

MOBILITY BRASIL 2015



Índice

INTRODUÇÃO INTRODUCTION	4
METODOLOGIA METHODOLOGY	5
SUMÁRIO EXECUTIVO EXECUTIVE SUMMARY	6
COMPLIANCE COMPLIANCE	7
BENCHMARKS PARA RECURSOS HUMANOS BENCHMARKS FOR HUMAN RESOURCES	10
PERFIL DA POPULAÇÃO EXPATRIADA EXPAT POPULATION PROFILE	10
GESTÃO MANAGEMENT	13
REMUNERAÇÃO REMUNERATION	16
AVALIAÇÃO DO SUCESSO DA TRANSFERÊNCIA EVALUATING THE SUCCESS OF AN ASSIGNMENT	18
SOBRE WORLDWIDE ERC® E GLOBAL LINE ABOUT WORLDWIDE ERC® AND GLOBAL LINE	19

Introdução

A pesquisa Mobility Brasil chega a sua quarta edição reafirmando seu objetivo de gerar informações que apoiem o trabalho dos profissionais de RH envolvidos com mobilidade internacional no Brasil. É com grande prazer que, cada vez mais frequentemente, ouvimos histórias de empresas que utilizaram seus resultados para desenhar políticas e tomar decisões.

Neste ano, com base no interesse das empresas participantes, a pesquisa Mobility Brasil explorou em maior detalhe o tema Compliance e suas implicações para as equipes de gestão da mobilidade internacional.

A pesquisa também traz os tradicionais benchmarks de gestão da mobilidade, porém agora já com algumas análises de tendências, permitidas pela série histórica que começamos a montar.

Esta edição da pesquisa Mobility Brasil foi desenvolvida em parceria com a **Worldwide ERC®**, a maior associação internacional de empresas relacionadas à mobilidade, e contou com o apoio da **FIA** e **ABRH-SP**, que tiveram papel fundamental no sucesso da pesquisa.

INTRODUCTION

The Mobility Brasil survey has reached its fourth edition all the while reasserting its goal – coming up with information that gives support to the work of Human Resources professionals dealing with international mobility in Brazil. We're pleased to witness more and more often companies that have used the survey's data to establish policies and to help with decision-making.

Based on the interest of participating companies, this year's Mobility Brasil explored the topic of Compliance more closely as well as its implications for international mobility management teams.

Furthermore, the survey also approaches the popular benchmarks of mobility management, now adding some trend analysis made possible by the historical data series we've begun to put together.

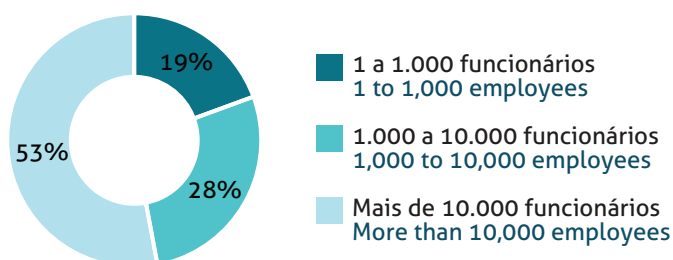
The current edition of Mobility Brasil has been developed in partnership with Worldwide ERC®, the largest international association of mobility-related companies, and has been supported by FIA and ABRH-SP, which played a key role in the success of the survey.

MetODOLOGIA

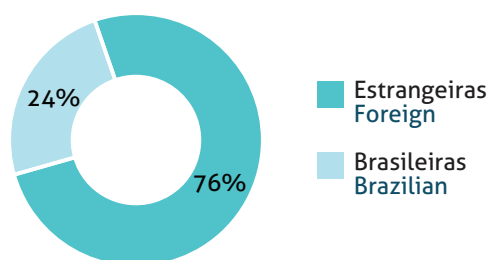
A pesquisa foi respondida por 220 empresas multinacionais com fluxo de expatriados envolvendo o Brasil (crescimento de 30% em relação a 2014), durante os meses de maio e junho de 2015.

As empresas respondentes são predominantemente de grande porte (53% delas possuem mais de 10.000 funcionários) e, em sua maioria (76%), têm sede fora do Brasil.

Tamanho da Empresa Company Size
(% das empresas) (% of companies)



Origem da Empresa Headquarters Location
(% das empresas) (% of companies)



Vale lembrar que esta é uma pesquisa amostral e não um censo e que, portanto, os números absolutos aqui apresentados (número total de expatriações, por exemplo) correspondem à amostra de 220 empresas e não ao universo total de empresas.

Porém, com base em nossa experiência, entendemos que a amostra das empresas respondentes é bastante representativa do universo de empresas responsáveis pelo fluxo total de profissionais entrando/saindo do país. Assim, as estatísticas relativas (nível de benefícios, por exemplo) fornecem uma imagem realista do mercado como um todo.

METHODOLOGY

The survey was conducted in May and June 2015 and assessed 220 multinational companies with cross-border mobility into or out of Brazil (an increase of 30% compared to 2014).

The respondent companies are predominantly large (53% of them have more than 10,000 employees) and most of them (76%) have their corporate headquarters outside Brazil.

It is important to keep in mind that this is a sample survey, not a census; therefore, the absolute numbers presented here (for example, the total number of expatriates) correspond to the sample of 220 companies and not to the total universe of companies.

However, based on our experience, we believe that the sample of responding companies is fairly representative of the universe of companies responsible for the total flow of professionals entering or exiting the country. Thus, the statistics (for example, level of benefits) provide a realistic profile of the market as a whole.

Sumário Executivo

Compliance na gestão da mobilidade internacional se revelou uma atividade bastante desafiadora para os RHs, demandando não só significativos recursos internos da empresa como também intenso apoio de terceiros.

Constatamos também que uma grande parcela dos RHs está insatisfeita com seus procedimentos de compliance e entende que melhorias seriam obtidas através de:

- Redesenho dos processos de acompanhamento dos expatriados.
- Alinhamento da política global com a realidade legal/tributária local.
- Educação dos gestores de negócio em relação ao compliance em mobilidade.
- Relacionamento mais próximo com a área dedicada de compliance da empresa.

Adicionalmente, com base na evolução dos benchmarks anuais, detectamos que as mudanças econômicas e políticas pelas quais o Brasil passou neste último ano tiveram importantes impactos na mobilidade internacional de profissionais, dentre os quais destacamos:

- Intenso fluxo de profissionais deixando o Brasil, tanto na forma de repatriação de estrangeiros quanto de novas expatriações de brasileiros.
- Mudança do perfil das posições ocupadas por estrangeiros no Brasil, com forte redução das posições técnicas ou operacionais.
- Crescente importância do desenvolvimento profissional como motivador de uma transferência internacional.
- Significativo aumento do custo de um funcionário expatriado.

Executive Summary

Regarding international mobility management, compliance has come up as a rather challenging activity for HR, requiring not only significant in-house resources but also the support of outsourced professionals.

We've also found that a large number of HR staff is not happy with their compliance procedures. They believe the current situation can be improved by:

- The redesign of expat follow-up processes.
- An alignment of global policy and the reality of local tax and legal requirements.
- Expanding the education of business unit managers regarding compliance related to mobility.
- Closer relationship with the company's dedicated compliance team.

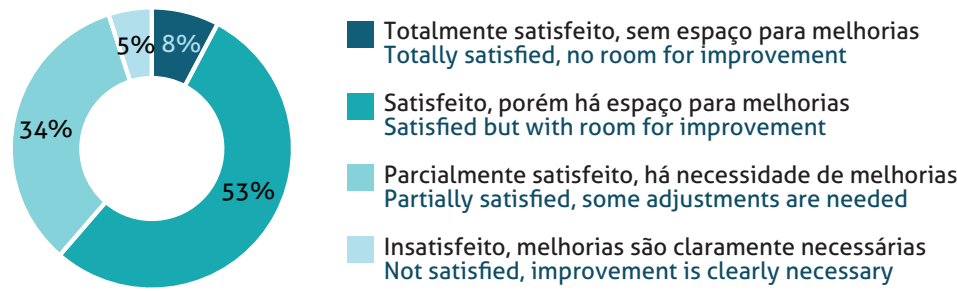
In addition to that, based on the evolution of annual benchmarks, we've noticed that the ongoing economical and political changes, which Brazil has gone through over the past 12 months, have had a meaningful impact on the international mobility of professionals. More specifically:

- An intense flow of professionals leaving Brazil, be it the repatriation of foreigners or new expatriations involving Brazilians.
- A change in the type of positions often appointed to foreigners in Brazil, with a marked decrease of technical or operational positions.
- The growing relevance of professional development as the key motivation of an international transfer.
- A significant increase in the cost of an expat employee.

Compliance

Compliance é uma atividade desafiadora para o RH, sendo que uma grande parte das empresas (39%) demonstrou não estar satisfeita com seus atuais procedimentos de compliance relacionados à gestão da mobilidade internacional. Além disto, mais da metade das empresas (51%) tem pelo menos um tópico de compliance que acha extremamente desafiador.

Satisfação com Procedimentos de Compliance **COMPLIANCE PROCEDURES SATISFACTION INDEX**
(% das empresas) (% of companies)



Compliance de uma área de gestão da mobilidade envolve temas bastante diversos, dentre os quais os três considerados mais desafiadores pelas empresas são: exceções à política que geram tributação adicional; obtenção e manutenção de vistos; e limites legais e impostos sobre remessas internacionais ao expatriado.

Principais Desafios de Compliance Main Challenges of Compliance
1-Exceções à política que geram tributação adicional 1-Exceptions to policy that result in taxable events
2-Obtenção e manutenção de vistos 2-Obtaining and maintaining visas
3-Limites legais e impostos sobre remessas internacionais ao expatriado 3-Country-specific legal limits and/or taxes on international payments to expats
4-Conflitos entre a política da matriz e a legislação local 4-Global or Headquarters policies that conflict with legal requirements in specific countries
5-Impostos de renda e trabalhista recolhidos pela empresa 5-Labor and income taxes paid by the company
6-Obtenção e manutenção de permissões de trabalho 6-Obtaining and maintaining work permits
7-Impostos de renda e trabalhista recolhidos pelo funcionário 7-Labor and income taxes paid by the employee
8-Acompanhamento do tempo de estadia em múltiplos países 8-Tracking time spent by employees in multiple jurisdictions
9-Contratos de aluguel/compra de imóveis 9-Housing contracts

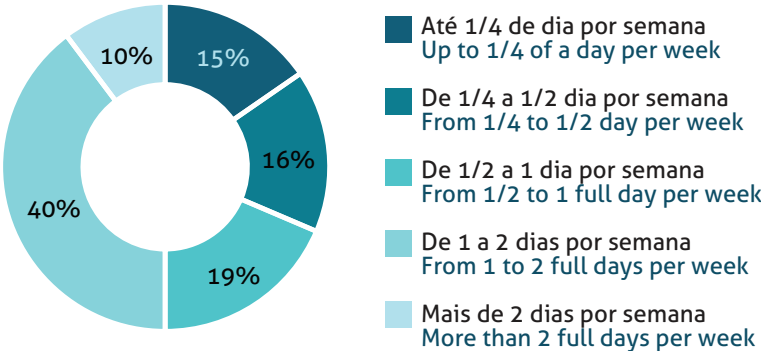
Compliance

Compliance is a challenging activity for HR. A large number of companies (39%) have declared not being happy with their current compliance procedures concerning international mobility management. Besides, more than half of the companies (51%) consider at least one compliance topic to be extremely challenging.

At a mobility management department, compliance involves quite varied topics. The top three most challenging according to companies are: exceptions to policy that result in taxable events, obtaining and maintaining visas, and country-specific legal limits and/or taxes on international payments to expats.

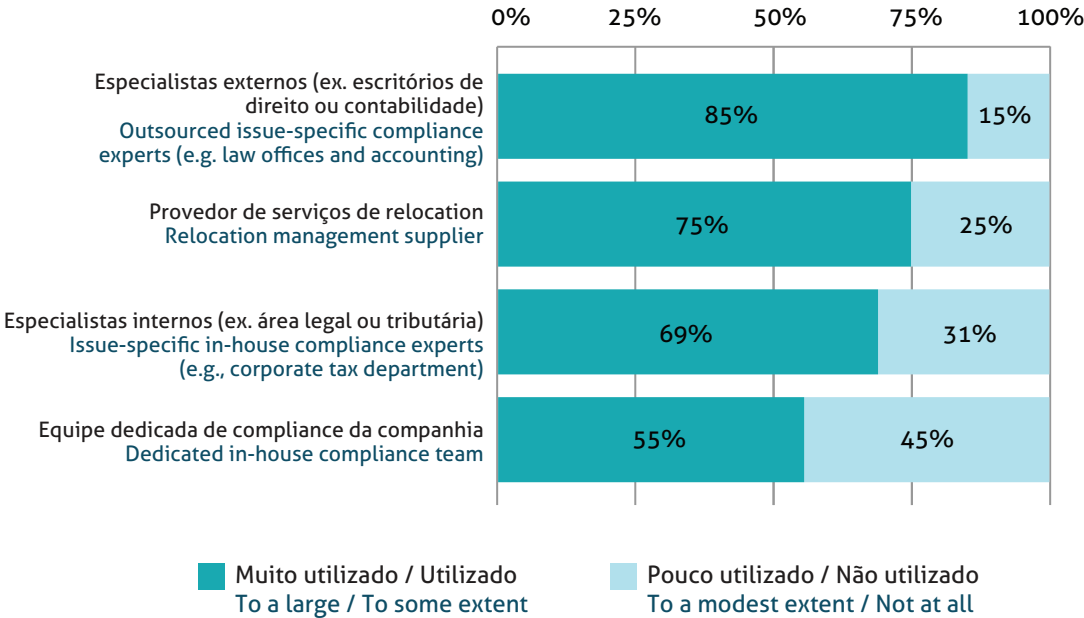
Compliance da gestão de mobilidade internacional demanda recursos significativos. Além de consumir, em média, mais de um dia por semana da equipe, as atividades de compliance também demandam o envolvimento de uma série de parceiros internos e externos.

Tempo Gasto com Compliance Time Spent with Compliance
(% das empresas) (% of companies)



Para cumprir seus compromissos de compliance, os RHs necessitam alavancar diversos recursos de outras áreas da empresa e também parceiros fora da empresa. Os recursos mais utilizados são escritórios de direito e contabilidade (85% das empresas utilizam com frequência) e provedores de serviços de relocation (75% das empresas utilizam com frequência).

Apoio Utilizado em Compliance Resources used for Compliance
(% das empresas) (% of companies)



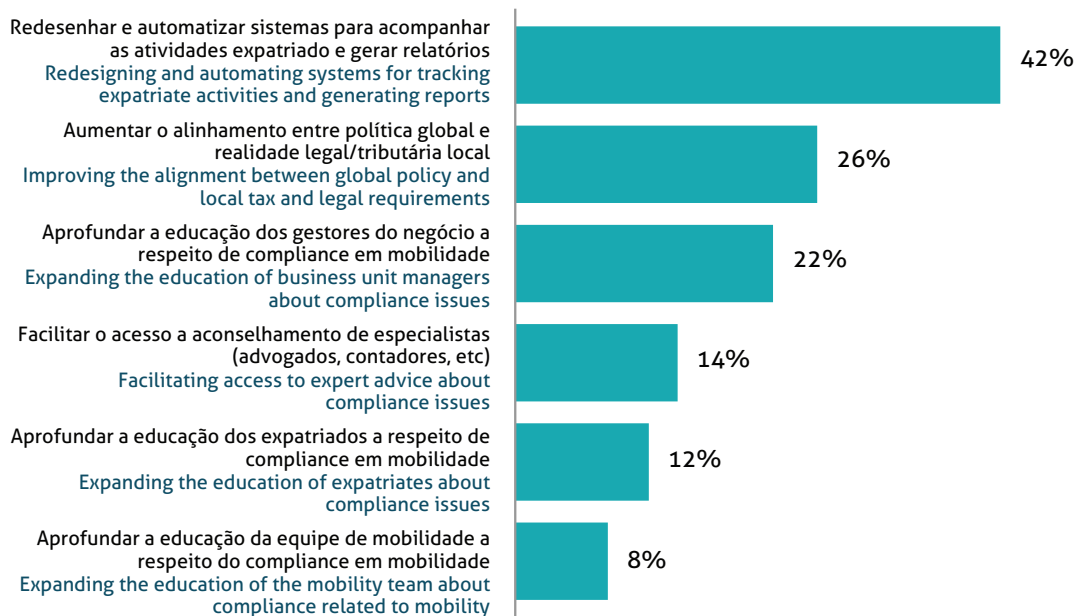
Compliance for international mobility requires significant resources. Besides taking up, on average, more than one full day of the team per week, compliance activities also entails making use of various in-house as well as outsourced partners.

In order to meet compliance commitments, HR needs to leverage several resources from other areas in the company, as well as from outsourced partners. Resources used more often are law offices or accounting (85% of companies use them often) and relocation management suppliers (75% of companies use them often).

Dentre as diversas iniciativas para melhoria de compliance, a de maior impacto é claramente o aprimoramento de processos e sistemas para acompanhamento e gestão das atividades do expatriado (selecionada por 42% das empresas como a iniciativa de maior impacto), seguida pelo alinhamento da política global com a realidade legal/tributária local (26%) e o aprofundamento da educação dos gestores de negócio em relação aos desafios de compliance em mobilidade (22%).

MELHORIAS DE MAIOR IMPACTO PARA O COMPLIANCE **MOST RELEVANT IMPROVEMENTS FOR COMPLIANCE**

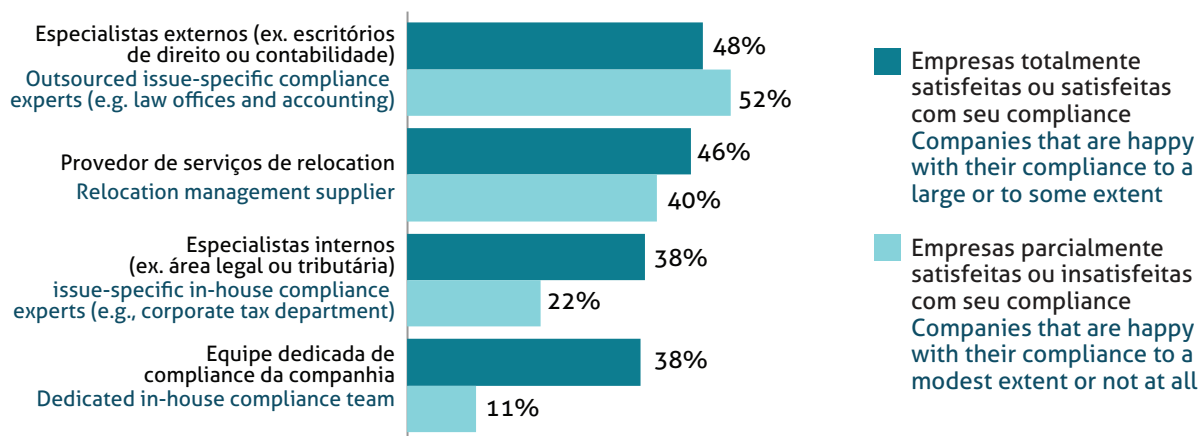
(% das empresas que consideraram a melhoria como a de maior impacto potencial) (% of companies that consider one particular improvement to have the greatest potential impact)



Adicionalmente, utilizando a premissa de que as empresas satisfeitas com seu compliance têm uma performance superior às que estão insatisfeitas, podemos inferir que uma forma de melhorar o compliance da área de gestão da mobilidade internacional seria desenvolver um relacionamento mais próximo com as áreas internas legal e tributária e, em especial, com a área dedicada de compliance.

UTILIZAÇÃO DE RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS **USAGE OF IN-HOUSE AND OUTSOURCED RESOURCES**

(% das empresas que utilizam o recurso frequentemente) (% of companies that often use one specific resource)



Among the numerous initiatives for improving compliance, the most impactful clearly come from the improvement of processes and systems for tracking expat activities (mentioned by 42% of companies as the most impactful initiative), followed by the alignment between global policy and local tax and legal requirements (26%) and expanding the education of business unit managers regarding the challenges of compliance related to mobility (22%).

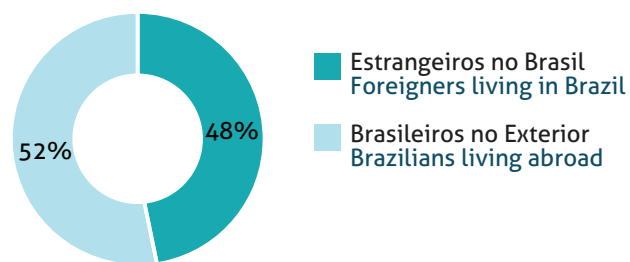
Moreover, following the premise that companies which are happy with their compliance have better performance compared to those that aren't happy, we may infer that one way to improve compliance of the international mobility management would be to develop a closer relationship to the company's corporate tax department and, particularly, to the dedicated compliance team.

BENCHMARKS PARA RECURSOS Humanos

PERFIL DA POPULAÇÃO EXPATRIADA

As empresas que participaram da pesquisa respondem, conjuntamente, por uma população de 8.236 expatriados relacionados ao Brasil. Esta população está distribuída de forma equilibrada entre brasileiros morando no exterior (52% do total) e estrangeiros morando no Brasil (48%).

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



Comparando as populações expatriadas de 2014 e 2015, observamos que, apesar da base total de expatriados ter mudado pouco (queda de apenas 3%), houve um verdadeiro êxodo de profissionais saindo do Brasil.

Analizando mais detalhadamente essa variação, observamos uma forte repatriação de profissionais pelas empresas estrangeiras, que reduziram em 19% sua população de profissionais estrangeiros morando no Brasil.

Ao mesmo tempo, houve também um intenso movimento de envio de brasileiros ao exterior, principalmente por parte das empresas brasileiras, que aumentaram em 65% sua população de profissionais brasileiros morando no exterior.

BENCHMARKS FOR HUMAN RESOURCES

Expat Population Profile

The surveyed companies amount for a total of 8,236 expatriations related to Brazil. This population is evenly distributed between Brazilians living abroad (52% of total) and foreigners living in Brazil (48%).

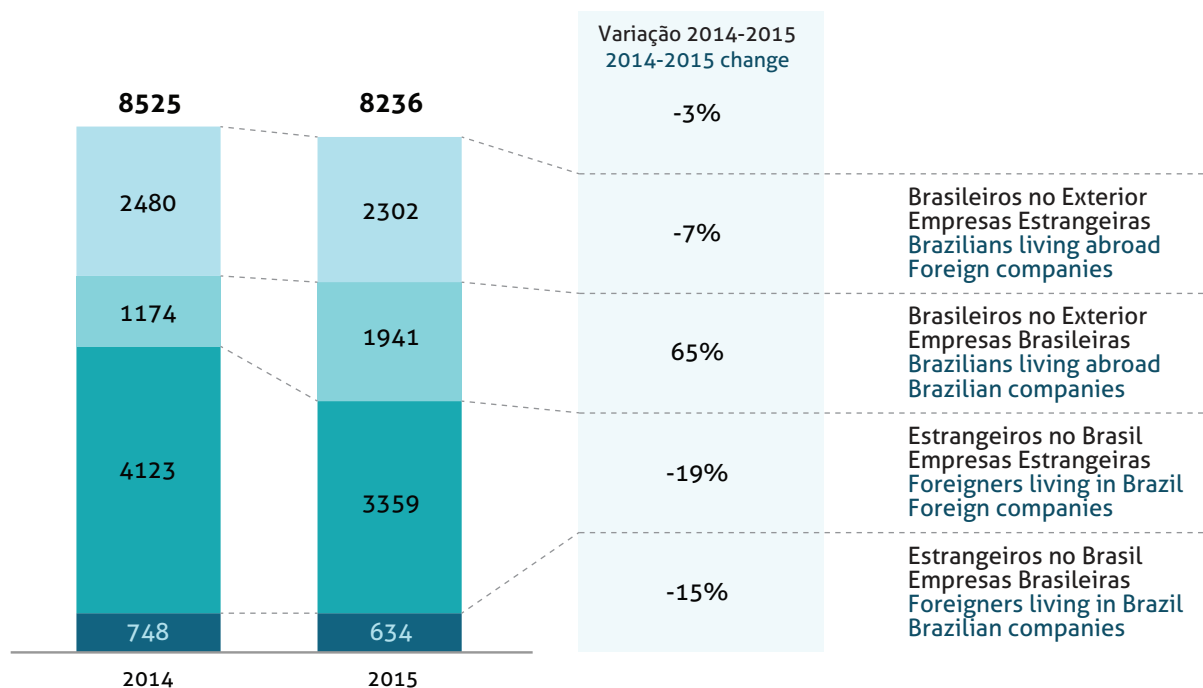
Comparing the expat populations from 2014 and 2015, we notice that, despite a small net change in the overall population (3% decrease) there was an exodus of professionals from Brazil during the last year.

Looking into the variation more closely, we observe an intense repatriation of professionals by foreign companies, which reduced the pool of foreigners living in Brazil by 19%.

At the same time, there was also a large number of Brazilian professionals sent abroad by Brazilian companies, which increased their pool of Brazilians living abroad by 65%.

EVOLUÇÃO DA BASE DE EXPATRIADOS 2014*-2015 EVOLUTION OF EXPAT SAMPLE 2014*-2015

(% das profissionais) (% of professionals)



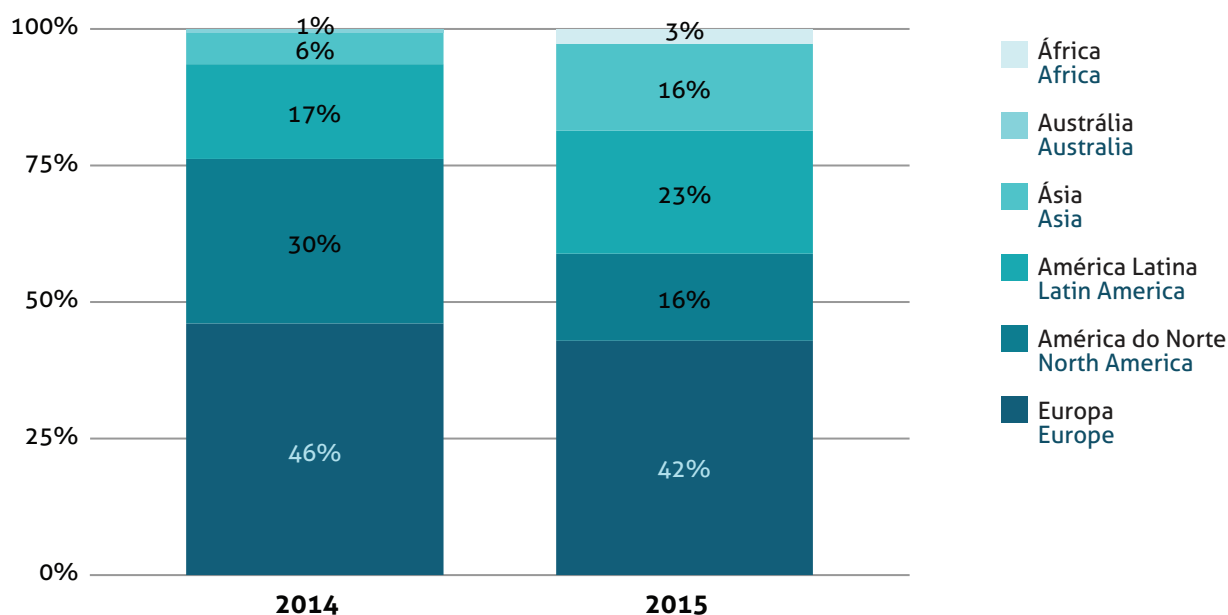
* base de 2014 normalizada utilizando-se os crescimentos observados nas empresas que responderam à pesquisa tanto em 2014 quanto 2015.

* 2014 sample normalized using the growth rates observed for the pool of companies that answered both the 2014 and the 2015 surveys.

Entre 2014 e 2015, houve também uma significativa mudança no perfil de origem e de destino dos expatriados. A alteração mais notável foi a redução da participação da América do Norte (de 30% para 16% como origem e de 37% para 25% como destino). Este espaço foi ocupado, principalmente, por países da Ásia e, em menor escala, por países da América Latina.

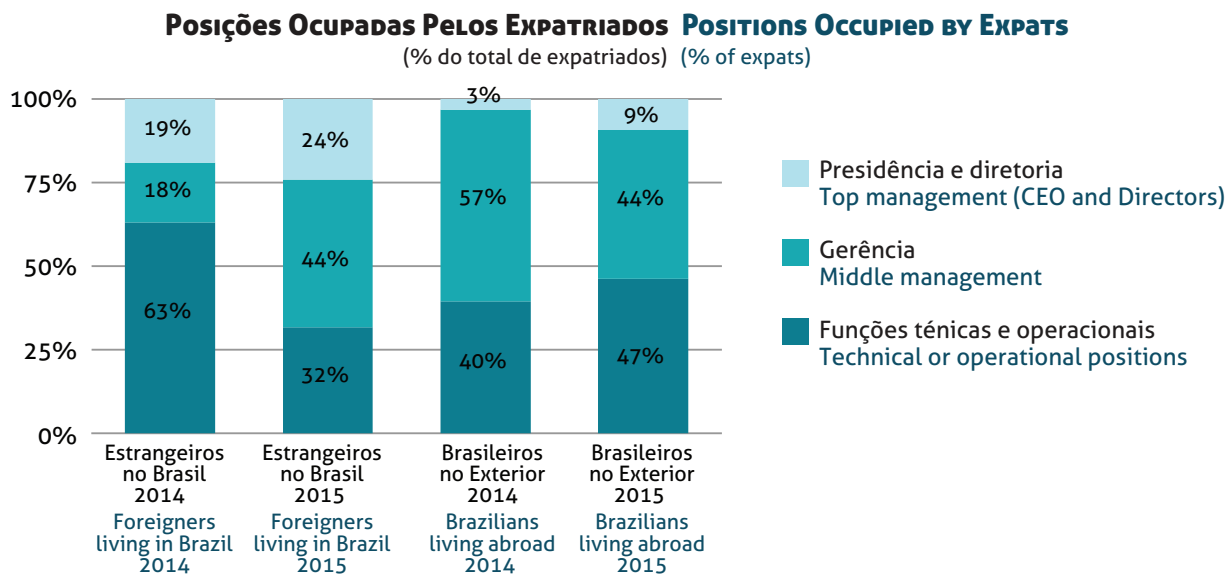
ORIGEM DOS ESTRANGEIROS NO BRASIL FOREIGNERS IN BRAZIL BY ORIGIN

(% dos expatriados) (% of expats)



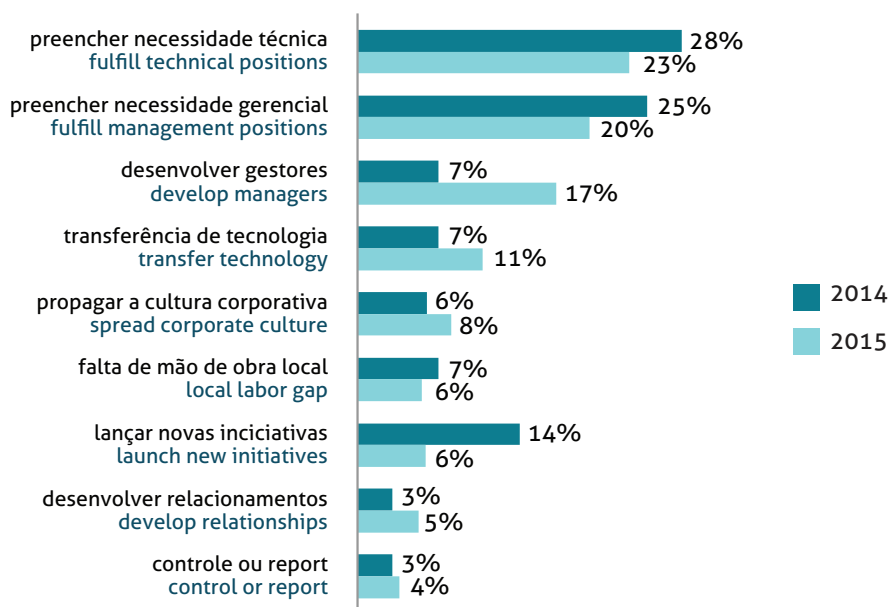
Between 2014 and 2015, there has also been a significant change in the origin and destination profile of expatriates. The most notable change was the cutback in the share of North America (30% to 16% as country of origin, and from 37% to 25% as country of destination). The gap was filled mainly by countries in Asia and, to a lesser extent, in Latin America.

Outra mudança observada entre 2014 e 2015 foi a alteração no perfil das posições ocupadas pelos expatriados, em especial pelos estrangeiros no Brasil. Neste público houve uma queda acentuada da participação de profissionais de perfil técnico ou operacional (de 63% do total para 32% do total), o que indica que o forte fluxo de repatriações entre 2014 e 2015 foi concentrado neste perfil.



Entre 2014 e 2015, também observamos uma mudança nos objetivos das transferências internacionais, dado que as empresas passaram a demonstrar uma maior preocupação em desenvolver gestores (crescimento de 7% para 17% das transferências) e uma menor ênfase no apoio ao lançamento de novas iniciativas (queda de 14% para 6%).

Objetivo da Transferência **TRANSFER GOALS**
(% das transferências) (% of transfers)

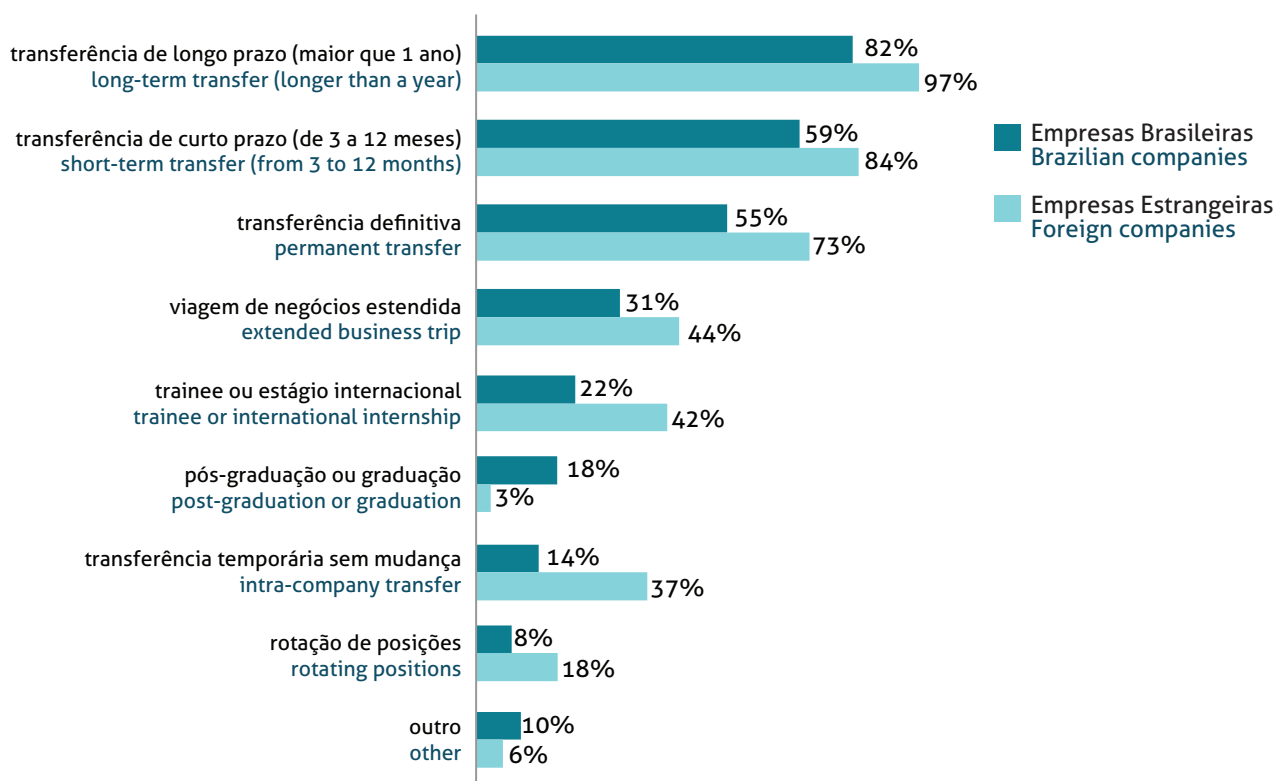


Another variation observed between 2014 and 2015 was the change in the profile of positions occupied by expatriates, especially by foreigners in Brazil. For that group, there has been a sharp drop in the share of technical or operational professionals (63% of the total to 32% of the total), which indicates that the intense repatriation flow between 2014 and 2015 concentrated on this profile.

Between 2014 and 2015, we also observed a shift in the goals of international transfers. Companies began showing greater concern for developing managers (growth from 7% to 17% of transfers) and a smaller emphasis on supporting the launch of new initiatives (down from 14% to 6%).

Empresas estrangeiras utilizam uma gama mais ampla de programas de mobilidade internacional (4,0 programas em média, contra 3,0 das empresas brasileiras). Esta diferença é especialmente observada nos programas de curta duração, como Commuter (utilizados por 37% das empresas estrangeiras contra 14% das empresas brasileiras) e Trainee (42% contra 22%).

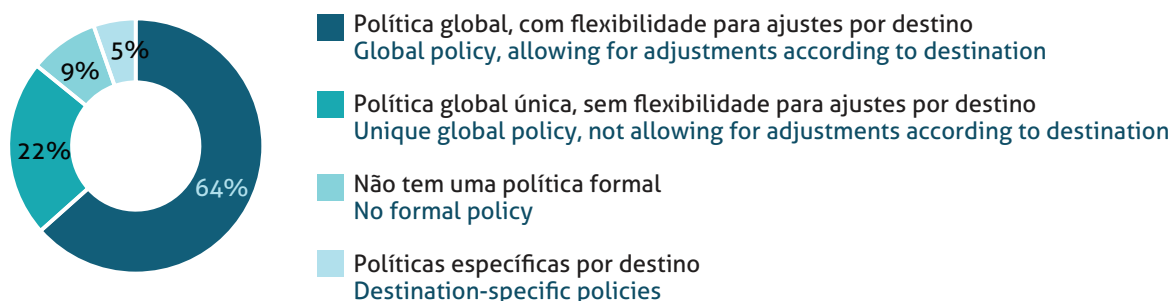
Programas de Mobilidade **MOBILITY PROGRAMS**
(% das empresas) (% of companies)



Gestão

A maioria das empresas (85%) tem uma única política global de mobilidade, geralmente com espaço para ajustes por destino (63%).

Tipo de Política de Expatriação **TYPE OF EXPATRIATION POLICY**
(% das empresas) (% of companies)

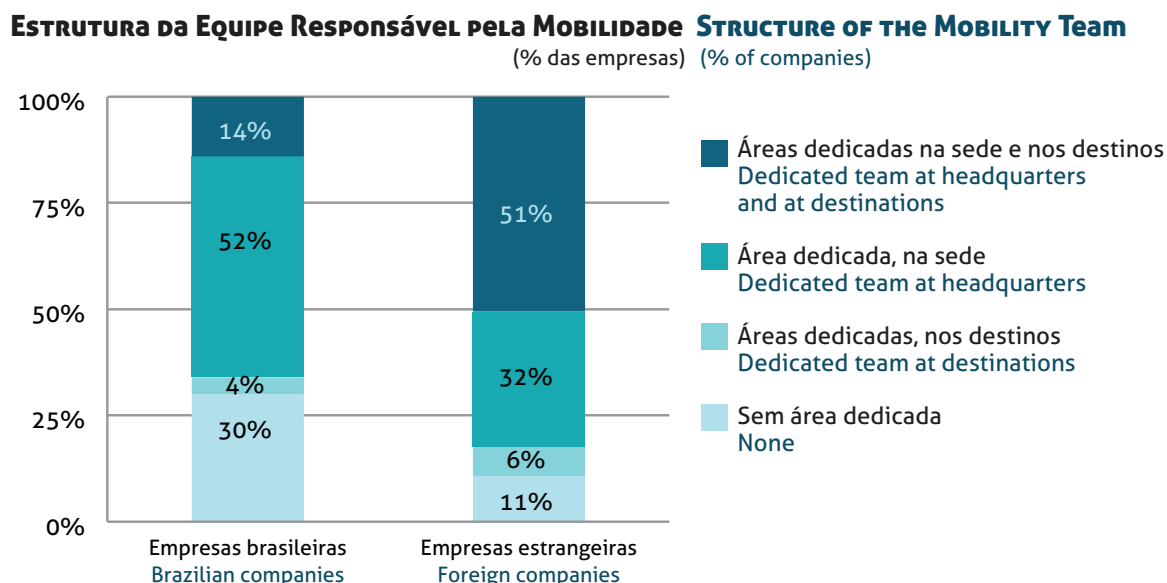


Foreign companies use a broader range of international mobility programs (4.0 programs on average, versus 3.0 for Brazilian companies). This difference is observed particularly in short-term programs, such as Commuter (used by 37% of foreign companies compared with 14% of Brazilian companies) and Trainee (42% versus 22%).

Management

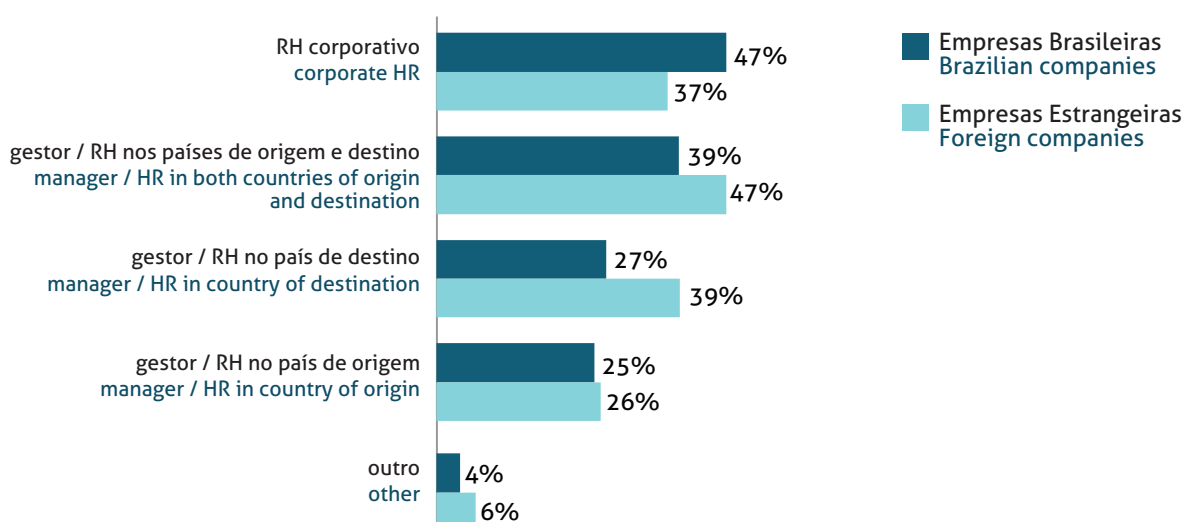
Most companies (85%) have a single global policy for mobility, which usually allows for adjustments according to destination (63%).

Empresas estrangeiras costumam ter áreas de apoio à mobilidade tanto na sede quanto nos destinos (51% das empresas), ao passo que as empresas brasileiras geralmente dispõem dessa área apenas na sede (52%). Além disso, quase um terço das empresas brasileiras (30%) ainda não tem uma área dedicada à gestão da mobilidade internacional de seus funcionários.



Diversas áreas costumam participar do monitoramento e da avaliação dos profissionais transferidos, sendo que empresas estrangeiras costumam ter uma maior participação dos gestores do destino (39%) do que empresas brasileiras (27%).

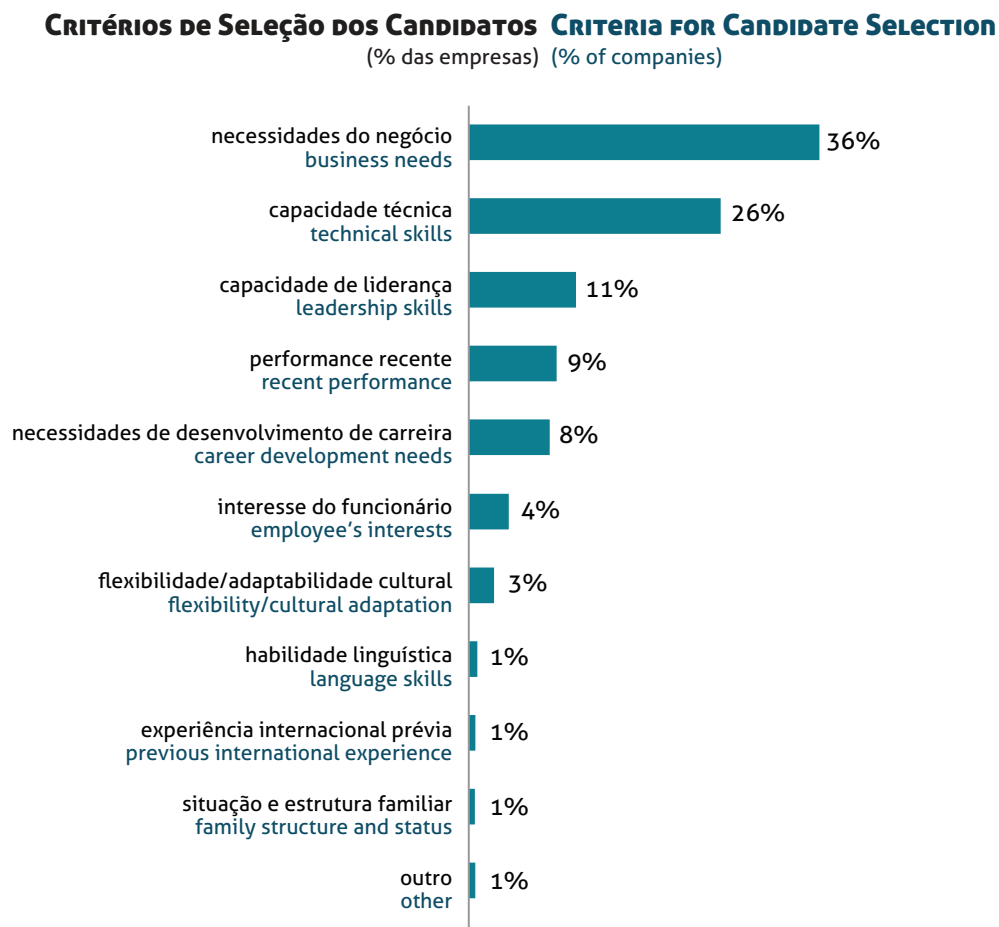
Responsáveis pelo Monitoramento e Avaliação **RESPONSIBLE FOR MONITORING AND EVALUATION**
(% das empresas) (% of companies)



Foreign companies often have mobility support teams both at headquarters and at destinations (51% of companies), while Brazilian companies usually have teams only at headquarters (52%). In addition, nearly a third of Brazilian companies (30%) do not have a team dedicated to the management of its employees' international mobility.

The monitoring and evaluation of transferred professionals usually involve several areas in the company; foreign companies often have greater participation of managers at destination (39%) than Brazilian companies (27%).

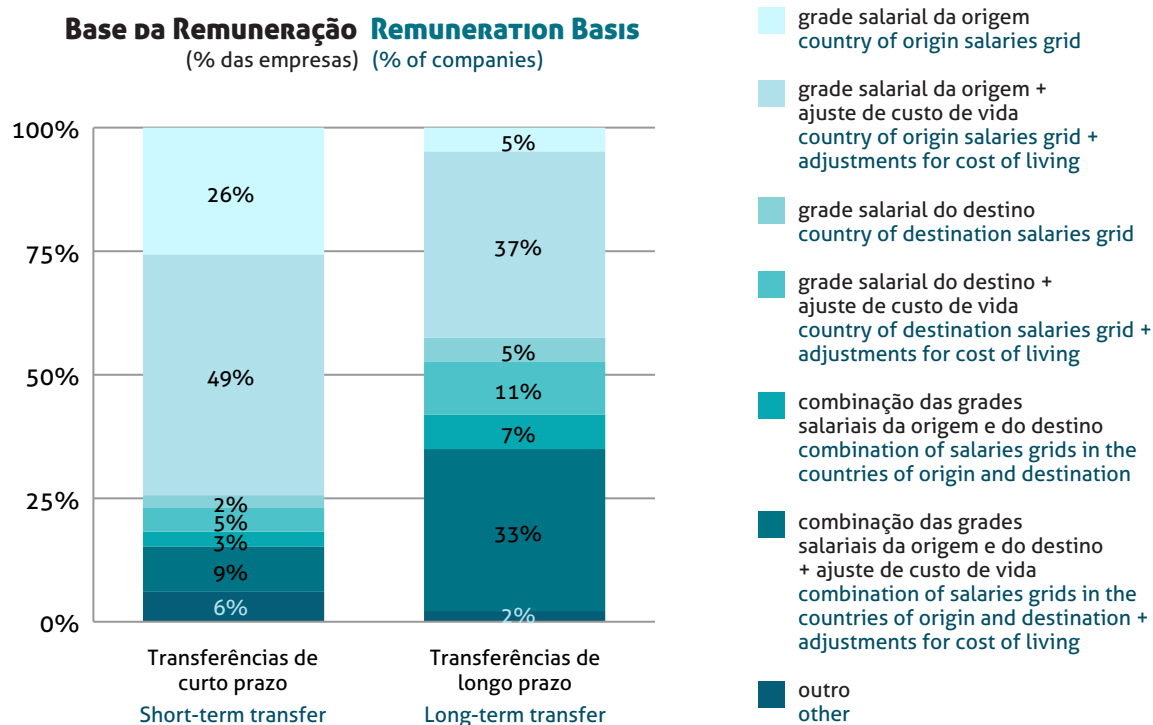
Necessidades do negócio e competência técnica são claramente os principais critérios utilizados na seleção dos candidatos a uma transferência internacional.



Business needs and expertise are clearly the main criteria used in the selection of candidates for an international transfer.

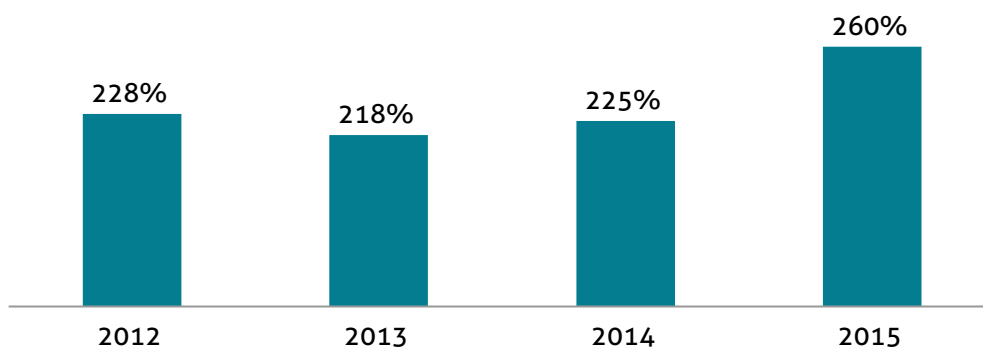
Remuneração

A remuneração dos expatriados em transferências de curto prazo é, na maioria das vezes (75% das empresas), baseada na grade de salários do país de origem, geralmente incluindo ajustes referentes ao custo de vida no destino (49%). Já no caso das transferências de longo prazo, há uma maior utilização de uma combinação das grades salariais de origem e de destino (40%), na maioria das vezes com ajustes referentes ao custo de vida no destino (33%).



Após ficar razoavelmente estabilizado nos últimos três anos, o custo de um funcionário transferido internacionalmente cresceu 16% entre 2014 e 2015, atingindo o equivalente a 260% do custo de um profissional local na mesma função. Apparently, este aumento ocorreu em função da forte apreciação do dólar frente ao real neste período.

CUSTO DE UM PROFISSIONAL TRANSFERIDO Cost of Transferring an Employee Internationally
(% do custo de um profissional local na mesma posição; eixo=100%) (% of the cost for a local professional in the same position; axis=100%)



Remuneration

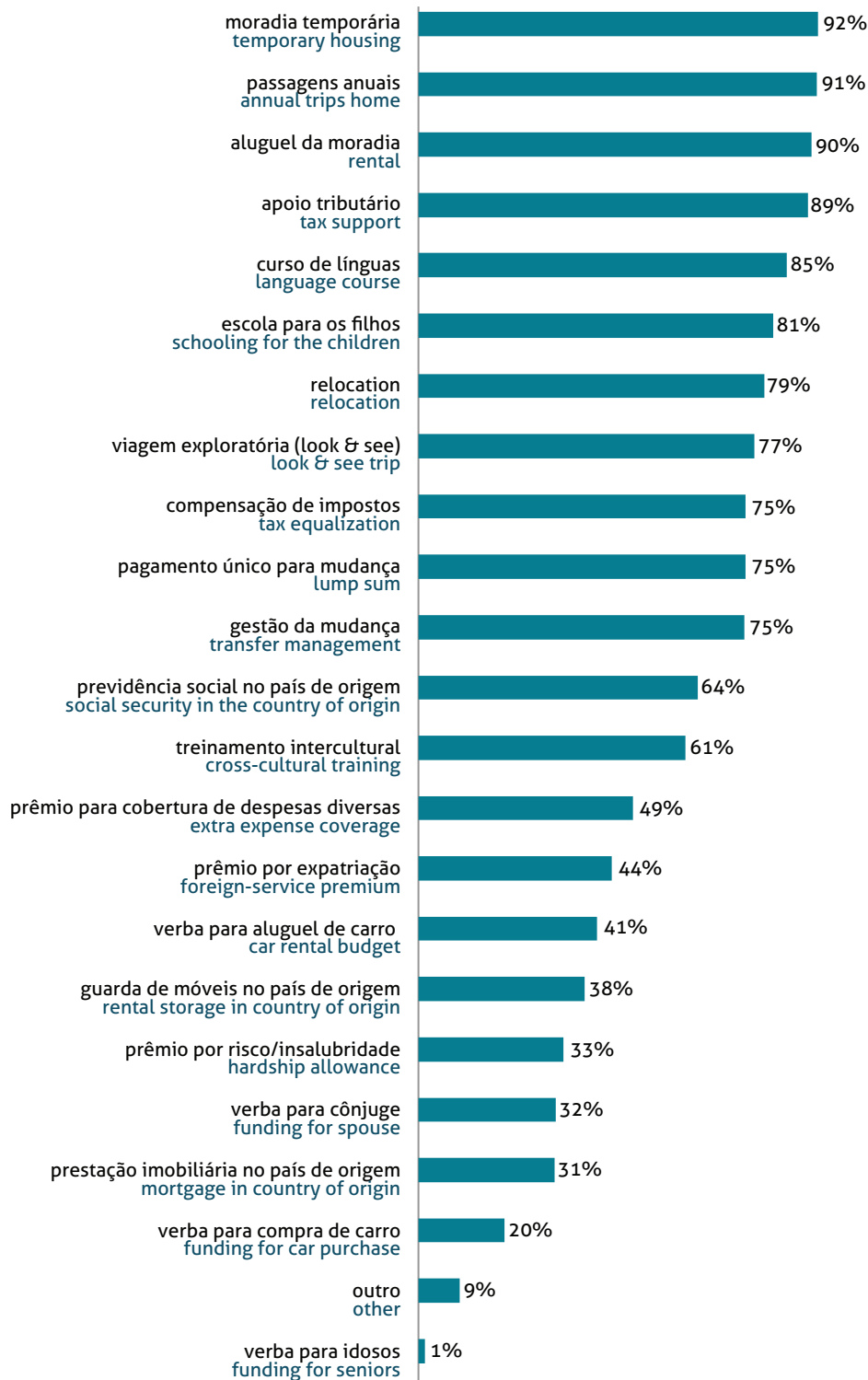
The remuneration of short-term assignments for expatriates is most often (75% of companies) based on the country of origin salaries grid, usually including adjustments for cost of living in the destination country (49%). As for long-term transfers, there is an increased use of a combination of salaries grids in the countries of origin and destination (40%), which often takes into account adjustments according to living expenses at destination (33%).

After staying fairly stable over the last three years, the cost for transferring an employee internationally grew 16% between 2014 and 2015, reaching the equivalent of 260% of the cost of a local professional in the same position. Apparently, this increase was due to the strong appreciation of the dollar against the real in the period.

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

Benefícios e Serviços Benefits and Services

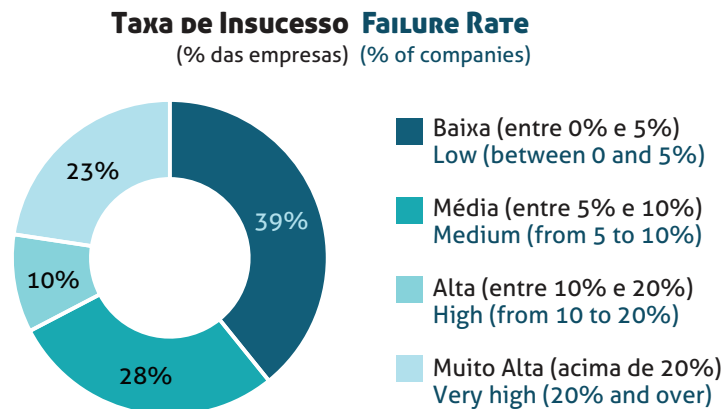
(% das empresas) (% of companies)



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

Avaliação do Sucesso da Transferência

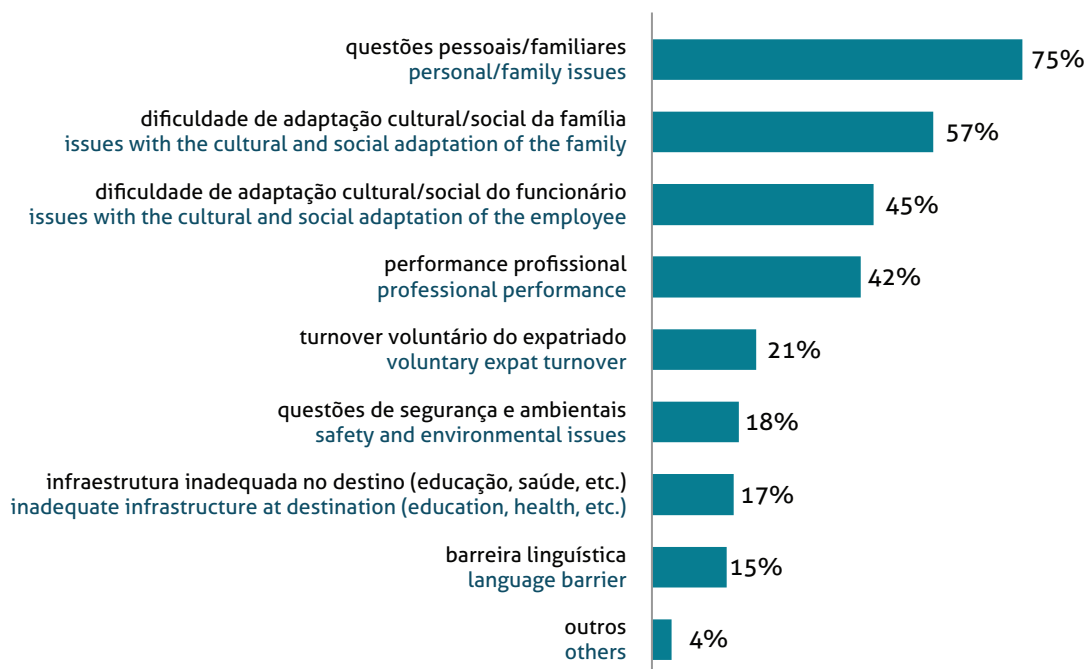
Aproximadamente um terço das empresas (33%) reporta uma taxa de insucesso acima de 10% em suas transferências internacionais, sendo que quase um quarto (23%) apresenta uma taxa de insucesso acima de 20%.



Questões familiares (citadas por 75% das empresas) e referentes à adaptação cultural da família (57%) e do funcionário (45%) são os principais motivos de insucesso em uma transferência internacional, superando até problemas de performance profissional do transferido (42%).

PRINCIPAIS MOTIVOS DO INSUCESSO DA TRANSFERÊNCIA Main Reasons for Transfer Failure

(% das empresas) (% of companies)



Evaluating the Success of an Assignment

Approximately one third of companies (33%) report a failure rate of over 10% on their international transfers, and almost a quarter (23%) have a failure rate above 20%.

Family issues (mentioned by 75% of companies) and the cultural adaptation of the family (57%) and the employee (45%) are the main reasons for failure of an international transfer, even surpassing issues with the expat's professional performance (42%).

SOBRE WORLDWIDE ERC® e GLOBAL Line

A **Worldwide ERC®** é a principal associação da área de mobilidade internacional de profissionais. A organização oferece aos seus associados informações e pesquisas, oportunidades de networking e programas de desenvolvimento pessoal e profissional. A comunidade formada pela Worldwide ERC® abrange uma grande variedade de empresas e funções, incluindo RH, recrutamento, agências governamentais, empresas imobiliárias e prestadores de serviços de mobilidade que, conjuntamente, representam mais de 180 diferentes categorias de serviços relacionados à mobilidade. Nossa sede está localizada em Washington, DC, nos Estados Unidos, com escritórios adicionais na Europa e na China. Contacte a Worldwide ERC® pelo telefone **+1 (703) 842-3400** ou visite **www.WorldwideERC.org**.

A **Global Line** é uma empresa de treinamento e consultoria especializada em desenvolvimento cultural e construção de equipes, com mais de 15 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

Worldwide ERC® is the *premier* non-profit membership association for the workforce mobility industry. The organization provides talent mobility professionals with cutting-edge information, education, research, networking opportunities, and personal and professional development programs. The Worldwide ERC® community encompasses a wide variety of professions and industries, including HR, recruiting, government agencies, real estate, and talent mobility suppliers representing more than 180 unique categories of mobility-related services. Headquarters are located in the Washington, DC metropolitan area in the United States, with additional offices in Europe and China. Contact Worldwide ERC® by calling +1 (703) 842-3400 or visit www.WorldwideERC.org.

Global Line is a training company focused on cultural development and team building, with more than 15 years of experience and headquartered in São Paulo, Brazil. For further information about us, visit www.gline.com.br.

MOBILITY BRASIL 2015