



# Shared Services Center

## Get the global picture

Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados (“CSP”)



# Enquadramento

**Shared Services Center: Get the global picture**

# Objecto

## Os sete atributos dos CSP



# Objecto

## Actividades

No que respeita às tipologias de actividades desenvolvidas pelos CSP, a análise foi ampla, das actividades de *contact center* e *back office* aos centros de competência e de engenharia (assentes em I&D).



# O CSP e a criação de emprego

Elevado potencial para:

**Criar e manter postos de trabalho;**

**Combater desemprego jovem e qualificado;**

**Combater desemprego de longa duração qualificado;**

**Incentivar a partilha de distintas vivências internacionais, por via da inserção de migrantes e/ou expatriados qualificados;**

**Incentivar boas práticas não discriminatórias de acesso ao trabalho, em termos de género e/ou de deficiências;**

**Reconverter o capital humano qualificado mas desempregado em áreas com menor oferta no mercado laboral;**

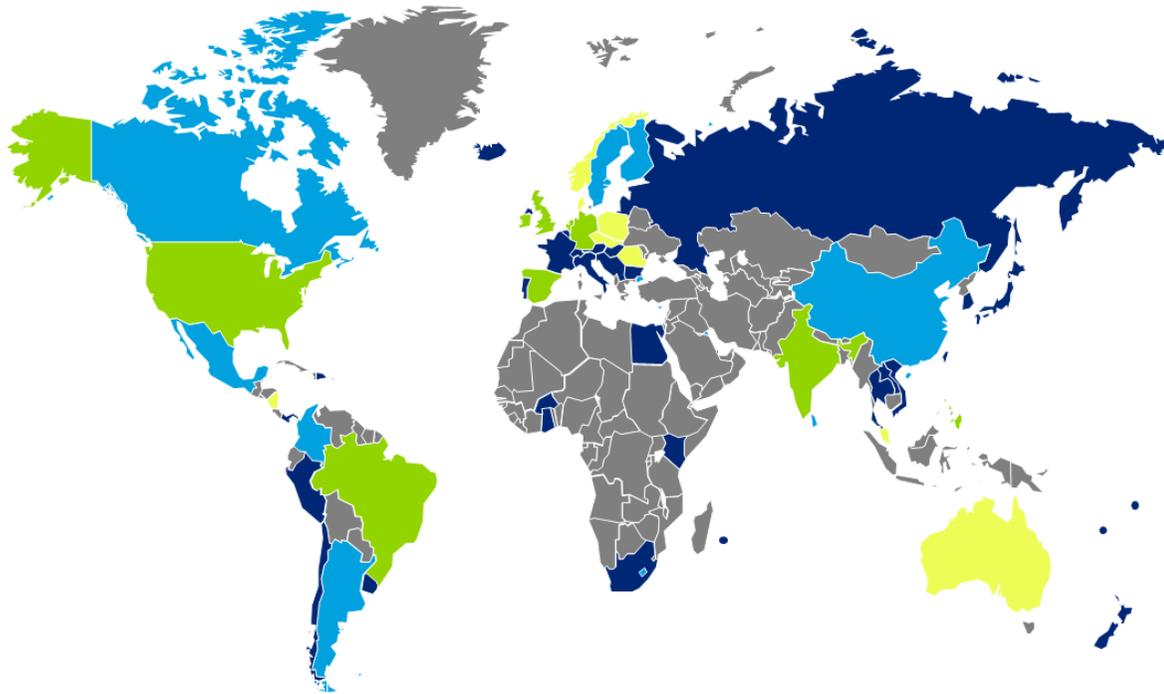
**Valorizar tecnicamente e de forma continuada o capital humano disponível.**

# Evolução

**Shared Services Center: Get the global picture**

## Evolução

# Geografia - Distribuição



### Legenda

- + 40 centros de serviços partilhados
- 20 - 39 centros de serviços partilhados
- 10 - 19 centros de serviços partilhados
- 1 - 9 centros de serviços partilhados
- 0 centros de serviços partilhados

Fonte: "Global Shared Services Survey", Deloitte Consulting LLP, 2013.

Brasil, EUA e Índia dominam a actividade dos CSP, em termos mundiais.



Na Europa, Alemanha, Espanha, Irlanda e Reino Unido lideram as operações de CSP.



A Europa de Leste regista um incremento notável no número de CSP implementados.



Na Ásia, os CSP concentram-se num número reduzido de países.

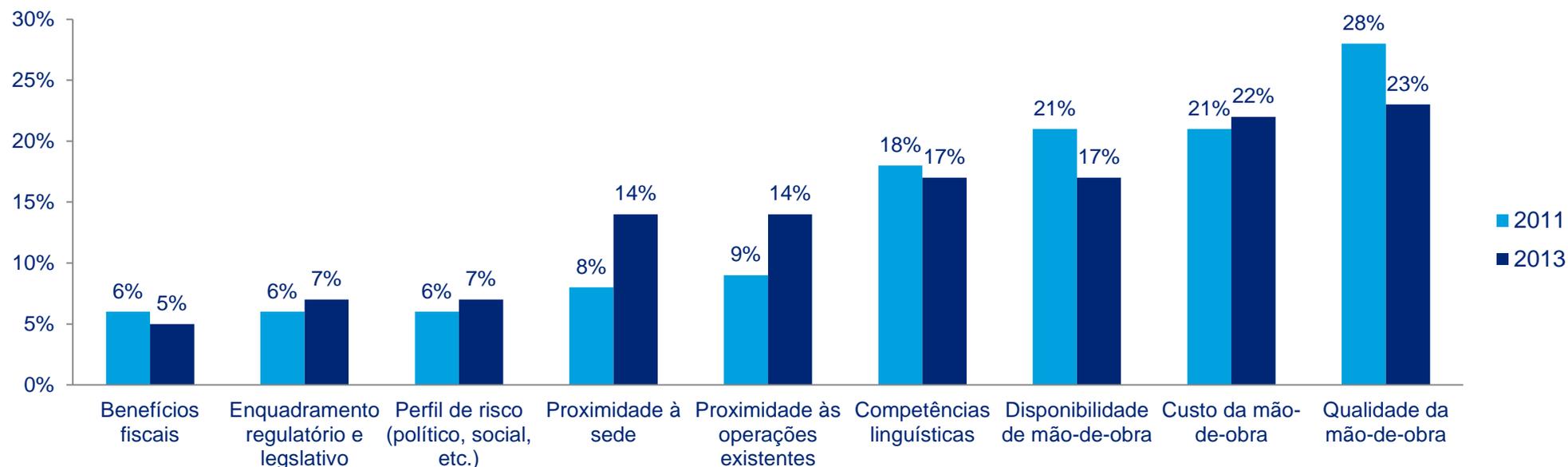


Para além do Brasil, constata-se um aumento substancial do número de CSP localizados na América Latina.

## Evolução

# Factores distintivos

### Evolução dos factores mais relevantes na decisão de localização de um CSP



- **Factores relacionados com os recursos humanos mantêm-se como os mais importantes no processo de decisão de localização de um CSP.**
- **Aumento significativo da importância da proximidade das localizações consideradas, à sede da empresa-mãe e/ou às operações que esta possui, comprovando a relevância do *nearshoring*.**

# Evolução

## Tendências

### Tendências futuras dos CSP



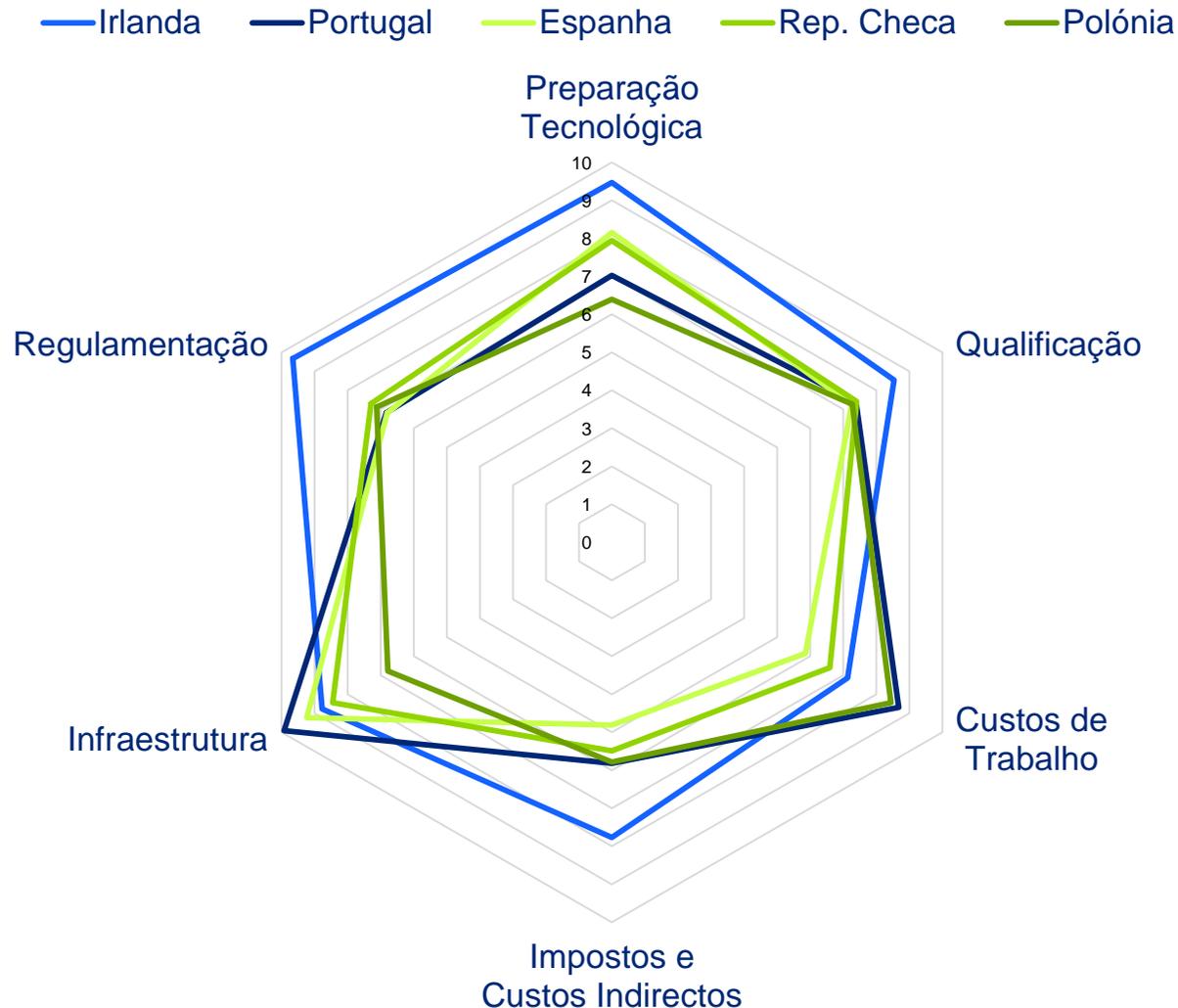
- Para 95% dos inquiridos, os CSP continuarão a expandir-se, abrangendo funções e serviços de maior valor acrescentado e mais intensivos em conhecimento (por exemplo, a I&D).
- A maioria dos inquiridos concorda que os CSP continuarão também a expandir-se para novas geografias, reforçando a sua dispersão geográfica.
- Tenderá a aumentar a utilização de modelos híbridos (complementando CSP e *outsourcing*).

# Atracção de investimento

**Shared Services Center: Get the global picture**

## Atracção de investimento

# Posicionamento de Portugal - Resultados



**Portugal é o segundo país mais competitivo para a atracção de CSP, a seguir à Irlanda.**

# Posicionamento de Portugal - Conclusões

**Custos de trabalho** - Portugal é o país mais competitivo ao nível do indicador conjunto dos salários brutos e dos custos unitários do trabalho.



**Infraestrutura** - Portugal lidera o ranking, destacando-se em todos os indicadores analisados.



**Qualificação da mão-de-obra** - Portugal apresenta uma boa performance, sendo o país que apresenta a melhor classificação ao nível das competências linguísticas.



**Impostos e custos indirectos** - Portugal assume a 2.<sup>a</sup> posição neste índice (a seguir à Irlanda). Contudo, é o mais competitivo no que toca ao “custo de ocupação de escritórios”.



# Posicionamento de Portugal - Conclusões

**Preparação tecnológica** - Portugal ocupa o penúltimo lugar, à frente da Polónia. É, contudo, de destacar, o bom desempenho no “acesso à internet”.



**Regulamentação** - Portugal apresenta uma fraca performance, com o pior desempenho dos 5 países ao nível da regulação laboral e da eficiência na resolução de conflitos.



**Incentivos** - Portugal não possui medidas de incentivo específicas para apoiar o investimento em CSP, de aplicação generalizada.



# Conclusões e recomendações

**Shared Services Center: Get the global picture**

# Conclusões e recomendações

## Recomendações



### Ambiente Político e Socioeconómico



- Criação de unidade institucional *pivot* que centralize aspectos relacionados com a implementação e a expansão de CSP.

### Apoio ao Investimento



- Criação de instrumento específico para financiamento da (1) contratação, (2) formação profissional e (3) aquisição de activos fixos tangíveis e intangíveis.
- Elegibilidade, no âmbito dos incentivos fiscais à I&D, das despesas no caso de projectos realizados exclusivamente por conta de terceiros.

# Conclusões e recomendações

## Recomendações



### Infra-estruturas e Localização



Desenvolvimento de proposta de valor para atracção de investimento:

- Parcerias com imobiliárias de modo a disponibilizar bolsas de imóveis;
- Protocolos com creches, instituições de ensino e outras entidades relevantes;
- Qualificação e reutilização de infra-estruturas existentes.

### Marketing Territorial



Definição e implementação de estratégia integrada de promoção de Portugal:

- Associação com agentes e *stakeholders* internacionais;
- Campanhas de promoção das valências de Portugal;
- Dinamização de rede diplomática e consular;
- Modernização da plataforma web da AICEP;
- Participação em estudos e rankings internacionais.



## Recursos Humanos, Ensino e Formação



- Acções integradas ao nível do sistema de ensino e formação profissional:
  - Apuramento das necessidades de formação dos CSP;
  - Criação de programas de reconversão de diplomados desempregados;
  - Definição de cursos vocacionados para as necessidades dos CSP.
- Aposta continuada na aprendizagem do inglês e de outras línguas estrangeiras.
- Criação de bases de dados de estudantes do ensino superior por área de conhecimento relevante, nacionais e estrangeiros (geração Erasmus).
- Criação de bolsas de emprego, com identificação de pessoas em situação de desemprego que melhor respondem às necessidades dos CSP.
- Promoção da aplicação de medidas de estímulo da produtividade, como, por exemplo, o teletrabalho ou o *flexitime*.
- Promoção da captação de migrantes e expatriados qualificados.

## Conclusões e recomendações

# Plataforma de desenvolvimento de CSP





“Deloitte” refere-se à Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada de responsabilidade limitada do Reino Unido, ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro, sendo cada uma delas uma entidade legal separada e independente. Para aceder à descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e suas firmas membro consulte [www.deloitte.com/pt/about](http://www.deloitte.com/pt/about).

Esta publicação apenas contém informação de carácter geral, pelo que não constitui aconselhamento ou prestação de serviços profissionais pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited ou por qualquer das suas firmas membro, respectivas subsidiárias e participadas (a “Rede Deloitte”). Para a tomada de qualquer decisão ou acção que possa afectar o vosso património ou negócio devem consultar um profissional qualificado. Em conformidade, nenhuma entidade da Rede Deloitte é responsável por quaisquer danos ou perdas sofridos pelos resultados que advenham da tomada de decisões baseada nesta publicação.