O modelo da sede regional

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

A função de uma sede regional

A sede regional situa-se entre a sede mundial de um grupo e as suas subsidiárias operacionais em cada país. Define a estratégia para a região, aloca capital, administra a tesouraria, coordena as compras e a logística e supervisiona o compliance. Presta frequentemente às sociedades nacionais serviços compartilhados, como contabilidade, recursos humanos e tecnologia da informação. Em muitos grupos, detém também as participações nessas sociedades, de modo que a sede regional se torna a holding da região.

Quando o governo entregou as concessões para sedes (headquarters awards) a um grupo de empresas em junho de 2006, descreveu essas funções em termos que continuam válidos. As sedes asseguravam o controle estratégico, a tomada de decisões e os serviços compartilhados, e muitas delas exerciam também atividades de maior valor agregado, como pesquisa e desenvolvimento, a gestão da propriedade intelectual e a fixação de padrões globais.[1] A definição é importante para o que se segue. A sede regional é o lugar onde as decisões são tomadas, onde vivem as pessoas que as tomam e onde muitas vezes são contabilizados os lucros da região.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

As origens da política

O Economic Development Board, criado em 1º de agosto de 1961 e examinado no capítulo C.III, começou a cortejar as funções de sede depois de a recessão de meados da década de 1980 ter mostrado os limites de uma estratégia assente apenas na indústria transformadora.[2] Um incentivo para Operational Headquarters, introduzido em 1986, oferecia uma alíquota reduzida de 10% sobre os rendimentos de serviços elegíveis que um escritório regional prestasse a empresas coligadas na região.[3] Em 2003, o Board introduziu dois novos regimes, uma concessão de Regional Headquarters com uma alíquota reduzida de 15% e uma concessão de International Headquarters.[4] As suas vantagens eram escalonadas segundo o alcance das funções e o número de quadros superiores baseados em Singapura. As concessões para sedes foram mais tarde integradas no Development and Expansion Incentive.[5]

A estratégia fixava metas quantitativas. Em 2006, mais de 60% das cerca de 7.000 empresas multinacionais presentes em Singapura haviam instalado funções de sede para operações regionais ou globais. O Board pretendia atrair 500 sedes regionais e internacionais de classe mundial até 2010. Cerca de 385 empresas já participavam então do seu programa de sedes.[6] Os números mostram que a política de sedes já estava madura há vinte anos. Mostram também o seu método, que consistia em selecionar as empresas uma a uma e negociar o incentivo com cada uma delas.

Quantas sedes?

Nenhum registro oficial contabiliza as sedes regionais, porque o termo não tem definição legal fora dos regimes de incentivo. O número mais citado provém de um estudo da EY de 2019, que estimou que Singapura acolhia cerca de 4.200 sedes regionais. O Economic Development Board utilizou esse número nas suas próprias publicações.[7] Declarações mais recentes do Board usam outra medida. Afirmam que Singapura registrou o maior número de projetos de sedes regionais concluídos na região Ásia-Pacífico entre 2013 e 2023.[8] O Board descreve também a cidade como o destino de sedes regionais mais procurado da Ásia.[9]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Convém ter presente a diferença entre as duas medidas. Uma contagem das sedes numa determinada data inclui escritórios que existem há décadas. Uma contagem dos projetos concluídos mede as novas chegadas e as expansões num período. Nenhum dos números indica quantas pessoas trabalham nesses escritórios nem que parcela do lucro da região contabilizam. A ordem de grandeza é, ainda assim, clara: vários milhares de escritórios regionais, incluindo os da Amazon, da 3M, da Dyson e da Unilever, cuja presença o Board cita como prova da atratividade da cidade.[10]

Por que Singapura?

As pesquisas junto de executivos e as declarações oficiais apresentam, em linhas gerais, a mesma lista de razões. A primeira é a conectividade. O Board refere ligações a mais de 170 cidades por meio de cerca de 100 companhias aéreas, o que permite a um gestor regional visitar a maioria das capitais do Sudeste Asiático e voltar no mesmo dia.[11] A segunda é o talento. Uma sede regional precisa de pessoas capazes de trabalhar em vários países e línguas. Singapura combina uma mão de obra local formada em inglês com um regime de imigração que admite especialistas estrangeiros, como explica o capítulo J.IV. A terceira é a segurança jurídica. Um grupo que detém as suas subsidiárias regionais por meio de uma sociedade de Singapura pode contar com tribunais e instituições arbitrais que aplicam, em inglês, um direito de matriz inglesa, tema da parte F.

A quarta razão é a tributação. Singapura tributa as sociedades a uma alíquota única de 17% sobre o rendimento tributável, aplicável igualmente a sociedades locais e estrangeiras.[12] Os ganhos de capital, em regra, não são tributados, e os dividendos recebidos do exterior podem ser isentos quando estiverem preenchidas as condições do Income Tax Act.[13] Muitas sedes beneficiaram também de alíquotas reduzidas no âmbito dos regimes de incentivo. A quinta razão é menos tangível. Singapura é vista como estável, limpa e segura. No Índice de Percepção da Corrupção de 2025, ficou em terceiro lugar entre 182 países, com uma pontuação de 84.[14] Para uma empresa que precisa gerenciar operações em países com pontuações muito mais baixas, situar a sua direção regional numa jurisdição com forte reputação de integridade é, em si mesmo, uma forma de gestão de riscos.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

O imposto mínimo global e o fim da concorrência por alíquotas

O acordo internacional sobre um imposto mínimo global alterou a economia do modelo de sede. Em 8 de outubro de 2021, 136 membros do Inclusive Framework da OCDE/G20 aprovaram uma declaração sobre uma solução assente em dois pilares, cujo segundo pilar fixa uma alíquota efetiva mínima de 15% para os grandes grupos multinacionais. Um outro membro aderiu mais tarde, elevando para 137 o número de jurisdições que a aprovaram.[15] Singapura implementou as regras a partir de 1º de janeiro de 2025, por meio de uma regra de inclusão de rendimentos (income inclusion rule) para os grupos com sede em Singapura e de um imposto complementar doméstico que cobra localmente qualquer diferença abaixo de 15%.[16]

Para os grandes grupos, o imposto complementar doméstico neutraliza as alíquotas reduzidas inferiores a 15%. Singapura cobra ela própria a diferença, de modo que um grupo nada ganha em transferir o lucro para outro lugar e nada perde em mantê-lo em Singapura. O governo respondeu com incentivos que as novas regras tratam de forma mais favorável. O Refundable Investment Credit, anunciado no orçamento de fevereiro de 2024, apoia despesas elegíveis com novas atividades e é pago em dinheiro se não puder ser compensado com o imposto dentro de um prazo fixo.[17] O acordo de janeiro de 2026, que isenta os grupos com sede nos Estados Unidos de partes do regime, acrescentou incerteza, porque os grupos norte-americanos representam uma grande parte das sedes regionais em Singapura. O efeito de longo prazo é, no entanto, claro. A concorrência entre localizações de sedes deslocou-se das alíquotas para o talento, a infraestrutura, a regulação e as subvenções.

Notas

1. Lee Yi Shyan, Minister of State for Trade and Industry, discurso na EDB Combined Headquarters Award Ceremony, The Arts House, 1º de junho de 2006 (arquivado no site do Ministry of Energy, Trade and Industry, antigo Ministry of Trade and Industry): as sedes asseguram o controle estratégico, a tomada de decisões e os serviços compartilhados, e muitas exercem também

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

"higher value-added activities", como pesquisa e desenvolvimento, gestão da propriedade intelectual e fixação de padrões globais. ↩

2. Wikipedia, "Economic Development Board" (acesso em novembro de 2026): a ordenança entrou em vigor em 1º de agosto de 1961, assumindo as funções do Singapore Industrial Promotion Board; órgão criado em 1º de agosto de 1961. ↩

3. Incentivo Operational Headquarters (OHQ), habitualmente datado de 1986, com uma alíquota reduzida de 10% sobre os rendimentos de sede elegíveis (Income Tax Act, s. 43E, na redação então em vigor). *The Nation* (Bangkok), "How Singapore's incentives for headquarters evolved", 24 de abril de 2015 (nationthailand.com, acesso em novembro de 2026), afirma, em vez disso, que o incentivo foi "first brought in around late 1992". ↩

4. *The Nation* (Bangkok), "How Singapore's incentives for headquarters evolved", 24 de abril de 2015 (nationthailand.com, acesso em novembro de 2026): o incentivo OHQ previa "a 10-per-cent rate of tax on qualifying fee income"; em 2003, o EDB introduziu o incentivo Regional Headquarters (RHQ), com uma "15-per-cent tax rate on qualifying income", e o incentivo International Headquarters (IHQ). ↩

5. Condições escalonadas das concessões RHQ e IHQ e a sua posterior consolidação no Development and Expansion Incentive: Economic Expansion Incentives (Relief from Income Tax) Act 1967. ↩

6. Lee Yi Shyan, discurso de 1º de junho de 2006, op. cit.: "more than 60%" das 7.000 multinacionais de Singapura haviam instalado sedes para gerir operações regionais ou globais; meta do EDB de "attract 500 world-class regional and international headquarters" até 2010; cerca de 385 empresas no programa; oito empresas receberam concessões na cerimônia. ↩

7. Singapore Economic Development Board, "Futuristic workspace: Singapore a hub for corporate headquarters", 18 de abril de 2022 (edb.gov.sg): "the city-state is home to about 4,200 regional headquarters", citando um estudo da EY de 2019. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

8. Singapore Economic Development Board, “Scale across Southeast Asia” (edb.gov.sg): entre 2013 e 2023, Singapura registrou “the highest number of completed regional HQs in the Asia-Pacific region”. ↩
9. Singapore Economic Development Board, “Headquarters” (edb.gov.sg, acesso em novembro de 2026): “#1 most popular regional headquarter destination in Asia”. ↩
10. Singapore Economic Development Board, “Headquarters” (edb.gov.sg, acesso em novembro de 2026): a Amazon, a Dyson e a Unilever mantêm polos globais ou regionais em Singapura; a Amazon e a 3M são citadas como empresas com sede regional; notícia “FedEx primes for growth with new regional headquarters in Singapore”, 27 de fevereiro de 2024. ↩
11. Singapore Economic Development Board, “Headquarters”, op. cit.: Singapura está ligada a “over 170 cities via 100 airlines”; primeiro lugar no Global Talent Competitiveness Index de 2025. ↩
12. Inland Revenue Authority of Singapore, “Corporate Income Tax Rate, Rebates & Tax Exemption Schemes” (iras.gov.sg, acesso em novembro de 2026): as sociedades são “taxed at a flat rate of 17% of its chargeable income”; para o YA 2026, um abatimento do CIT de 50% do imposto devido, com um benefício total máximo de S$ 40.000, incluindo o CIT Rebate Cash Grant de S$ 2.000. ↩
13. Income Tax Act 1947, s. 13(8) a 13(12): isenção de determinados rendimentos de fonte estrangeira, incluindo dividendos estrangeiros, quando o rendimento tiver sido tributado a pelo menos 15% na jurisdição de origem e o Comptroller estiver convencido de que a isenção beneficia o residente; verificar as condições atuais na lei e nas orientações da IRAS. ↩
14. Wikipedia, “Corruption Perceptions Index” (acesso em novembro de 2026), tabela do índice de 2025 publicado em fevereiro de 2026: Singapura com pontuação de 84, 3º lugar entre 182. ↩
15. Wikipedia, “Global minimum corporate tax rate” (acesso em novembro de 2026): “137 countries in total have approved it”, citando, entre outros, Osler,

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

"136 countries agree to OECD/G20 Inclusive Framework's two-pillar solution to international tax reform", 12 de outubro de 2021, para a posição em 8 de outubro de 2021; alíquota mínima de pelo menos 15%; Singapura listada com data de implementação em 1º de janeiro de 2025; em janeiro de 2026, os 147 membros do Inclusive Framework acordaram um "side-by-side arrangement" pelo qual as empresas com sede nos Estados Unidos ficam sujeitas apenas aos impostos mínimos norte-americanos. ↩

16. Multinational Enterprise (Minimum Tax) Act 2024, que implementa a regra de inclusão de rendimentos e o imposto complementar doméstico para os exercícios iniciados em ou após 1º de janeiro de 2025, para grupos com receita consolidada anual de pelo menos EUR 750 milhões; verificar a lei em Singapore Statutes Online. ↩
17. Budget Statement 2024 (16 de fevereiro de 2024): Refundable Investment Credit de até 50% das despesas elegíveis, a compensar com o imposto de renda das sociedades, sendo qualquer crédito não utilizado restituído em dinheiro no prazo de quatro anos; verificar o Budget Statement em mof.gov.sg e as diretrizes do regime do EDB. ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.