriam efetivamente as ligadas aos recursos humanos, bem como a redução de custos, sendo a mais importante as competências e habilidades dos recursos humanos disponíveis em

Portugal. A empresa A menciona também o ambiente legal e político, ainda que as outras entidades inquiridas não demonstrem grande relevância, sendo essa uma das motivações menos importantes no estudo global.

Considerando a informação recolhida de C, entidade que auxilia outras empresas a estabelecer os seus CSP em Portugal, e observando as respostas dos grupos de maior dimensão como A, B, D e F consegue concluir-se que, de facto, os recursos humanos são o fator mais atrativo, resultando num potencial aumento da produtividade (EY, 2017).

Após a verificação do top 3 e ainda que menos importante à luz deste inquérito, verificou-se na tabela 2 que as infraestruturas representam também um papel importante na escolha da localização de um CSP.

A EY (2017) e a Savills (2018) já teriam mencionado alguns destes fatores como relevantes, destacando Portugal como um país de confiança, com talento de qualidade e faculdades conceituadas, nomeadamente nas áreas da gestão, informática, economias e engenharias; grande acessibilidade e qualidade das infraestruturas físicas, tecnológicas e logísticas, bem como uma localização central vantajosa, que facilita a ligação com outros países.

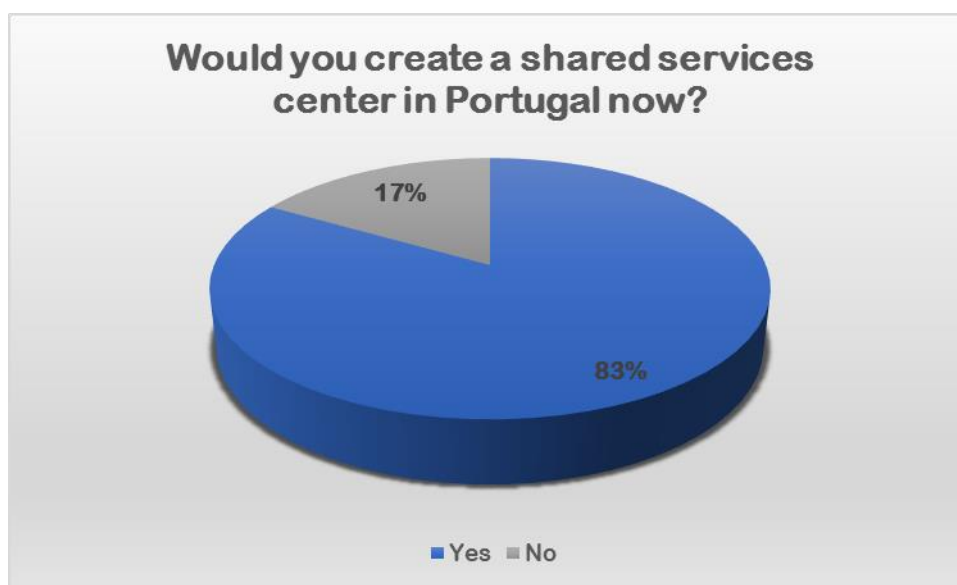
A EY acrescenta ainda no seu estudo de 2017 uma análise à distribuição dos centros de serviços partilhados em Portugal, destacando o Porto e Lisboa como localizações preferenciais.

Relativamente aos apoios fiscais (TB), apenas a empresa E a colocou como uma das respostas prioritárias. No entanto, ainda que não seja a maior motivação, outras empresas mencionaram este benefício em prol de outras razões como a localização, o ambiente político e legal e as taxas de retenção na fonte entre outros impostos.

No sentido de perceber o impacto da fiscalidade inquiriu-se ainda se o CSP obtinha algum benefício fiscal em Portugal, para a qual se obteve resposta única: criação líquida de emprego. Esta medida tem como objetivo incentivar a contratação e permitia às empresas considerar, como custo fiscal, o montante incorrido com a criação de postos de trabalho, em 150%. Ainda que o artigo 19º do (EBF) tenha sido revogado com o orçamento de estado para 2019, em Agosto de 2018, o nº5 deste artigo permitia aplicar a majoração durante um período de cinco anos a contar do início da vigência do contrato de trabalho, não sendo cumulável, com outros benefícios fiscais de natureza semelhante ou outros incentivos de apoio ao emprego aplicados por outras legislações se aplicáveis ao mesmo trabalhador ou posto de trabalho.

Na pergunta há outra razão para criar CSP em Portugal não mencionada em questões anteriores (“*Is there any major reason for creating a SSC in Portugal not mentioned in the previous questions? If so, please detail.*”) apenas uma das empresas respondeu diretamente, indicando a facilidade de instalação, uma vez que a empresa já estava estabelecida em Portugal. Citando a entidade C, “depende do tipo de centro de serviços partilhados que se quer criar e dos objetivos da organização”.

Na figura 11 pode verificar-se a percentagem de empresas que voltaria a criar um centro de serviços partilhados em Portugal.



**Figura 11- Criaria um CSP em Portugal agora?**

Fonte: Elaboração própria

Ao colocar esta questão não poderia deixar de se questionar o porquê da criação ou não de um CSP em Portugal atualmente. O propósito desta questão seria avaliar os possíveis impactos e motivações, à data, da instalação do CSP.

Apenas 17% dos inquiridos não criaria um CSP em Portugal novamente. Analisando retroativamente verificou-se que a única empresa que não criaria novamente um CSP em Portugal seria a E, justificando-se com o facto de atualmente não existirem benefícios fiscais aplicáveis à mesma.

As restantes organizações em estudo, representando 87% da amostra, criariam novamente CSP uma vez que dizem manter os benefícios que tinham aquando a criação dos CSP iniciais.

Detalhando as respostas positivas, as entidades nomearam diversos fatores, concordantes com as motivações mencionadas anteriormente neste caso de estudo. Entre estas:

- Boa experiência;
- Qualidade e custo dos recursos humanos;
- Boas infraestruturas;
- Custo/Benefício muito positivo, uma vez que Portugal é um país atrativo para muitos estrangeiros/pessoas em geral, conseguindo movimentá-las para território nacional;
- Recursos humanos capazes e competentes;
- Custo dos recursos humanos; e
- Custo competitivo.

Os fatores utilizados para avaliar a atratividade de Portugal como IDE ou para criação de CSP acaba por convergir. Segundo a Deloitte (2009) e a EY (2017), a carga fiscal associada aos colaboradores e aos impostos diretos e indiretos, bem como localização, entre outros motivos são relevantes não só para criar mas também para manter a sustentabilidade de um CSP. Neste sentido é importante que Portugal continue a investir na formação, simplifique determinados procedimentos (Avaliação do potencial de reconversão de espaços públicos subutilizados ou com exploração deficitária para projetos de CSP) e promova o IDE com sistemas de incentivo à I&D, dando continuidade ao SIFIDE e criando novos incentivos fiscais.

## **Conclusão**

Os serviços partilhados surgiram nos anos 70 e a sua importância encontra-se em ascensão até à atualidade.

Este é um método através do qual as empresas conseguem tirar benefícios, como a redução de custos, a eliminação de tarefas duplicadas, a melhoria da qualidade de prestação de serviço aos clientes e a melhoria dos processos (Bergeron, Cacciaguidi-Fahy et al., 2002). Este tipo de serviço apresenta uma visão mais orientada para o cliente e para a *performance*, foca na melhoria contínua e contém uma visão alinhada com o negócio (Deloitte, 2015).

A procura do melhor posicionamento do mercado e do cumprimento dos objetivos por parte de empresas com diversas atividades e missões fizeram com que houvesse uma evolução das estruturas dos centros de serviços partilhados. Encontram-se hoje serviços partilhados por função, serviços partilhados financeiros, serviços partilhados globais, entre outros que continuarão a ser criados consoante as necessidades de cada entidade.

Todas as organizações devem ter alguns fatores em consideração aquando a escolha desta estrutura organizacional. Entre esses fatores enumeram-se: localização, regulamentações fiscais e legais, disponibilidade de recursos humanos e sistemas de informação e tecnologia (EY, 2017; Savills, 2018).

O estudo efetuado permite concluir que, dos fatores analisados, as empresas dão primazia à qualidade dos recursos humanos, ao custo de mão de obra e à redução de custos. Busca-se assim um aumento da produtividade e da qualidade do serviço prestado. Não obstante, também as infraestruturas apresentam um papel relevante nesta escolha.

A fiscalidade, ainda que não se tenha mostrado como relevante na análise do caso de estudo, poderá ter algum impacto na análise de custo/benefício da implementação do sistema de serviços partilhados e no investimento direto estrangeiro.

Cada localização implica diferentes regimes tributários e benefícios fiscais, bem como taxas de imposto sobre rendimento, retenção na fonte e cumprimento das regulamentações de preços de transferência (Sá, 2014).

Analisando a realidade portuguesa, verifica-se que, ao nível fiscal, Portugal ainda tem um longo caminho a percorrer, ainda que o governo tenha vindo a criar medidas de incentivo à

contratação e investimento como a criação líquida de emprego (em vigor até 2018) e o SIFIDE II (Ernst and Young, 2017a).

A possibilidade de optar pelo regime de tributação de grupos pode também ser uma vantagem para os grandes grupos de empresas que se estabelecem no território nacional, nomeadamente pela comunicabilidade dos prejuízos fiscais.

Através do estudo empírico e do inquérito efetuado conclui-se que Portugal é um país atrativo para o IDE e para a criação de CSP:

- 87% dos inquiridos no caso de estudo voltariam a estabelecer o CSP;
- 37% das empresas inquiridas num estudo da Deloitte (2015 a)) criaram o CSP na Europa, apresentando a maior percentagem face ao resto do mundo;
- 76% das empresas inquiridas a nível europeu, conforme observado num estudo da EY (2017) nomeia Portugal como um país atrativo para criação de CSP.

Em suma, atualmente a fiscalidade, por si só, não seria um fator impeditivo à criação de um sistema de serviços partilhados, não sendo, um dos fatores mais relevantes para a sua conceção em Portugal.

## **Limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros**

Em primeiro lugar nomeia-se como principal limitação de estudo a dificuldade em obter os relatórios de contas dos centros de serviços partilhados (contas individuais) devido às políticas das empresas em estudo.

Em segundo lugar identifica-se a dificuldade e demora na obtenção de respostas aos inquéritos, quer via e-mail, quer via telefone, bem como a obtenção de alguns contactos para envio dos mesmos.

A obtenção de respostas por parte de apenas um colaborador por organização, ainda que os mesmos apresentem cargos superiores, enviesa o cruzamento de informações/dados.

Por último, destaca-se uma limitação do próprio método de estudo, uma vez que se generaliza a análise para todos os centros de serviços partilhados, sendo que, cada CSP contém uma estrutura, objetivos e características diferentes, podendo este resultado não ser aplicável a todas.

Sugere-se que de futuro sejam efetuados outros estudos que abarquem outras metodologias, nomeadamente quantitativas, com uma amostra superior e, se possível, analisando um intervalo temporal que englobe o antes e o após da criação do centro de serviços partilhados.

Idealmente poderia também analisar-se as contas apenas do centro e/ou centros, pelo que se recomendaria um contacto prévio com as empresas, nomeadamente assim que o tema tenha sido selecionado. Prever-se-ia que esta análise permitisse uma análise mais objetiva e concreta dos impactos fiscais da criação do centro de serviços partilhados.

Recomenda-se ainda a deslocação às entidades em estudo, por forma a conseguir inquirir vários colaboradores das organizações, obtendo mais respostas que permitiria uma confrontação de dados maior.

Contudo, dado o reduzido número de estudos de caso sobre o tema, entende-se que este projeto sirva de base para outros trabalhos onde se possa explorar mais pormenorizadamente a área fiscal. Espera-se também que funcione como alerta e/ou

incentivo às empresas e entidades responsáveis, no sentido de melhorar estruturas, recursos e criar medidas de promoção ao investimento e emprego.

## Referências bibliográficas

- Aguirre Newman, S. (2018). *SHARED SERVICE CENTRES IN PORTUGAL*. 28. Disponível em [https://www.google.pt/search?hl=pt-PT&dcr=0&source=hp&ei=vX03XYu0F6SOlwTEoZ6YAw&q=SHARED+SERVICE+CENTRES+IN+PORTUGAL+savills&oq=SHARED+SERVICE+CENTRES+IN+PORTUGAL+savills&gs\\_l=psy-ab.3...1562.5802..6095...0.0..1.347.1981.2j3j4j1.....0....2j1..gws-wiz.....0..0i22i30j33i22i29i30j33i160.1UJ7Ci38suw&ved=0ahUKEwjLhozT\\_8vjAhUkx4UKHcSQBzMQ4dUDCAU&uact=5](https://www.google.pt/search?hl=pt-PT&dcr=0&source=hp&ei=vX03XYu0F6SOlwTEoZ6YAw&q=SHARED+SERVICE+CENTRES+IN+PORTUGAL+savills&oq=SHARED+SERVICE+CENTRES+IN+PORTUGAL+savills&gs_l=psy-ab.3...1562.5802..6095...0.0..1.347.1981.2j3j4j1.....0....2j1..gws-wiz.....0..0i22i30j33i22i29i30j33i160.1UJ7Ci38suw&ved=0ahUKEwjLhozT_8vjAhUkx4UKHcSQBzMQ4dUDCAU&uact=5). Consulta realizada a 23 de Julho de 2019.
- aicep Portugal Global. (2018, Fevereiro). Portal das finanças. (106), 66. Disponível em [http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/CIRC\\_2R/Pages/irc63.aspx](http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/CIRC_2R/Pages/irc63.aspx), consulta realizada a 1 de Janeiro de 2019.
- Alt, R., & Smits, M. (2007). *Networkability of Organizations and Business Networks*. University of Leipzig. Germany. Disponível em [https://www.alexandria.unisg.ch/67540/1/ECIS2007\\_final.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/67540/1/ECIS2007_final.pdf), consulta realizada a 17 de Setembro de 2019.
- Araújo, J. R. G. (2014). *Regime fiscal das SGPS: A opção pelo RETGS*. Relatório de estágio do Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/27356>, consulta realizada a 11 de Julho de 2019.
- Bangemann, T. O. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting*. Gower Publishing, Ltd., pp 7-28.

- Becker, J., Niehaves, B., & Krause, A. (2009). *Shared Services Strategies and Their Determinants: A Multiple Case Study Analysis in the Public Sector*. 12. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.pt/&httpsredir=1&article=1069&context=amcis2009>, consulta realizada a 20 de Dezembro de 2018.
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of Shared Services*. Vol. 26. Disponível em <https://books.google.pt/books?id=AMe-VeEu6mQC>, consulta realizada a 17 de Novembro de 2018.
- Bondarouk, T. (2014). *Shared Services as a New Organizational Form*. Emerald Group Publishing, Howard House, UK.
- Cacciaguiddi-Fahy, S., Currie, J., Fahy, M., & Association of Chartered Certified Accountants (Great Britain). (2002). *Financial shared services centres: Opportunities and challenges for the accounting profession*. London: Certified Accountants Educational Trust, 79. Disponível em <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf>, consulta realizada a 31 de Dezembro de 2018.
- Cardoso, C. (2016). *Papel da Fiscalidade na Atração de Investimento Direto Estrangeiro em Portugal*. Dissertação de mestrado da Faculdade de Economia do Porto, Portugal. Disponível em [https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=157041](https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=157041), consulta realizada a 19 de Dezembro de 2018.
- CMVM. (2018, Março 16). *Circular de contas anuais*. Disponível em [https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Circulares/Pages/circular\\_20180316.aspx](https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Circulares/Pages/circular_20180316.aspx), consulta realizada a 3 de Setembro de 2019.

- Coelho, M. H. M. (2000). OS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA. *Revista de Contabilidade e Comércio, LVII* (225), 109-137. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/47141288.pdf>., consulta realizada a 30 de Junho de 2019.
- Decreto-Lei 158/2009 de 13 de Julho. Diário da República n.º 133/2009, Série I de 2009-07-13. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 442-B/88 de 30 de Novembro. Diário da República n.º 277/1988, 2º Suplemento, Série I de 1988-11-30. Ministério das Finanças. Lisboa.
- Deloitte. (2009). Shared services shines in challenging times- Insights from Deloitte's 2009 global shared services survey. Disponível em [https://www.deloitte.com.mx/documents/BoletinFactorChina/us\\_css\\_SharedServicesShinesinChallengingTimes\\_081409.pdf](https://www.deloitte.com.mx/documents/BoletinFactorChina/us_css_SharedServicesShinesinChallengingTimes_081409.pdf), consulta realizada a 19 de Dezembro de 2018.
- Deloitte. (2015a). *Global Shared Services survey, Survey results*. Disponível em <https://docplayer.net/2938310-2015-global-shared-services-survey-survey-results-deloitte-consulting-llp-march-2015.html>, consulta realizada a 19 de Dezembro de 2018.
- Deloitte. (2015b). *Shared Services Handbook*. Deloitte Spain. Disponível em <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/shared-services-handbook.html>, consulta realizada a 19 de Dezembro de 2018.
- Deloitte. (2017). *Global Shared Services 2017 Survey Report*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/shared-services-survey.html>, consulta realizada a 19 de Dezembro de 2018.
- Devers, K. J. (1999). How will we know «good» qualitative research when we see it? Beginning the dialogue in health services research. *Health Services Research, 34* (5 Pt 2), 1153–1188. Disponível em

- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089058/>, consulta realizada a 17 de Novembro de 2018.
- Ernst and Young. (2017a). Business Service Centers em Portugal. Disponível em <https://www.ey.com/pt/en/home/ey-portugal>, consulta realizada a 20 de Dezembro de 2018.
  - Ernst and Young. (2017b). *Handling tax in a shared service center environment*. 24. Disponível em <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-2017-handling-tax-in-a-shared-service-center-environment/%24FILE/ey-2017-handling-tax-in-a-shared-service-center-environment.pdf>, consulta realizada a 20 de Dezembro de 2018.
  - Estatuto dos Benefícios Fiscais. Decreto-Lei n.º 215/89 de 1 de Julho. Diário da República n.º 149/1989, Série I de 1989-07-01. Ministério das Finanças. Disponível em [http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/bf\\_rep/Pages/ebf-artigo-19-ordm-.aspx](http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/bf_rep/Pages/ebf-artigo-19-ordm-.aspx), consulta realizada a 10 de Setembro de 2019.
  - F. Iniciativas. (2018). SIFIDE II | F. Iniciativas Portugal. Disponível em <https://f-iniciativas.pt/sifide-2>, consulta realizada a 20 de Dezembro de 2018.
  - Fielt, E., & Miskon, S. (2014). Exploring Shared Services from an IS Perspective: A Literature Review and Research Agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 34. Disponível em <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03454>, consulta realizada a 23 de Novembro de 2018.
  - Gouveia, J. B. (2008). As estratégias de sucesso em empresas tradicionais. *TOC*, (102), 7. Disponível em [https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1221844581\\_53a59\\_gestao.pdf](https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1221844581_53a59_gestao.pdf), consulta realizada a 18 de Novembro de 2018.

- Hale, A. (2017). Outsourcing, shared services, and the future of your tax department. *Deloitte*, 6. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/tax/2017/SDTConnections-Eng.pdf>, consulta realizada a 20 de Dezembro de 2018.
- IBM. (2011). *Today's shared services operating models: The engine behind enterprise transformation*. 12. Disponível em [https://www.ciosummits.com/media/solution\\_spotlight/IBM\\_SharedServices\\_Whitepaper.PDF](https://www.ciosummits.com/media/solution_spotlight/IBM_SharedServices_Whitepaper.PDF), consulta realizada a 30 de Junho de 2019.
- KPMG. (2018). *State of the outsourcing, shared services, and operations industry 2018*. 46. Disponível em <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/business-operations-2018-hfs-research-study.pdf>, consulta realizada a 19 de Dezembro de 2018.
- Marciniak, R. (2014). Global Shared Service Trends in the Central and Eastern European Markets. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(3), 63 a 78. Disponível em [https://www.academia.edu/10678423/Global\\_Shared\\_Service\\_Trends\\_in\\_the\\_Central\\_and\\_Eastern\\_European\\_Markets](https://www.academia.edu/10678423/Global_Shared_Service_Trends_in_the_Central_and_Eastern_European_Markets), consulta realizada a 30 de Junho de 2019.
- Matos, M. do R. C. N. de. (2012). *Serviços partilhados na administração pública: Avaliação do caso da Universidade de Lisboa*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4676>, consulta realizada a 23 de Novembro de 2018.
- Mehafdi, M. (2000). The Ethics of International Transfer Pricing. *Journal of Business Ethics*, 28 (4), 365–381. Disponível em <https://doi.org/10.1023/A:1006353027052>, consulta realizada a 17 de Setembro de 2019.

- Moreira, P. M. G. (2014). *IMPACTO DOS SERVIÇOS FINANCEIROS PARTILHADOS: Estudo de caso—Trench Italia*. Dissertação de mestrado em Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12933/1/Tese%20de%20Mestrado%20-%20Pedro%20Moreira%20%282014%29.pdf>, consulta realizada a 18 de Novembro de 2018.
- Pinto, J. A. de S. (2009). *Um novo modelo de implementação de serviços partilhados*. Dissertação de mestrado em Sistemas de Informação, Universidade do Minho, Portugal. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/>, consulta realizada em 11 de Maio de 2019.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Shared Services: Multiplying Success*. Disponível em <https://www.pwc.com/ph/en/consulting/consulting-publications/shared-services-multiplying-success.html>, consulta realizada a 19 de Novembro de 2018.
- Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. *Afr. J. Bus. Manage.*, 7(1), 7. Disponível em <https://doi.org/10.5897/AJBM12.1202>, consulta realizada a 18 de Novembro de 2018.
- Ribeiro, C. A. S. (2017). *Porque razão os Pequenos Grupos não consolidam contas? Estudo exploratório*. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Gestão, Faculdade de Economia do Porto, Portugal. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108300/2/225804.pdf>, consulta realizada a 16 de Setembro de 2019.
- Ribeiro, P. (2015). *Implementação de Serviços Partilhados nas Empresas Subsidiárias*. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Gestão, Faculdade de Economia do Porto, Portugal. Disponível em

[https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=37578](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=37578), consulta realizada a 18 de Novembro de 2018.

- R.K., Y. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso—Desenho e Métodos*. Porto Alegre (2.<sup>a</sup> ed.). Disponível em [http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo\\_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf](http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf), consulta realizada a 6 de Agosto de 2019.
- Sá, N. (2014). *A Tributação dos Grupos de Sociedades na mais recente reforma do IRC*. Dissertação de mestrado em Direito Fiscal, Universidade Católica do Porto, Portugal. Disponível em <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16044/1/A%20Tributa%c3%a7%c3%a3o%20dos%20Grupos%20de%20Sociedades%20na%20mais%20recente%20Reforma%20do%20IRC.pdf>, consulta realizada a 16 de Setembro de 2019.
- Schwab, K. (2014). The Global Competitiveness Report. *World Economic Forum*, 565. Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf), consulta realizada a 21 de Dezembro de 2018.
- Sia, S., Soh, C., & Weill, P. (2008). IT Governance in Global Enterprises: Managing in Asia. *ICIS 2008 Proceedings*, 97. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/icis2008/97>, consulta realizada a 16 de Setembro de 2019.
- Silva, M. (2015). *Análise à Viabilidade de um Sistema de Gestão Centralizada de Tesouraria num Centro de Serviços Partilhados*. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, Faculdade de Economia do Porto, Portugal. Disponível em

[https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=37516](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=37516), consulta realizada a 21 de Dezembro de 2018.

- Squilla, B., Lee, J., & Steil, A. (2017). Research Shared Services: A Case Study in Implementation. *Journal of Research Administration*, 48(1), 86–99. Disponível em <https://eric.ed.gov/?id=EJ1152284>, consulta realizada a 24 de Novembro de 2018.
- Strikwerda, J. (2006). *The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy*. Business School, Amsterdam. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/J\\_Strikwerda/publication/228411106\\_The\\_Shared\\_Service\\_Centre\\_Change\\_Governance\\_and\\_Strategy/links/53dfa1290cf2aede4b491823/The-Shared-Service-Centre-Change-Governance-and-Strategy.pdf](https://www.researchgate.net/profile/J_Strikwerda/publication/228411106_The_Shared_Service_Centre_Change_Governance_and_Strategy/links/53dfa1290cf2aede4b491823/The-Shared-Service-Centre-Change-Governance-and-Strategy.pdf), consulta realizada a 8 de Março de 2019.
- Triplett, A., & Scheumann, J. (2000). Managing Shared Services with ABM. *Strategic Finance*, 81(8), 40; 45. Disponível em <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/historic/2000-2002/2000-02-Strategic-Finance-v81-n8.pdf>, consulta realizada a 7 de Março de 2019.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – Pedido de participação no inquérito (e-mail)

### Shared Service Centers (SSC) in Portugal - Thesis survey | Request

Dear Sir/Madam,

I am portuguese student of Superior Institute of accounting and administration of Oporto (ISCAP), taking a master degree in accounting and finance.

My thesis subject is "the creation of shared services centers" and I would like to kindly request your help by answering to the following survey. This form is to financial departments and it's purpose is to understand which are the motivations of creating shared service centers in Portugal.

If this is not the correct email contact, could you kindly forward to the correct mailbox or advise me the correct one, please?

Your help would be really appreciated and the anonymity of the answers is guaranteed as long as it is indicated in the course of the survey.

Please let me know if you need further information from my side

Thanks in advance

Kind Regards

Ana Moreira

Student of Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

No. 2110265

anagmoreira93@gmail.com

## ANEXO 2 – Inquérito via Google Forms

# Shared Service Centers (SSC) in Portugal

I am portuguese student of Superior Institute of accounting and administration of Oporto (ISCAP), taking a master degree in accounting and finance.  
My thesis subject is "the creation of shared services centers" and I would like to kindly request your help by answering to the following survey. This form is to financial departments and it's purpose is to understand which are the motivations of creating shared service centers in Portugal.

Your help would be really appreciated and the anonymity of the answers is guaranteed as long as it is indicated in the course of the survey.

**\*Obrigatório**

Do you wish us to hide the identity of the company?

Yes

No

1. Name of the company \*

A sua resposta

2. Activity sector

A sua resposta

SEGUIENTE

Página 1 de 3

## Shared Services Center

1. Location of the SSC in Portugal \*

- North
- Center
- South
- Not applicable

2. Year of creation of the SSC in Portugal

Data

dd-mm-aaaa

3. Choose, in order of importance, the reasons that led to the creation of the SSC (most important to the least important):

	Location	Tax benefits	Withholding tax/Other company taxes	Human resources cost	Cost reduction	Infrastructures	Human resources skill	Legal and political environment
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Would you create a shared services center in Portugal now?

Yes

No

4.1. Why?

A sua resposta

---

5. Is there any major reason for creating a SSC in Portugal not mentioned in the previous questions? If so, please detail.

A sua resposta

---

ANTERIOR

SEGUINTE

Página 2 de 3

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

## Tax, benefits and finance

1. Does your group have consolidated accounts?

Yes

No

2. Is your company listed on the stock exchange?

Yes

No

3. Does your SSC in Portugal has any tax benefit ? If so, please detail.

A sua resposta

---

ANTERIOR

SUBMETER

 Página 3 de 3

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

### ANEXO 3 – Siglas/Acrónimos para as motivações providenciadas no inquérito

Reason	Acronyms
Legal & political environment	L&P
Cost reduction	CR
Location	LOC
HR cost	HRC
Infrastructures	INF
HR Skills	HRS
Withholding tax/Other taxes	WHT
Tax benefits	TB