

MOBILITY BRASIL 2017



WORLDWIDE ERC®

GLOBAL LINE

Índice

INTRODUÇÃO INTRODUCTION	4
METODOLOGIA METHODOLOGY	5
SUMÁRIO EXECUTIVO EXECUTIVE SUMMARY	7
PERSPECTIVA DO EXPATRIADO EXPATS' PERSPECTIVE	8
DESAFIOS CHALLENGES	8
APOIO RECEBIDO SUPPORT RECEIVED	9
POLÍTICA DE EXPATRIAÇÃO EXPATRIATION POLICY	12
DESEMPENHO DO RH HR AREA PERFORMANCE	14
BENCHMARKS PARA RECURSOS HUMANOS BENCHMARKS FOR HUMAN RESOURCES	16
PERFIL DA POPULAÇÃO EXPATRIADA EXPAT POPULATION PROFILE	16
GESTÃO MANAGEMENT	18
REMUNERAÇÃO REMUNERATION	20
SOBRE WORLDWIDE ERC® E GLOBAL LINE ABOUT WORLDWIDE ERC® AND GLOBAL LINE	23

Introdução

Esta é a sexta edição anual da pesquisa Mobility Brasil, que tem como objetivo gerar informações para apoiar o trabalho dos profissionais de RH envolvidos com mobilidade internacional no Brasil.

Neste ano, com base no interesse das empresas participantes, a pesquisa Mobility Brasil inclui uma seção que explora os desafios de uma expatriação e o apoio oferecido pelas empresas, a partir de respostas dos próprios expatriados.

A pesquisa também traz os tradicionais benchmarks de gestão da mobilidade, incluindo análises de tendência histórica.

A presente edição da pesquisa Mobility Brasil foi desenvolvida em parceria com a **Worldwide ERC®** (a maior associação internacional de empresas relacionadas à mobilidade) e com o apoio da **FIA – Fundação Instituto de Administração**, que tiveram papel fundamental para o sucesso da pesquisa.

Finalmente, não podemos esquecer que esse projeto somente é viável devido ao apoio de centenas de profissionais das empresas participantes que investem seu tempo no preenchimento da pesquisa. O relatório é nossa forma de agradecer o esforço, retornando aos participantes referências sólidas que os ajudem a desenhar políticas e tomar decisões. Utilizem-no!

INTRODUCTION

This is the sixth edition of Mobility Brasil survey, conducted for collecting information that supports Human Resources professionals working with international mobility in Brazil.

Based on the interest of participating companies, this year's Mobility Brasil includes an additional survey block, answered by the expats themselves, which explores their perspectives on the challenges they face and the support received from their companies.

The survey also presents the popular mobility management benchmarks, including trend analysis.

The current edition of Mobility Brasil was developed in partnership with Worldwide ERC®, the largest international association of mobility-related companies and is supported by FIA-Fundação Instituto de Administração, which played a key role in the success of the survey.

Finally, we must not forget that this project is only feasible because of the support of the hundreds of professionals from participating companies who invest their time in completing the survey. This report is our way to thank them for their efforts, by returning evidence-based information to the participants, helping them design policies and make decisions.

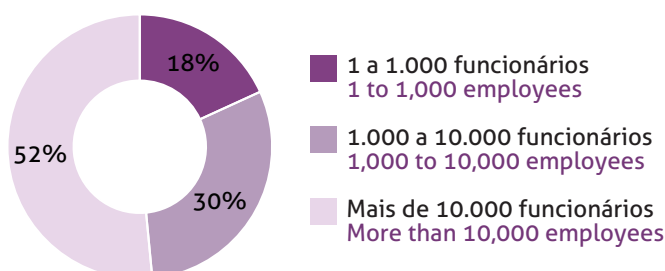
Metodologia

A pesquisa foi respondida durante os meses de julho e agosto de 2017 e coletou respostas de 205 empresas multinacionais e 402 profissionais expatriados.

As empresas que responderam à pesquisa são predominantemente de grande porte (52% delas possuem mais de 10.000 funcionários) e, em sua maioria (75%), têm sede fora do Brasil.

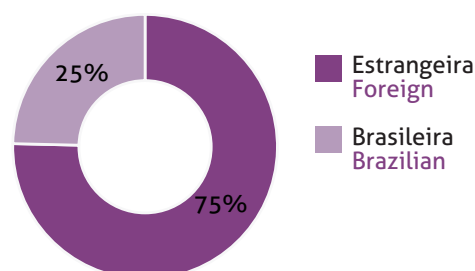
Tamanho da Empresa Company Size

(% das empresas) (% of companies)



Origem da Empresa Headquarters Location

(% das empresas) (% of companies)



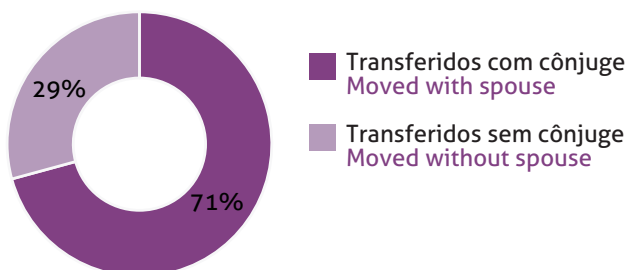
Os expatriados que responderam à pesquisa são majoritariamente estrangeiros vivendo no Brasil (80%), junto com seus cônjuges (71%), muitas vezes também acompanhados de seus filhos (49%).

Perfil do Expatriado - Cônjuge

(% dos expatriados)

Expatriado - Spouse

(% of expats)

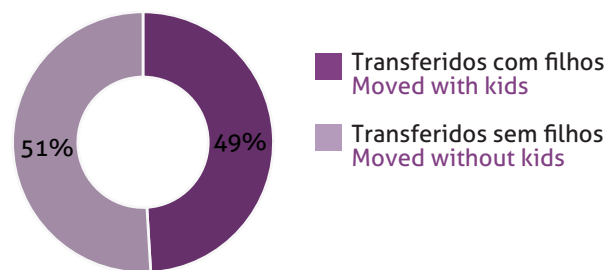


Perfil do Expatriado - Filhos

(% dos expatriados)

Expatriado - Kids

(% of expats)



Vale lembrar que esta é uma pesquisa amostral e não um censo e que, portanto, situações específicas ou pequenos subgrupos podem não estar adequadamente representados. Porém, com base em nossa experiência, entendemos que a amostra das empresas respondentes é ampla e diversa o suficiente para caracterizar de forma precisa o mercado como um todo.

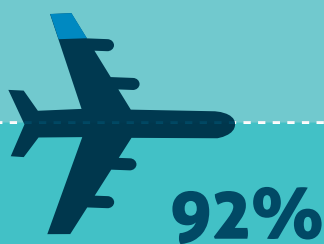
METHODOLOGY

The online survey was conducted between July and August 2017 and collected input from 205 multinational companies and 402 individual expats.

The respondent companies are predominantly large (52% of them have more than 10,000 employees) and most of them (75%) have their corporate headquarters outside Brazil.

The respondent expats are mostly inbound professionals living in Brazil (80%) who moved with their spouses (71%) and often with their kids (49%).

It is important to keep in mind that this is a sample survey, not a census, so some specific situations may not be adequately represented. Nevertheless, based on our experience, we strongly believe that the sample of 205 companies and 402 expats is fairly representative of the total flow of professionals entering or exiting the country and that the resulting overall statistics provide a realistic profile of the market as a whole.



DOS EXPATRIADOS
consideram a expatriação
muito desafiadora



DOS EXPATRIADOS
veem necessidade de melhorias
na política de expatriação e no
atendimento do RH

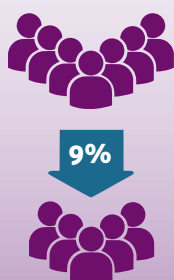
O que os EXPATRIADOS querem?



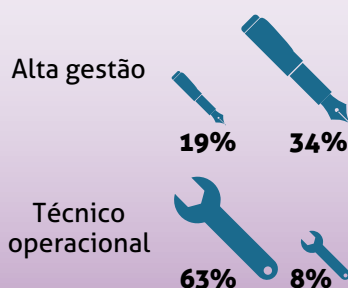
Benchmarks Anuais

Ainda sob o impacto da crise econômica

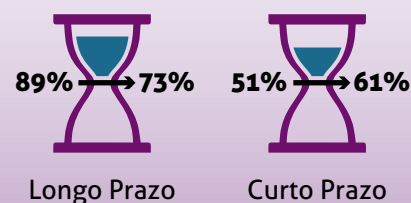
População EXPATRIADA (2016 - 2017)



Posições Ocupadas (2014 - 2017)



Programas UTILIZADOS (2014 - 2017)



Sumário Executivo

Uma transferência internacional é um momento desafiador na vida de qualquer profissional e, apesar de uma percepção geral positiva sobre o apoio recebido das empresas, os expatriados acreditam que mudanças significativas deveriam ser implantadas a fim de melhorar o apoio dado à família e permitir o atendimento de necessidades individuais específicas.

- Quase todos os expatriados consideram pelo menos um aspecto de sua expatriação especialmente desafiador.
- A maioria dos expatriados relatam que recebem um bom ou excelente apoio global de suas empresas.
- Três das quatro principais áreas de melhoria apontadas pelos expatriados estão relacionadas ao apoio familiar: transição profissional do cônjuge, seleção da escola para os filhos, adaptação cultural/social da família e recolocação após a expatriação.
- Metade dos expatriados consideram a política de expatriação da empresa inadequada e apontam a necessidade de maior flexibilidade para permitir o atendimento de necessidades individuais.
- Metade dos expatriados acreditam que o RH deve mudar sua forma atuar, melhorando a coordenação entre origem e destino e sendo mais criativo e proativo na busca de soluções específicas.

Com base na evolução dos benchmarks anuais, detectamos que a crise econômica brasileira continua tendo impacto sobre o fluxo de expatriações relacionadas ao Brasil, incluindo:

- Significativa queda do volume total de profissionais expatriados e, em especial, do volume de estrangeiros morando no Brasil.
- Mudança do perfil das posições ocupadas por estrangeiros no Brasil, com o aprofundamento da redução de posições técnicas e operacionais.
- Contínua redução no uso de transferência de longo-prazo, aparentemente compensada por um maior uso de transferências definitivas.

Executive Summary

An international assignment is a challenging moment in an expat's life. Despite a positive overall perception about the support received from their companies, expats believe that significant changes should be made to improve the assistance provided to their families and the handling of specific individual needs.

- Almost all expats consider at least one aspect of their expatriation especially challenging.
- Most expats reported that they received good or excellent overall support from their companies.
- Three out of the four key improvement areas pointed out by the expats are related to family support: spouse's professional transition, school search, family's cultural/social adaptation, and finding a new position after the assignment.
- Half of the expats consider their company's expat policy inadequate and pointed out that it should be more flexible to address each expat's individual needs.
- Half of the expats believe that HR should change the way it supports them, by improving home/host country coordination, and by being more flexible, creative and proactive in finding specific solutions.

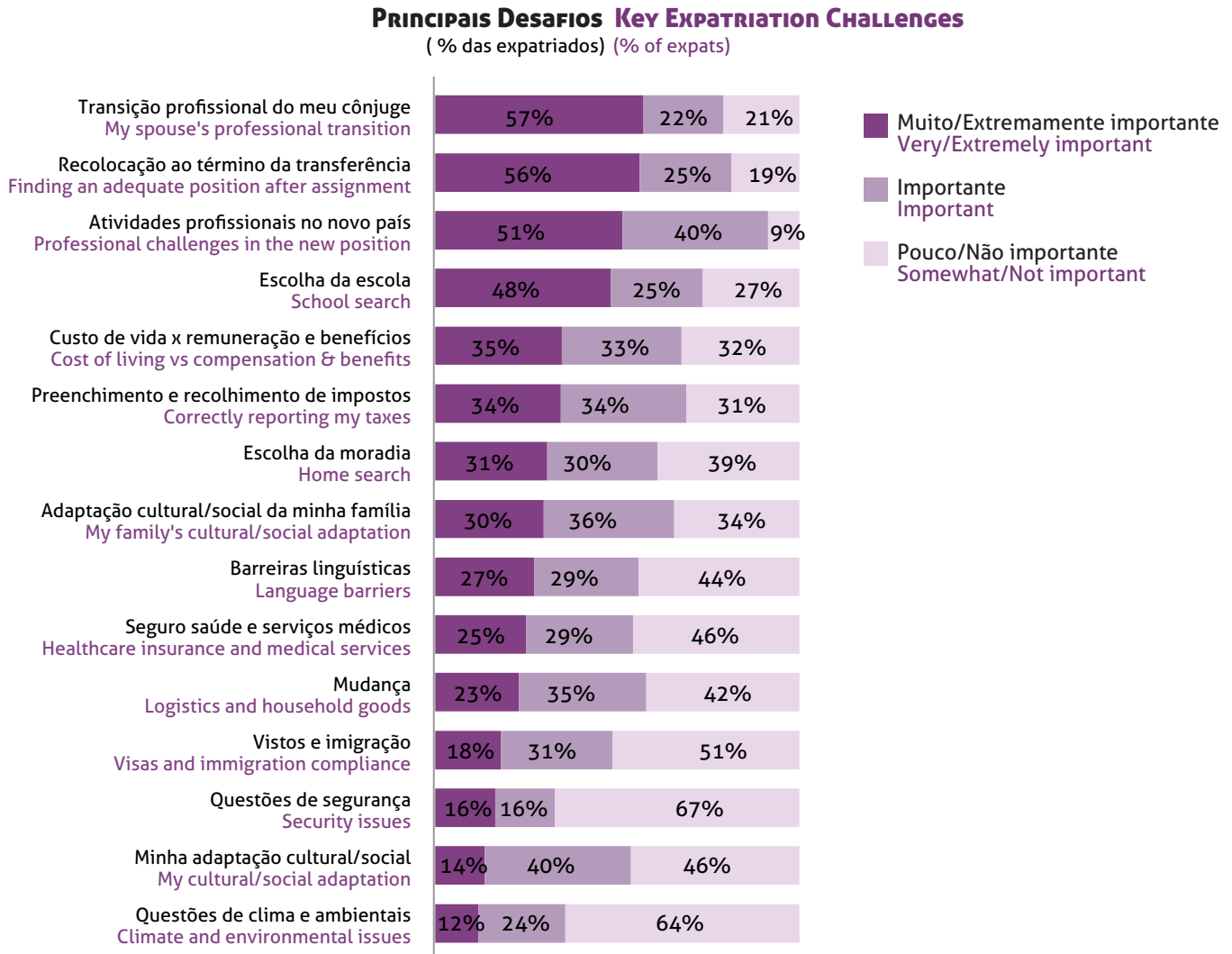
Based on the annual benchmarks, we found that the Brazilian economic crisis still impacts international mobility, including:

- Significant reduction of the total expatriate pool, driven by a strong drop in inbound assignments.
- Change in the expat profile, with technical and operational positions representing a decreasing share of the expat pool.
- Steady decrease in the use of long-term assignment programs, possibly compensated by the increase in the use of permanent transfer programs.

PERSPECTIVA DO EXPATRIADO

Desafios

Uma transferência internacional é um evento desafiador na vida de qualquer profissional e a grande maioria dos expatriados (92%) consideram pelo menos um aspecto de sua transferência como um desafio muito ou extremamente importante. Além disso, os principais desafios enfrentados pelos expatriados são bastante diversos, incluindo tanto questões profissionais quanto questões pessoais.



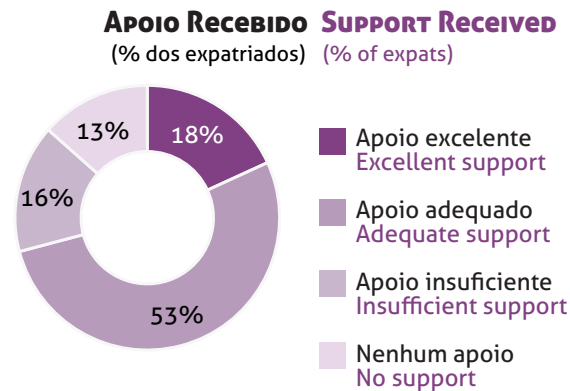
EXPATS' PERSPECTIVE

Challenges

An international assignment is a challenging event in expats' personal and professional lives and a large majority of the expats (92%) consider at least one aspect of their international assignment as a "very important" or "extremely important" challenge. Besides that, the key challenges faced by the expats are quite diverse, including both professional and personal issues.

Apoio Recebido

Apesar da variedade de desafios enfrentados pelos expatriados e suas famílias, 71% dos respondentes consideram que, de uma forma geral, recebem um suporte adequado ou excelente de suas empresas.



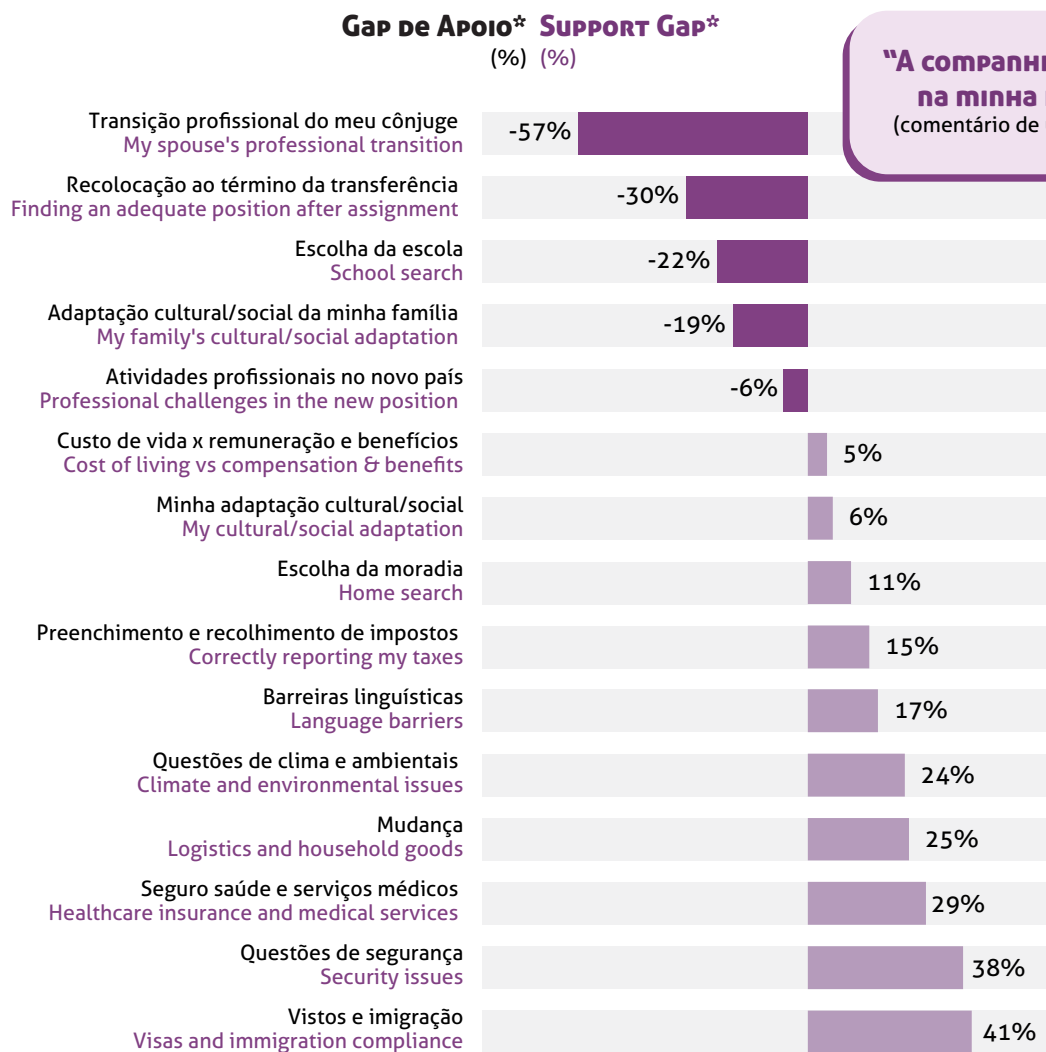
No entanto, os expatriados também indicam que há espaço significativo para melhorias.

Analisando as avaliações do apoio recebido por cada tipo de desafio enfrentado pelo expatriado, perceberemos uma tendência de “déficit de apoio” em tópicos relacionados à família e de “superávit de apoio” em tópicos relacionados aos procedimentos práticos da transferência internacional e ao *compliance*.

Support Received

Despite the broad range of challenges faced by the expats and their families, on average, 71% of expats reported that companies manage to provide adequate or excellent support.

Nevertheless, there is significant room for improvement. If we take a closer look at each specific challenge, we see evidence of a “support deficit” in areas related to the expat family and a “support surplus” in areas related to the practical procedures of the international assignment and to compliance.



"A companhia não pensa na minha família."
(comentário de um expatriado)

* Gap de Apoio calculado como o apoio recebido (% de suporte adequado e excelente) menos a importância (% de desafio importante, muito importante e extremamente importante) para cada desafio específico.

* Support Gap calculated as support received (% of adequate and excellent support) minus importance (% of important, very important and extremely important) for each specific challenge

Com base nos comentários dos expatriados, obtivemos informações valiosas para melhor entender suas necessidades e como os RHs poderiam preencher o "déficit de apoio" apontado.

"The company doesn't think about my family." (expat comment)

Based on the comments from the expats, we obtained valuable insights on how HR could improve their services in the key "support deficit" topics:

Transição profissional do cônjuge - Há uma diversidade de potenciais barreiras para que o cônjuge do expatriado trabalhe no país de destino, o que exige diferentes tipos de apoio:

Barreira	Perfil do Cônjuge	Potencial Apoio
Idioma	Não fala o idioma local e tem uma atividade profissional baseada em habilidades de comunicação (exemplo: cargo de vendas).	Ampliação do pacote de aulas de idioma.
Regulamentação Profissional	Tem profissão fortemente regulamentada, que requer validação local do diploma (exemplo: ocupações na área de saúde).	Treinamento profissional em uma nova área.
Habilidades Especializadas	Trabalha em um campo muito específico, pouco desenvolvido no país de destino (exemplo: geólogo especializado em terremotos transferido para o Brasil).	Consultoria de outplacement, para ajudar o cônjuge a construir novas conexões profissionais e a "reembalar" suas habilidades para o mercado local.

Recolocação ao Término da Transferência - A melhor abordagem para lidar com este desafio parece ser a implantação de um processo estruturado para acompanhar o desenvolvimento profissional do expatriado e planejar sua carreira. Porém esta opção geralmente está fora do alcance da área de mobilidade no curto prazo. Mesmo assim, medidas simples, como o aconselhamento ao expatriado para manter contato com ex-chefes e colegas e começar a procurar a próxima posição com pelo menos um ano de antecedência, podem ser iniciativas de alto impacto.

Escolha da Escola - Diferenças de currículo e calendário escolar entre país de origem e país de destino podem atrasar a educação de crianças expatriadas em até 2 anos em uma única transferência internacional, o que costuma tornar escolas locais geralmente uma opção pouco atraente. Escolas internacionais resolvem o problema mas, por outro lado, podem ter vagas limitadas e geralmente possuem um longo e exigente processo de inscrição. Alertar os pais expatriados sobre o desafio e disponibilizar um apoio local podem ser ações de grande valia.

Adaptação Cultural/Social da Família - Os membros da família expatriada frequentemente vivem alterações mais profundas em suas vidas diárias do que o próprio expatriado. Apesar de um treinamento intercultural bem conduzido ser uma comprovada base inicial para uma adaptação bem-sucedida, algumas famílias podem enfrentar problemas específicos que exijam acompanhamento continuado. Nesses casos, o apoio através de serviços de *follow up/coaching* e do desenvolvimento de uma forte comunidade de expatriados parecem ser as iniciativas mais efetivas.

Spouse's professional transition – there is a wide range of potential barriers that may prevent an expat's spouse from working in the destination country, demanding distinct kinds of support:

BARRIER	SPOUSE PROFILE	POTENTIAL SUPPORT
Language	Doesn't speak the local language and comes from an occupation based on communication skills (e.g. sales functions).	Extend language training package to include the spouse.
Professional Regulation	Works in a strictly regulated profession, which demands extensive local diploma validation (e.g., health-related professions).	Offer professional training in a new area.
Specialized Skills	Works in a very specific field, not well developed in the destination country (e.g., a geologist specialized in earthquakes moving to Brazil).	Outplacement consulting, to help build new connections and "repackage" the spouse's skills for the local market.

Finding a new position after the assignment – implementing a structured process to track the expat's professional development and plan his or her career appears to be best approach to deal with this challenge. But this is usually out of reach for the mobility department in the short-term. Encouraging the expat to keep in touch with former bosses and colleagues from other operations and to be proactive in searching for their next position can have a positive impact.

School Search – Local curriculum differences and school year schedules may delay an expat child's education up to 2 years in a single expatriation. This makes local schools an unattractive choice. International schools solve these problems, but they may have limited openings and a long and demanding application process. Early instruction of parents about this challenge and strong local support can prove extremely valuable to the family.

Family's Cultural/Social Adaptation – family members go through deeper disruptions in their daily lives and routines than the expat employee. Even though well-conducted cross-cultural training is a proven starter for a smooth adaptation, some families may face specific issues that demand continuous support. In these cases specialized follow-up coaching or/and developing a local support community appears to be the most effective initiatives.

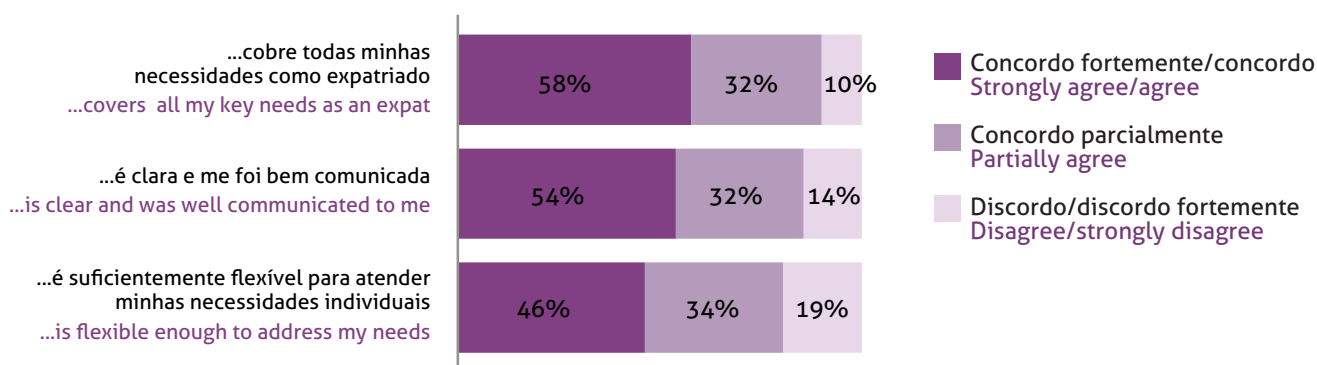
Política de Expatriação

Os expatriados entendem a necessidade de uma política clara e que se aplique a todos. No entanto, apenas metade dos expatriados consideram a atual política de expatriação de sua empresa adequada.

"Preocupem-se com as pessoas, e não com as regras."
(comentário de um expatriado)

A POLÍTICA DE EXPATRIAÇÃO DA MINHA EMPRESA... My company's expatriation policy...

(% das expatriados) (% of expats)



Com base nos comentários dos expatriados, as empresas poderiam melhorar suas políticas de expatriação em duas dimensões-chave:

Expatriation Policy

Expats understand the need for clear policies that support every expat. However, approximately only half of the expats consider their current policy adequate.

"Care about people, don't care only about rules." (expat comment)

Based on the comments from the expats, companies could improve their expatriation policies by focusing on:

Flexibilidade - Diferentes famílias (que podem incluir um filho autista ou um avô doente, por exemplo) têm necessidades diferentes, e é impossível antecipar todas essas necessidades em um documento formal. Infelizmente, tentar listar todas essas situações geralmente só torna a política de expatriação mais complexa e dispendiosa, por estender benefícios pontuais a populações maiores do que o necessário. A melhor forma de abordar o dilema parece estar baseada em dois pilares:

- Uma política global que indique claramente os objetivos gerais (“no gain no loss”, por exemplo), as definições básicas (quem é considerado membro da família, por exemplo) e os benefícios aplicáveis por perfil (seguro de saúde e carro da empresa, por exemplo), mas que também deixe espaço para a definição local dos valores de benefícios e para a substituição destes, dentro do orçamento global da expatriação.
- Claras regras de alçadas para aprovação de exceções e de alocação de orçamento/custos, que incentivem uma atitude de investimentos no sucesso da transferência e, consequentemente, retorno para a companhia.

Comunicação - Entender os benefícios oferecidos pela empresa e até que ponto eles mitigarão os impactos da transferência internacional não é uma tarefa fácil (o COLA, *Cost of Living Adjustment*, ou planos de saúde internacional são bons exemplos desta dificuldade). Além disso, as famílias expatriadas têm ritmos e habilidades diferentes para adquirir esse entendimento.

Por esta razão, parece que a melhor maneira de aprimorar a comunicação com os expatriados é fornecer múltiplos acessos às informações sobre a expatriação, começando por uma visão geral do processo e pacote de expatriação em uma reunião individual, mas também incluindo o encaminhamento de documentos de referência detalhados (como política de expatriação ou manuais do plano de saúde) e o acesso a especialistas (como advogado fiscal ou profissionais do RH do país de destino).

Flexibility – different families (e.g., a family with an autistic child or a sick grandfather) have different needs and it's impossible to anticipate all of these needs in a formal document. Unfortunately, trying to list all these situations usually only makes the policy more complex and expensive, extending special-situation benefits to large populations. The best approach to address this dilemma appears to be based on two pillars:

- A global policy that clearly states overall goals (e.g., no gains no losses), basic definitions (e.g., family members) and applicable benefits by profile (e.g., health insurance, company car), but also leaves room for local definition of benefit values and leaves room for benefit substitution, within the overall expatriation budget.
- A clear exception approval process and budget/cost allocation rule that create adequate incentives to focus on the long-term success of the international assignee.

Communication – understanding how benefits (e.g., cost-of-living allowance [COLA] or an international health plan) will work and to what extent they will mitigate the impact of the international assignment is quite complex. Expat families need time all this information.

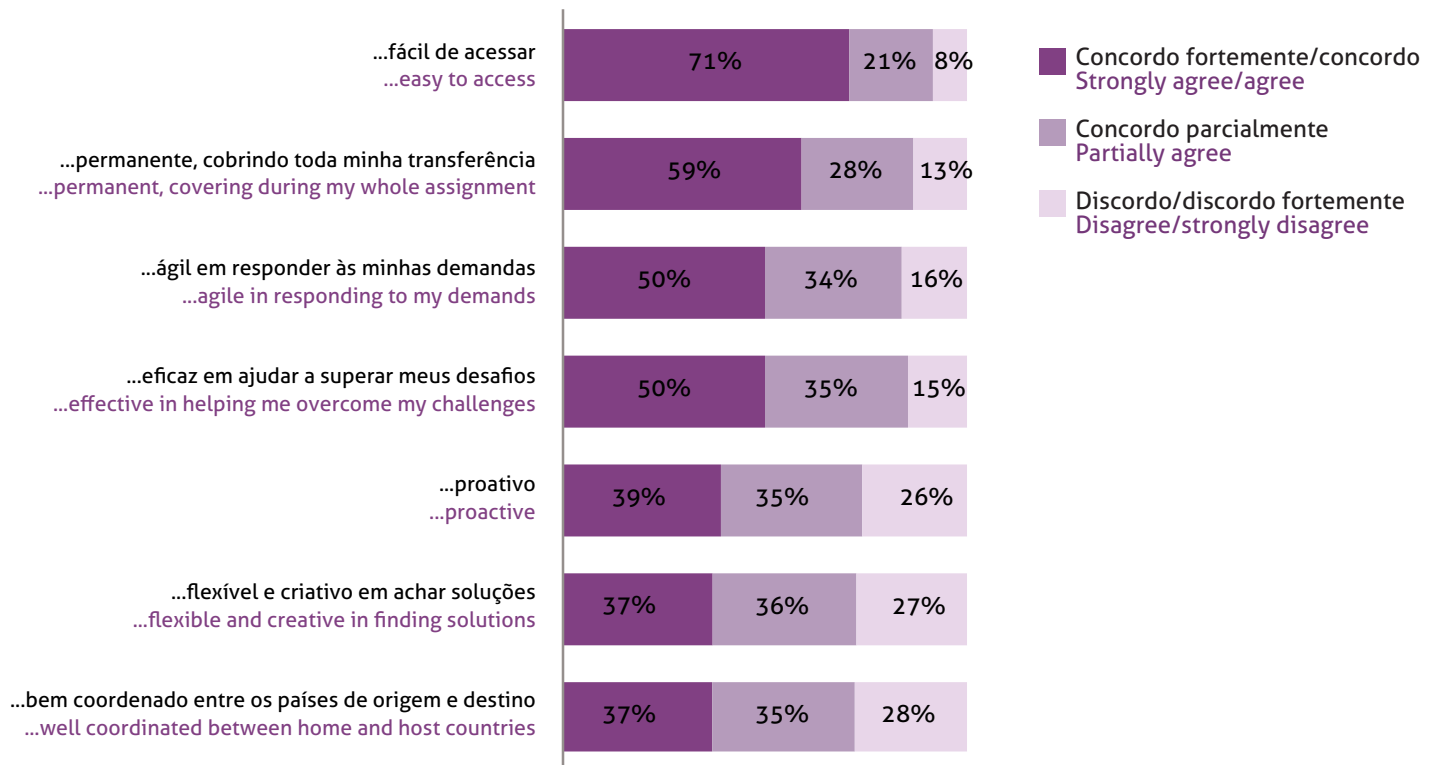
For this reason, the best way to improve communication is to proactively provide an early one-to-one overview of the process and the expatriation package, written detailed reference documents (e.g., expat policy, health plan manual), and easy access to specialists (e.g., tax lawyer or destination HR).

Desempenho do RH

Somente metade dos expatriados (49%) têm uma perspectiva positiva sobre a forma pela qual o HR presta apoio durante a transferência internacional.

O apoio prestado pela empresa durante minha transferência internacional foi... (% das expatriados)

The support provided by HR to me during my international assignment was... (% of expats)



HR Area Performance

Only half the expats (49%) have a positive perspective on the way HR provides support to them during their international assignment.

Na opinião dos expatriados, o RH poderia melhorar o apoio oferecido concentrando-se em:

Coordenação Origem/Destino - Normalmente o RH da origem está melhor preparado para entender às necessidades da família expatriada, porém o RH do país destino é quem tem poder para aprovar ajustes e coordenar fornecedores locais. Consequentemente, uma boa coordenação entre os RHs de origem e de destino é fundamental para um apoio eficaz aos expatriados.

"Precisa haver coordenação entre os países."
(comentário de um expatriado)

Na opinião dos expatriados, além de uma rotina estruturada de contato entre RHs da origem e do destino, seria também interessante um programa de "job rotation" entre os profissionais de mobilidade das diversas localidades. Isto certamente difundiria o entendimento das peculiaridades de cada país, expandiria e fortaleceria a comunicação entre RHs, e aprofundaria a empatia dos profissionais de mobilidade com base na experiência pessoal dos desafios vividos em uma expatriação.

Flexibilidade, Criatividade e Pró-atividade - Independentemente da maior ou menor flexibilidade de sua Política de Expatriação, qualquer empresa possui processos e alçadas de aprovação que permitem a seus executivos lidar com imprevistos implementando ações excepcionais, no melhor interesse da empresa. De acordo com os expatriados, muitas vezes esses processos e alçadas não são totalmente explorados e as soluções somente são encontradas após a intervenção direta e persistente dos próprios expatriados.

Assim, no caso de situações excepcionais, o primeiro passo do RH deveria ser criar um caso claro sobre a necessidade vivida pelo expatriado e as alternativas para atendê-la. Em seguida, o RH deveria garantir que o caso chegue ao decisor adequado, envolvendo também a participação do expatriado, quando aplicável. Isso não só melhoraria as chances de atender necessidades excepcionais como também ajudaria a gerenciar as expectativas dos expatriados.

In the expats' opinion, HR could improve the support it provides by focusing on two dimensions:

Home/Host Country Coordination – Usually home country HR is better prepared to understand the expat's family needs but host country HR has the actual means to approve changes and coordinate local suppliers. Consequently, good coordination between home and host countries HR professionals is critical for an effective support to the expats.

Besides a structured routine of contact between home and host HR professionals, expats also suggested a job rotation program among mobility HR professionals. This would clearly improve technical understanding of local peculiarities, expand and strengthen communication. HR professionals could develop a deep understanding and empathy, based on a first-hand expatriation experience.

Flexibility, Creativity and Proactivity – Regardless of the flexibility of its expatriation policy, all companies have budgetary and approval processes that enable executives to deal with unforeseen problems, implementing exceptional actions that are in the company's best interest. According to expats, these processes are not fully explored, and solutions are found only after direct and repeated intervention.

In the case of exceptional situations or needs, HR should create a clear case for action and make sure the right decision maker. The expat should participate in this process, whenever possible. This would not only improve the chances of accommodating exceptional situations, but also help to manage the expats' expectations.

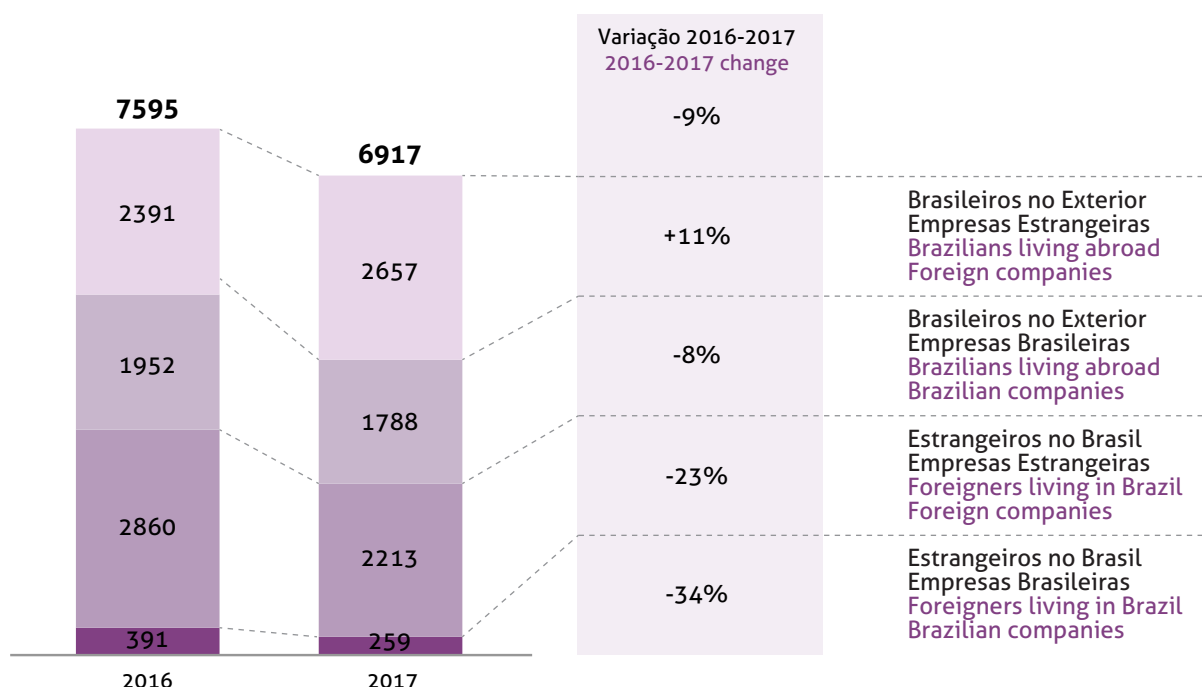
"There must be coordination between countries." (expat comment)

BENCHMARKS PARA Recursos Humanos

PERFIL DA POPULAÇÃO EXPATRIADA

As empresas que participaram da pesquisa este ano respondem, em conjunto, por uma população de 6.917 expatriados relacionados ao Brasil. Este número representa uma queda de 9% entre 2016 e 2017, contra uma queda de 17% observada entre 2015 e 2016, o que indica que o mercado pode estar se aproximando de um novo equilíbrio.

EVOLUÇÃO DA BASE DE EXPATRIADOS 2016*-2017 **EVOLUTION OF EXPAT SAMPLE 2016*-2017**
(número das profissionais) (number of professionals)



* Base de 2016 normalizada utilizando-se os crescimentos observados no conjunto de 135 empresas que responderam à pesquisa tanto em 2016 quanto 2017.

* 2016 sample normalized using the growth rates observed for the pool of 135 companies that answered both the 2016 and the 2017 surveys.

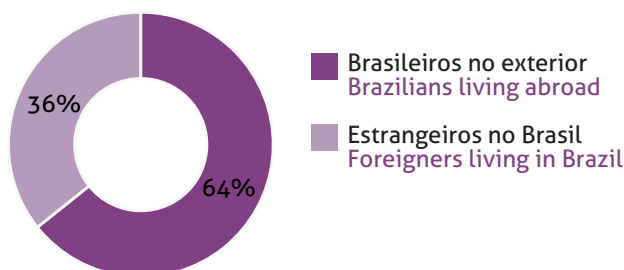
BENCHMARKS FOR Human Resources

Expat Population Profile

Companies participating in the survey this year jointly account for a population of 6,917 expats into or out of Brazil. This represents a 9% decrease from 2016 to 2017, against a 17% decrease observed from 2015 to 2016, signaling that the market may be getting closer to a new equilibrium.

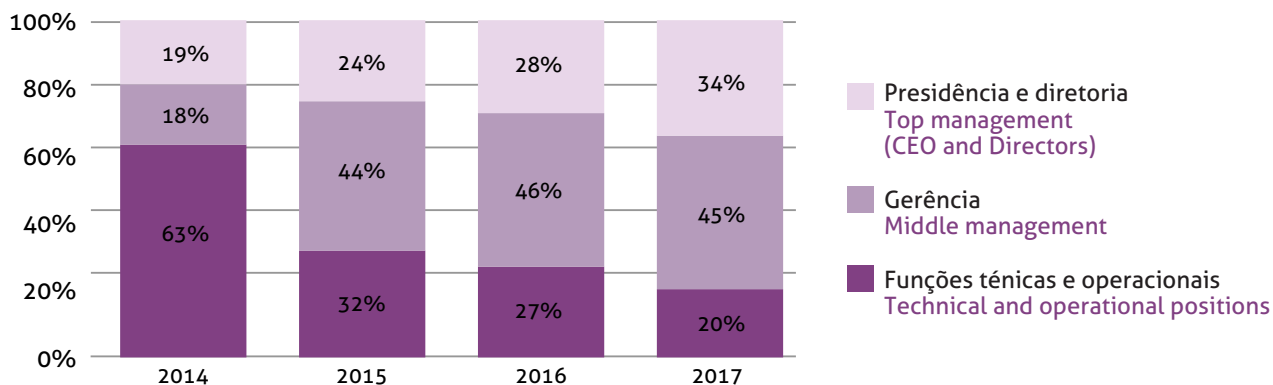
Como resultado da forte redução no número de estrangeiros que vivem no Brasil, essa população representa agora apenas 36% da população total de expatriados, contra 64% dos brasileiros residentes no exterior. Vemos isso como um sinal claro do êxodo de talentos, causado pela persistente crise econômica.

PERFIL DA POPULAÇÃO DE EXPATRIADOS **EXPAT POPULATION PROFILE** (% do total de expatriados) (% of expats)



Continuando a tendência observada desde 2014, a queda no volume de expatriados entre 2016 e 2017 concentrou-se nas posições técnicas e operacionais, enquanto as posições de alta administração permaneceram em sua maioria preservadas. Desta forma, houve uma redução adicional da participação das posições técnicas e operacionais, que agora representam apenas 20% do total, e um aumento equivalente da participação dos cargos de alta gestão, que agora representam 34% do total.

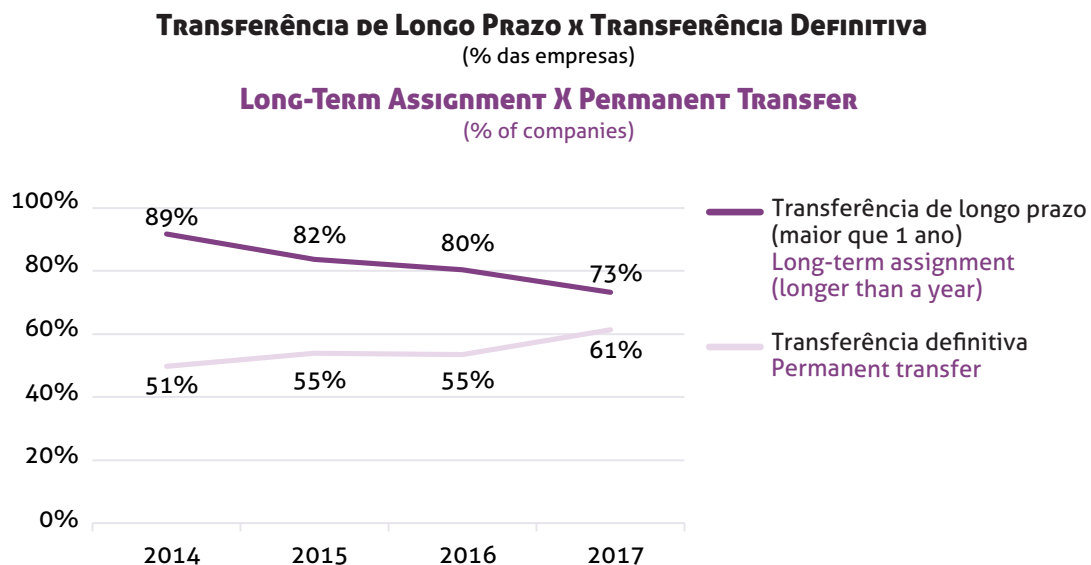
Posições Ocupadas Pelos Estrangeiros no Brasil **POSITIONS OCCUPIED BY EXPATS IN BRAZIL** (% do total de expatriados) (% of expats)



As a result of the sharp reduction in the number of foreigners living in Brazil, this population represents now only 36% of the total expat population, against 64% of Brazilians living abroad. We see this as a striking signal of the local talent exodus, caused by the persistent economic crises.

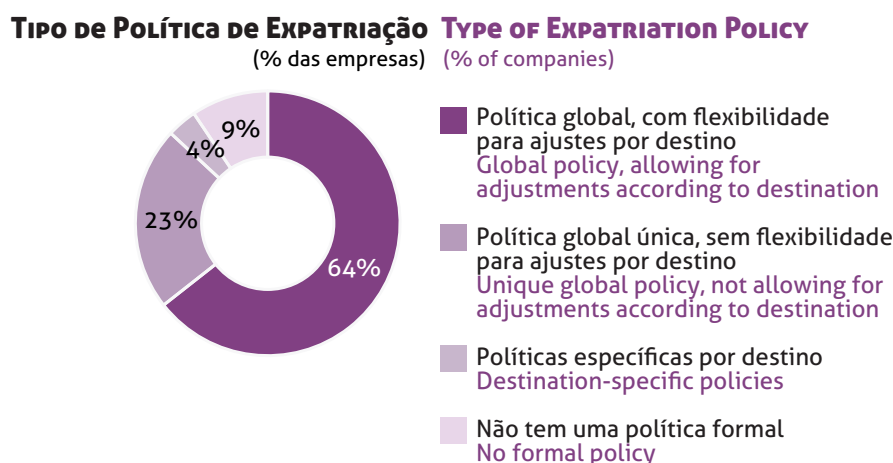
Continuing the trend observed since 2014, the reduction in expats from 2016 to 2017 was concentrated in technical and operational positions, while top management positions were mostly preserved. This led to further decrease in the share of technical and operational positions, which now represent only 20% of the total, and an equivalent increase in the share of top management positions, which now represent 34% of the total.

Este ano também observamos a contínua queda no uso de programas de atribuição de longo prazo, aparentemente compensada pelo aumento no uso de programas de transferência permanente. Com base nos comentários de várias empresas, interpretamos esta tendência como o resultado do crescente interesse de profissionais brasileiros em viver no exterior, combinado a estratégias de gerenciamento de custos.



Gestão

A maioria das empresas (87%) tem uma política global única de mobilidade, que geralmente permite ajustes por destino (64%).

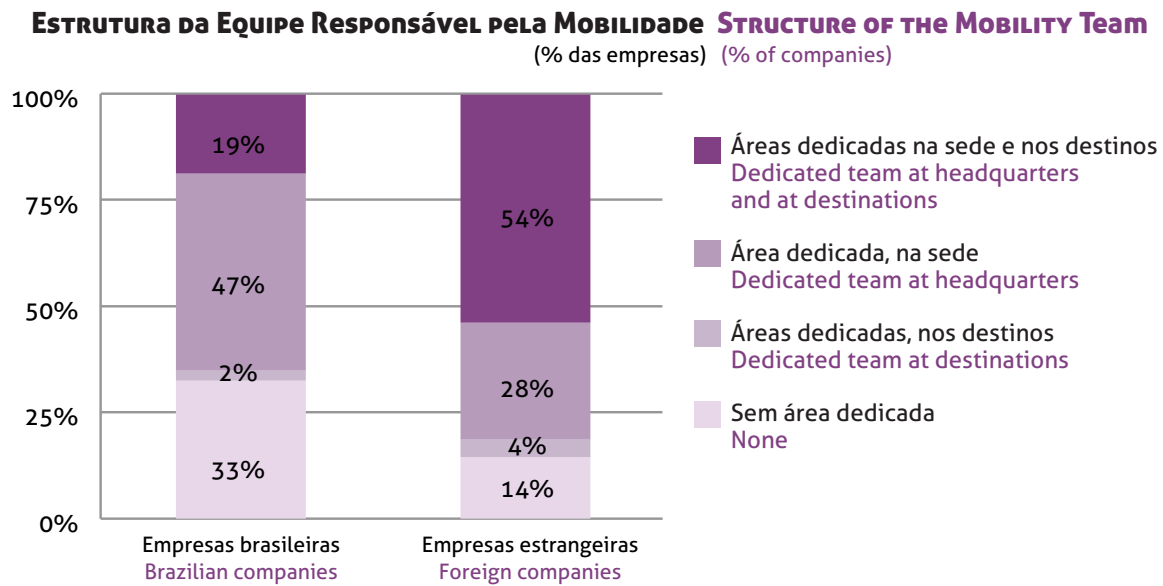


This year, we also continued to observe the steady decrease in the use of long-term assignment programs, apparently compensated by the increase in the use of permanent transfer programs. Based on feedback from several companies, we interpret this change as the combined result of both the increased interest of Brazilian professionals to live abroad and cost management strategies.

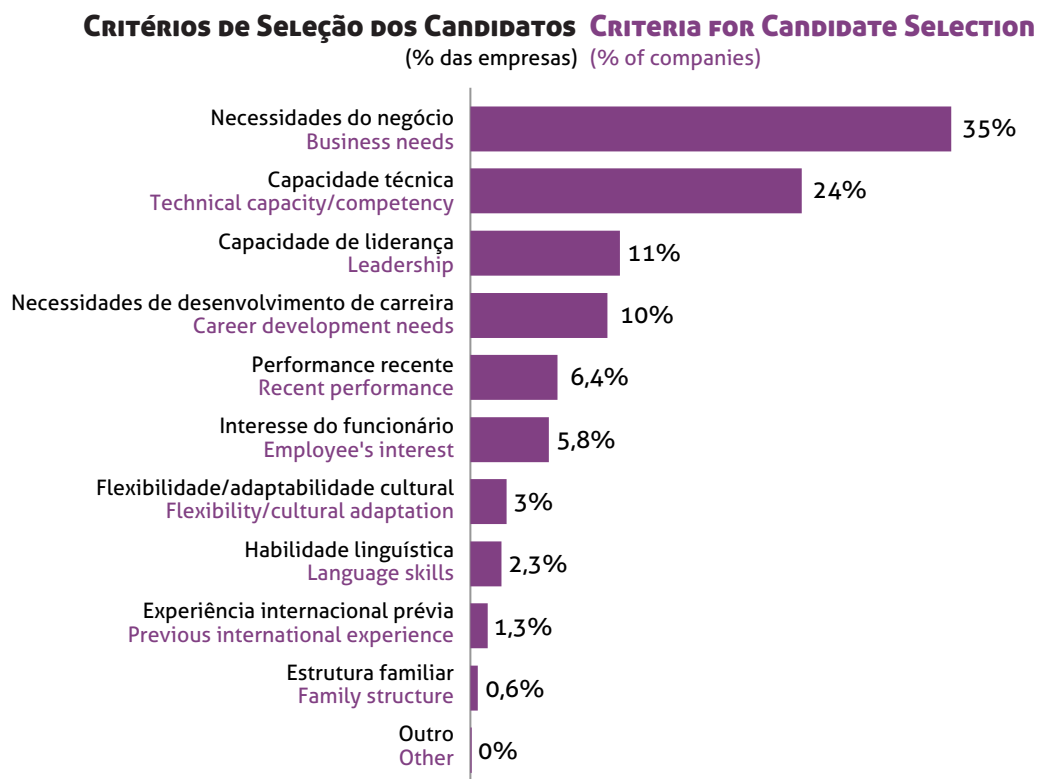
Management

Foreign companies often have mobility support teams both at headquarters and in destinations (54%), while Brazilian companies usually have teams only at headquarters (47%).

As empresas estrangeiras muitas vezes têm equipes de suporte de mobilidade tanto na sede quanto nos destinos (54% das empresas), ao passo que as empresas brasileiras geralmente têm equipes apenas na sede (47%).



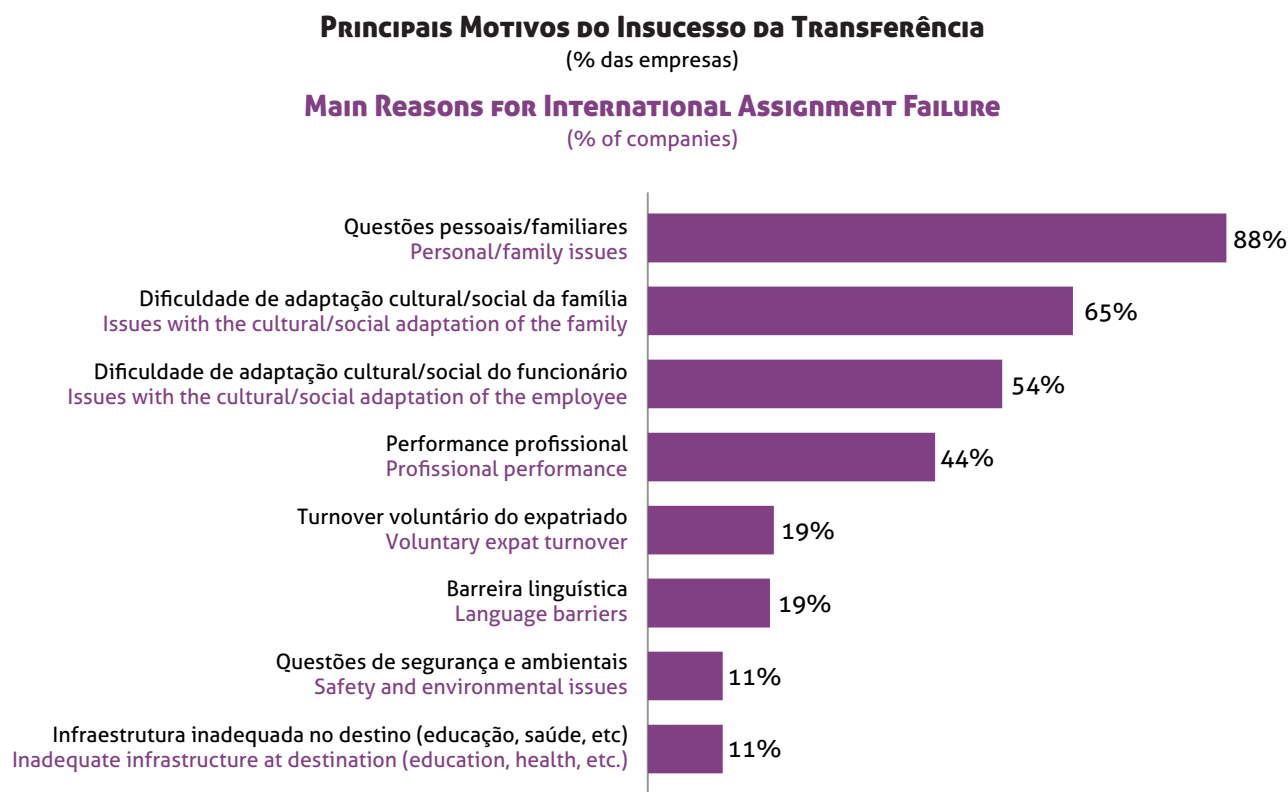
As decisões para preencher posições abertas são tomadas principalmente com base nas necessidades imediatas do negócio (35%) e na capacidade técnica dos candidatos para a função (24%); habilidades de liderança (11%) e necessidades de desenvolvimento de carreira (10%) também são considerados, porém como critérios secundários.



Foreign companies often have mobility support teams both at headquarters and in destinations (54% of companies), while Brazilian companies usually have teams only at headquarters (47%).

Decisions to fill open positions are made mainly based on the immediate needs of the business (35%) and the candidates' technical capacity (24%), with leadership skills (11%) and career development needs (10%) as secondary drivers.

Os principais motivos de insucesso em uma transferência internacional estão relacionados à vida pessoal do expatriado ou à sua família (mencionados por 88% das empresas) e à adaptação cultural da família (65%) ou do empregado (54%).



Remuneração

A remuneração das transferências de curto prazo é, na maioria das vezes (75% das empresas), baseada na grade salarial do país de origem. Já no caso das transferências de longo prazo, há preferência pelo uso da grade de salário da origem (43%), seguida pelo uso de uma combinação das grades salariais da origem e do destino (36%).

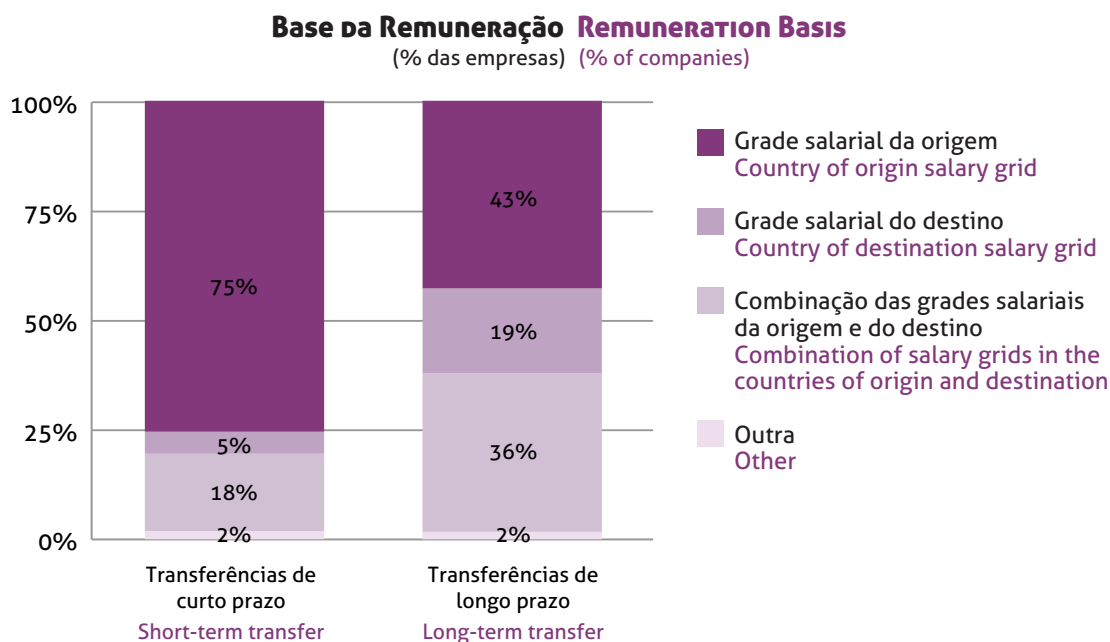
O ajuste da remuneração pelo custo de vida no destino (*Cost of Living Adjustment*, ou COLA, em inglês) é uma ferramenta amplamente utilizada tanto para as transferências de longo prazo (85%) quanto para as de curto prazo (72%).

The key reasons for failed international assignments are related to the expat's personal life, such as family issues (88%) and the cultural adaptation of either the family (65%) or the employee (54%).

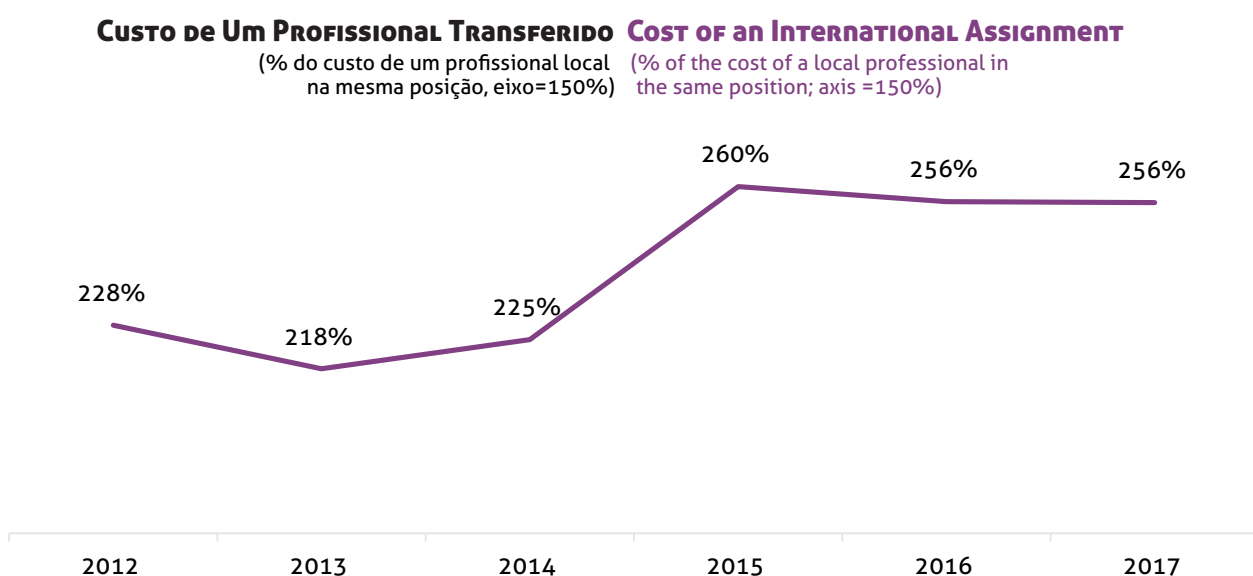
Remuneration

The remuneration of short-term assignment expatriates is most often (75%), based on the country of origin salary grid. As for long-term assignments, there is a preference for using the salary grid of origin (43%) followed by using a combination of salary grids of origin and destination (36%).

The adjustment of the compensation for the cost of living in the destination is a widely used tool for both long-term (85%) and short-term (72%) assignments.



Após um aumento significativo em 2015, o custo de transferir um funcionário internacionalmente vem permanecendo estável em uma quantia equivalente a duas vezes e meia o custo de um profissional local na mesma função.



After a significant increase in 2015, the cost of assigning an employee internationally stabilized in 2016 and 2017 at an amount equivalent to 256% of the cost of a local professional in the same function.

As empresas pesquisadas oferecem, em média, 13 tipos diferentes de benefícios e serviços aos seus expatriados, com o claro objetivo de neutralizar os impactos da transferência internacional não só para o profissional mas também para sua família.



The surveyed companies provide, on average, 13 different types of benefits and services to their employees internationally mobilized, clearly aiming at neutralizing the impact of the international assignment not only for professionals but also for their families.

SOBRE WORLDWIDE ERC® e GLOBAL LINE



Desde 1964, a **Worldwide ERC®** se empenha em conectar e em formar profissionais para o mercado da mobilidade ao redor do mundo. Somos uma organização global sem fins lucrativos, com sede em Washington, D.C., escritórios em Londres e Xangai, e somos referência em conhecimento e inovação nas áreas de mobilidade global e gestão de talentos na Europa, Oriente Médio, África, Ásia e nas Américas. Para maiores informações, visite o site **www.WorldwideERC.org**.



A **Global Line** é uma empresa de treinamento e consultoria especializada em desenvolvimento cultural e construção de equipes, com mais de 20 anos de experiência, e baseada em São Paulo, Brasil. Para saber mais sobre nós, acesse **www.gline.com.br** ou ligue para **+55 (11) 3742-2676**.

ABOUT WORLDWIDE ERC® and GLOBAL LINE

Since 1964, **Worldwide ERC®** has been committed to connecting and educating workforce mobility professionals across the globe. A global not-for-profit organization, we are headquartered in Washington, D.C., with offices in London and Shanghai, and are the source of global mobility knowledge and innovation in talent management from Europe, the Middle East and Africa, to Asia and across the Americas. For more information, visit www.WorldwideERC.org.

Global Line is a training company focused on cultural development and team building, with more than 18 years of experience and headquartered in São Paulo, Brazil. For further information about us, visit www.gline.com.br.

MOBILITY BRASIL 2017