Mobility Brasil 2018

WORLDWIDE ERC®

GLOBAL LINE

Índice

INTRODUÇÃO 4
INTRODUCTION

METODOLOGIA 5
METHODOLOGY

SUMÁRIO EXECUTIVO 7
EXECUTIVE SUMMARY

EVOLUÇÃO DO PERFIL DA FAMÍLIA TRANSFERIDA 8
EVOLUTION OF THE TRANSFERRED FAMILY PROFILE

MUDANÇAS NO PERFIL 8
CHANGES IN FAMILY PROFILE

IMPACTOS PARA A MOBILIDADE 9
IMPACTS FOR MOBILITY

BENCHMARKS PARA RECURSOS HUMANOS 10
BENCHMARKS FOR HUMAN RESOURCES

SATISFAÇÃO DO TRANSFERIDO 10
EXPAT SATISFACTION

PERFIL DA POPULAÇÃO TRANSFERIDA 11
EXPAT POPULATION PROFILE

GESTÃO 15
MANAGEMENT

REMUNERAÇÃO 17
REMUNERATION

SOBRE WORLDWIDE ERC® E GLOBAL LINE 19
ABOUT WORLDWIDE ERC® AND GLOBAL LINE

Introdução

Esta é a sétima 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.

A pesquisa Mobility Brasil deste ano inclui duas novidades: uma seção que explora a evolução do perfil da família transferida nos últimos anos, bem como seus impactos para as áreas de mobilidade das empresas, e um novo benchmark focado na satisfação do expatriado.

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. Vale a pela utilizá-lo!

Introduction

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

This year's Mobility Brasil survey includes two new features: a section that explores the evolution of the expat family profile in recent years as well as its impact to mobility teams and a new benchmark focused on expat satisfaction.

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 thanks to the support of the hundreds of professionals from participating companies who invest their time in completing the survey. This report is our way of thanking them for their efforts by returning evidence-based information to the participants, helping them design policies and make decisions.

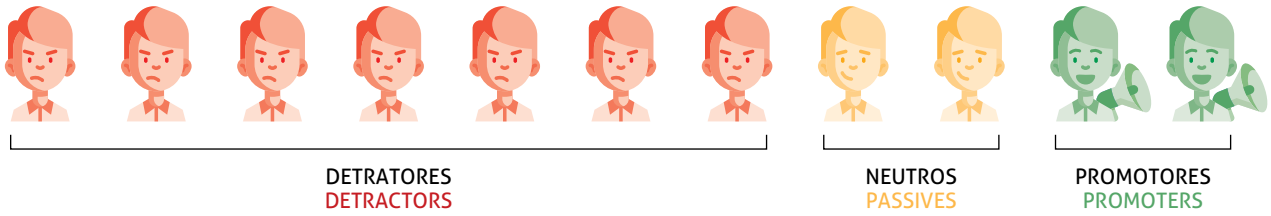
Metodologia

A pesquisa foi respondida durante os meses de agosto e setembro de 2018 e coletou respostas de 181 empresas multinacionais e 350 profissionais expatriados.

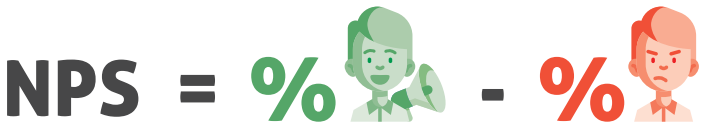
As empresas que responderam à pesquisa são predominantemente de grande porte (54% delas possuem mais de 10.000 funcionários) e, em sua maioria (80%), têm sede fora do Brasil.

Para o cálculo do benchmark de satisfação do expatriado, introduzido este ano, aplicamos a metodologia do Net Promoter Score (NPS). Essa metodologia se baseia em uma única pergunta direta, que no nosso caso foi: "Com base no suporte que você recebeu da sua empresa durante a expatriação, qual a chance de você recomendar a um colega próximo que aceite uma oferta de transferência internacional?"

As respostas vão de zero (certamente não recomendaria) a dez (certamente recomendaria) e os respondentes são classificados conforme a seguinte escala:



Para calcular o NPS, utilizamos a fórmula:



Fechando o tema de metodologia, 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 August and September 2018 and collected input from 181 multinational companies and 350 individual expats.

The respondent companies are predominantly large (54% of them have more than 10,000 employees) and most of them (80%) have their corporate headquarters outside Brazil.

The expatriate satisfaction benchmark introduced this year follows the Net Promoter Score (NPS) methodology based on a single direct question. Our single direct question was: "Based on the support you received from your company during the expatriation, what is the chance of you recommending a close colleague to accept an international transfer offer?"

The answers range from zero (would certainly not recommend) to ten (would certainly recommend) and respondents are classified according to the following scale:

To calculate the NPS, we use the formula: NPS = %Promoters - %Detractors.

Finally, 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 181 companies and 350 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.

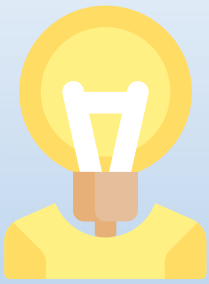
Expansão dos Conceitos de Família

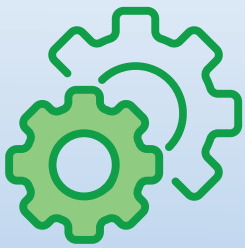
74%
DAS EMPRESAS TIVERAM MUDANÇAS NO PERFIL DAS FAMÍLIAS EXPATRIADAS

Impactos para Áreas de Mobilidade

30%
ESTIMULARAM NOVOS COMPORTAMENTOS

25%
TREINARAM EQUIPES



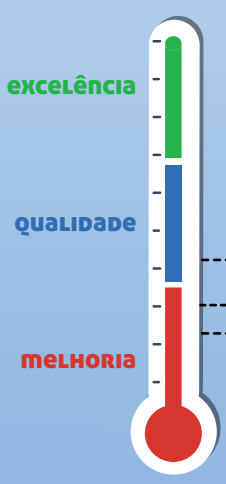


50%
MUDARAM POLÍTICAS

26%
PASSARAM A OFERECER NOVOS SERVIÇOS

Satisfação do Transferido

Net Promoter Score (NPS)



33% TRANSFERIDOS SEM FAMÍLIA

19% MÉDIA DOS TRANSFERIDOS

14% TRANSFERIDOS COM FAMÍLIA

- Falta de oportunidades de carreira após a transferência (37%)
- Falta de clareza das informações recebidas antes da transferência (33%)
- Flexibilidade limitada da empresa em atender a necessidades específicas (30%)

Sumário Executivo

O perfil das famílias transferidas evoluiu bastante nos últimos anos, o que demandou a renovação do apoio dado pelas áreas de mobilidade das empresas, através não só de novas políticas e serviços, como também através da evolução de atitudes e comportamentos das equipes de mobilidade.

- Uma grande maioria das empresas percebe que houve mudança no perfil das famílias transferidas internacionalmente nos últimos cinco anos.
- As mudanças de maior impacto foram a maior proporção de famílias onde ambos os cônjuges trabalham e a crescente participação da geração dos Millenials.
- As empresas também observam uma tendência abrangente de flexibilização da definição da família transferida.
- Metade das empresas mudou suas políticas de expatriação e um quarto passou a disponibilizar novos serviços às famílias.
- Uma grande parcela das empresas também trabalhou a capacitação de suas equipes de mobilidade e estimulou mudanças de atitude e comportamento de seus integrantes.

Os benchmarks anuais revelam que o pior dos impactos do cenário de incerteza política e econômica pode ter ficado para trás, mas que ainda não há sinais de uma recuperação sólida das atividades de mobilidade internacional relacionadas ao Brasil.

- O volume de expatriados relacionados ao Brasil interrompeu sua tendência de queda dos últimos três anos e apresentou um leve crescimento em relação ao ano anterior.
- Esse crescimento veio principalmente do volume de brasileiros enviados ao exterior, mantendo o êxodo de talentos dos últimos anos.
- Continuando a tendência dos últimos três anos, houve expansão da participação das posições de alta administração no volume total de transferidos.

Executive Summary

The expat family profile has evolved considerably in recent years requiring new policies and services.

- The majority of companies report changes in the profile of the expat families in the last five years.
- The most significant changes were the higher volume of dual career couples and the growing share of Millennials.
- Companies also note a trend toward broadening the definition of expat family.
- Half of the companies have changed their expatriation policies, and one quarter made new services available to families.
- Many companies also worked to train their mobility teams and stimulated changes in their members' attitude and behavior.

Annual benchmarks reveal that the worst impact of the uncertain political and economic scenario may be over but there are still no signs of a solid recovery in mobility activities related to Brazil.

- The volume of expats related to Brazil interrupted its downward trend of the last three years and presented a slight increase in relation to the previous year.
- This growth came mainly from the volume of Brazilians sent abroad, maintaining the talent exodus seen in recent years.
- Continuing the trend of the last three years, there was an expansion of the participation of senior management positions in the total volume of expats.

There has been a steady decrease in the use of long-term assignment programs, possibly offset by the increase in the use of permanent transfer programs.

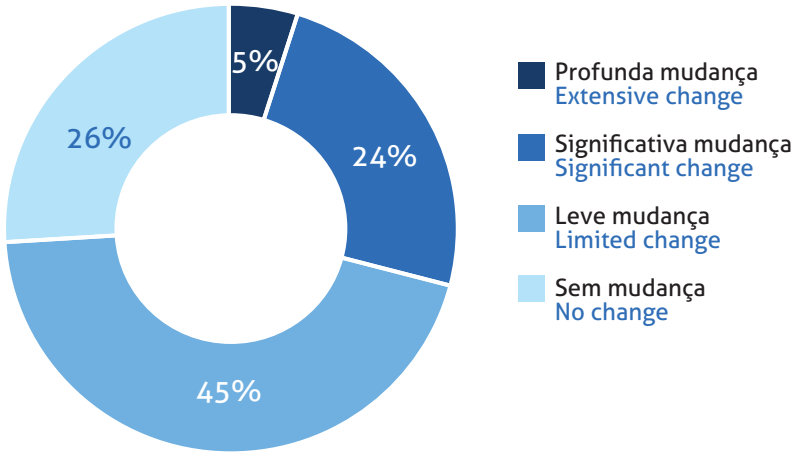
Evolução do Perfil da Família Transferida

Mudanças no Perfil

A grande maioria das empresas (74%) percebe que houve mudança no perfil de suas famílias transferidas nos últimos anos, sendo que para boa parte das empresas (29%) essas mudanças foram significativas ou profundas.

Evolução do Perfil da Família Transferida nos Últimos Cinco Anos
(% das empresas)

Evolution of the Expat Family Profile in the Last Five Years
(% of companies)



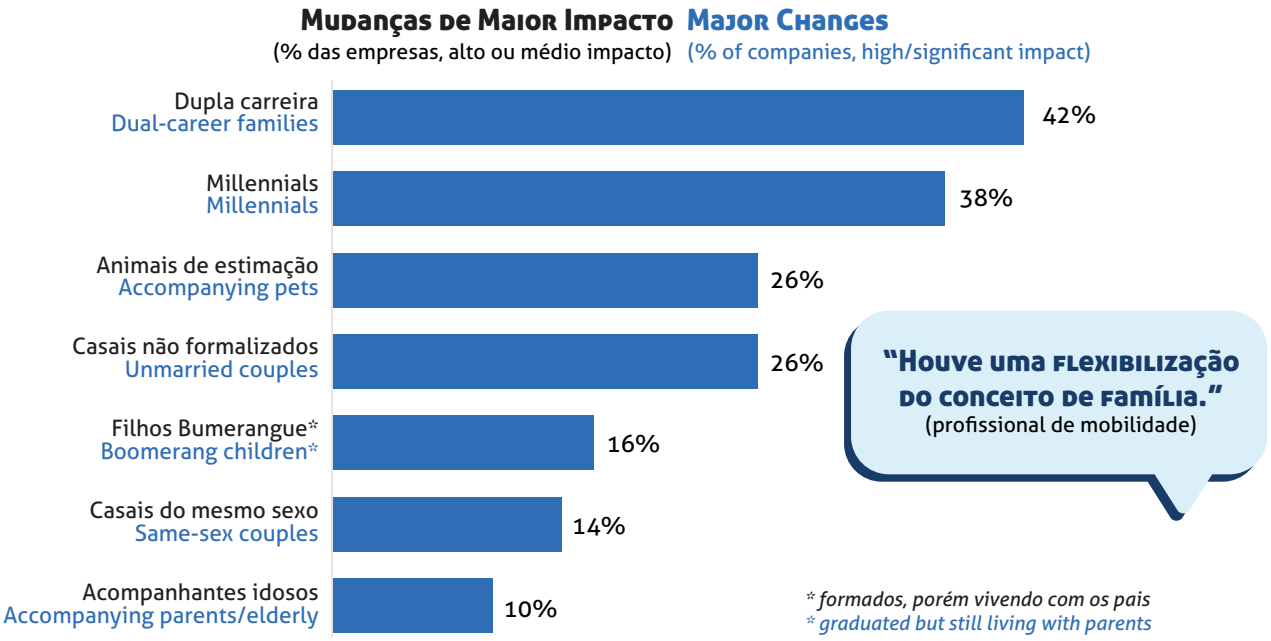
As mudanças de maior impacto para as áreas de mobilidade foram a maior proporção de famílias onde ambos os cônjuges trabalham (42% das empresas) e a crescente participação da geração dos Millennials (38%) nas expatriações. Adicionalmente, as empresas também observaram uma tendência abrangente de flexibilização da definição da família transferida. Assim, torna-se cada vez mais frequente o apoio formal a cônjuges do mesmo sexo, filhos mais velhos, idosos, e até animais de estimação.

Evolution of the Transferred Family Profile

Changes in Family Profile

The majority of companies (74%) report changes in the profile of the expat families in the last five years and for many companies (29%) these changes are significant or extensive.

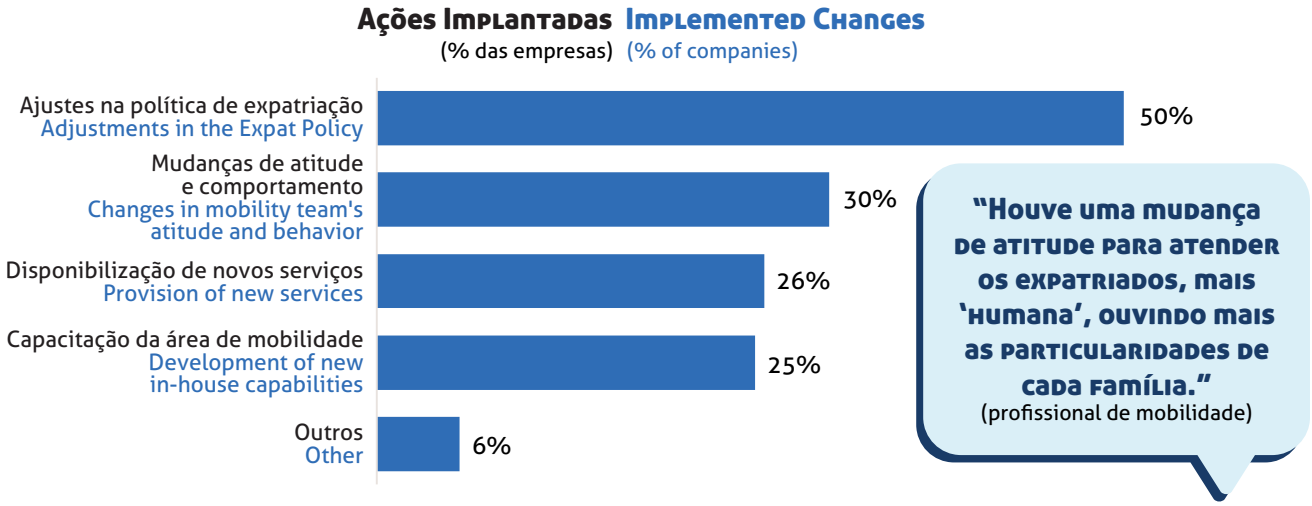
The most important changes to the mobility areas were higher numbers of dual career couples (42% of companies) and growing participation of Millennials (38%) in international transfers. In addition, companies also note a trend toward broadening the definition of expat family. Thus, formal support for same-sex spouses, older children, older adults and even pets is becoming more frequent.



Impactos para a Mobilidade

A mudança do perfil das famílias transferidas trouxe novas necessidades e demandou significativa adaptação das áreas de mobilidade. Consequentemente, 50% das empresas pesquisadas mudaram suas políticas de expatriação e 26% passaram a disponibilizar novos serviços às famílias.

Porém, os ajustes necessários vão claramente além do pacote de apoio oferecido aos expatriados e suas famílias, abrangendo também a capacitação das equipes de mobilidade (25% das empresas) e mudanças de atitude e comportamento de seus integrantes (30%).



"The definition of expat family has become more flexible." (mobility HR professional)

Impacts for Mobility

The change in the expat family profile brought new needs and demanded a significant adaptation of mobility areas. Consequently, 50% of the companies surveyed changed their expatriation policies and 26% started providing new services to transferred families.

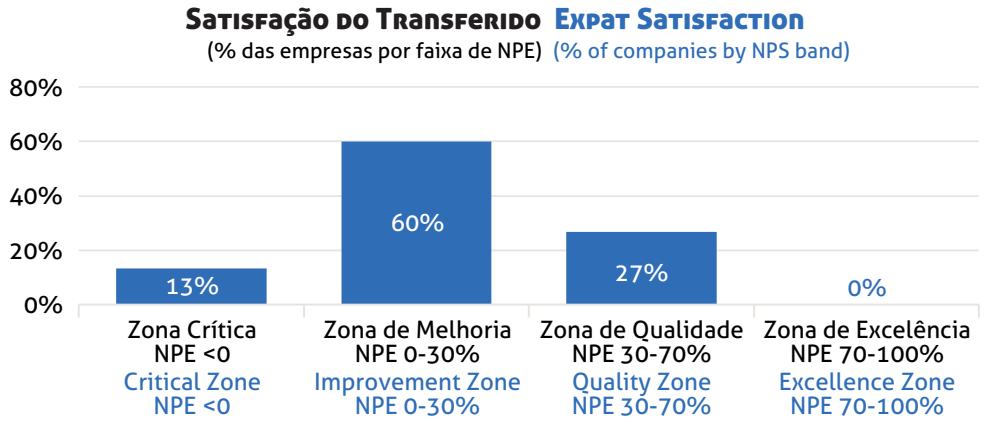
However, the necessary adjustments go well beyond the support package offered to expatriates and their families, also covering the training of mobility teams (25% of companies) and changes in attitude and behavior of their members (30%).

"We changed our attitude to better serve expat families, paying attention to the specific circumstances of each family." (mobility HR professional)

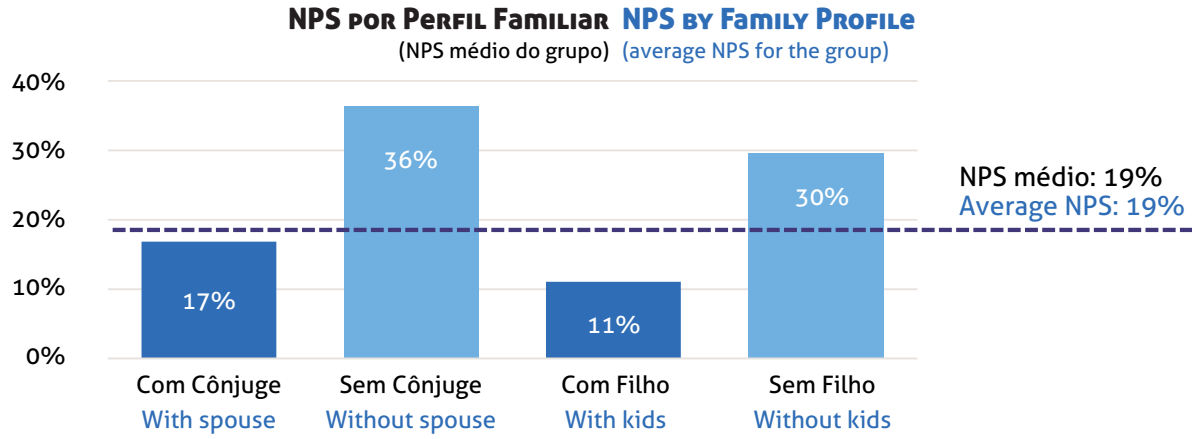
Benchmarks para Recursos Humanos

Satisfação do Transferido

Utilizando a metodologia do Net Promoter Score (NPS) observamos que na maioria das empresas pesquisadas (73%) a satisfação dos transferidos em relação ao apoio recebido em sua expatriação é baixa, havendo clara necessidade de melhorias. Observa-se também uma significativa parcela das empresas (27%) na Zona de Qualidade, o que indica a possibilidade de aprendizado via melhores práticas.



Quando quebramos os resultados por perfil familiar, constatamos que a satisfação dos transferidos com família em relação ao apoio recebido é claramente inferior a dos expatriados não acompanhados pela família. Com base nos comentários dos expatriados, acreditamos que essa diferença reflita a dificuldade das áreas de mobilidade de lidar com a maior diversidade e complexidade das necessidades de uma família completa.



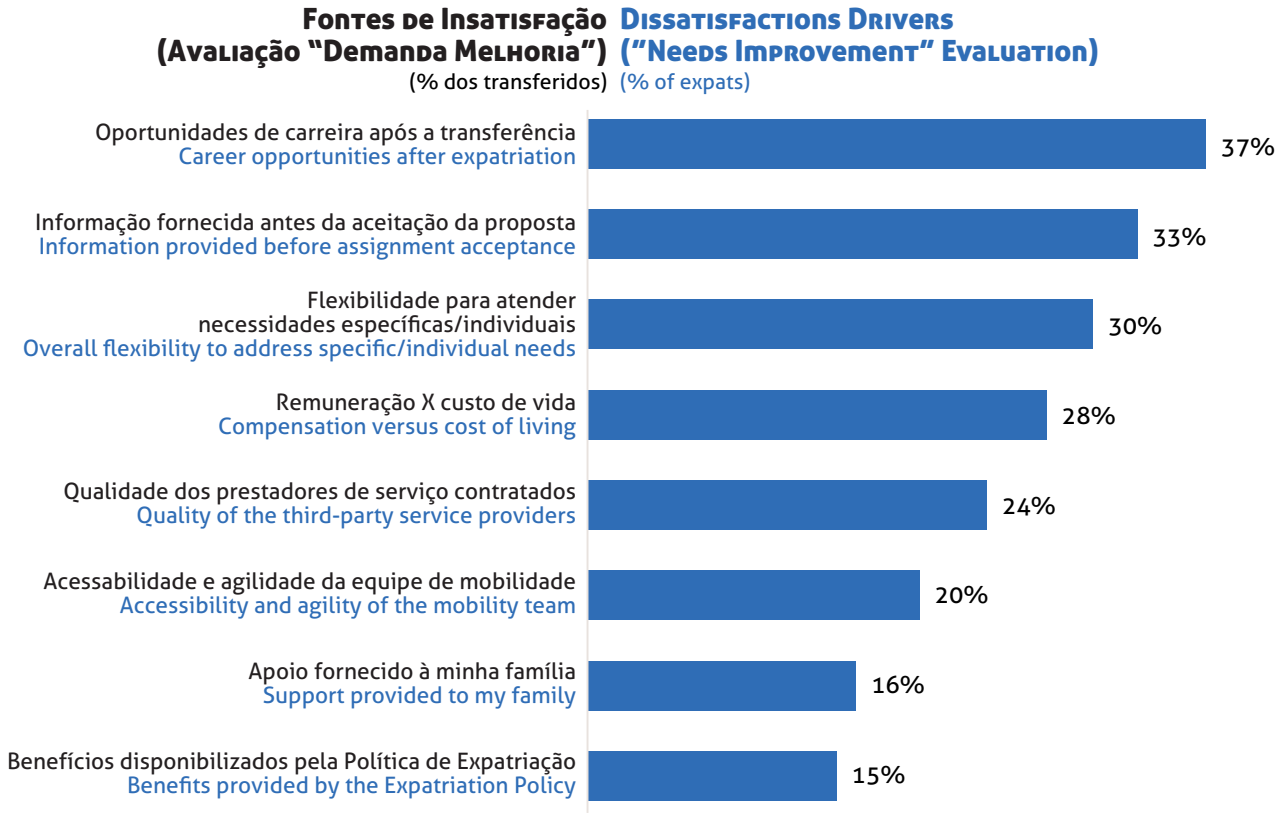
Benchmarks for Human Resources

Expat Satisfaction

Using the Net Promoter Score (NPS) methodology, we observe that in most companies (73%) expats show a low satisfaction level with the support received during their transfer, signaling a clear need for improvements. Nevertheless, we also find a significant share of companies (27%) in the Quality Zone, which indicates that probably there are best practices that could be shared.

When we break down the results by family profile, the satisfaction of those transferred with family is clearly lower than that of unaccompanied expatriates. Based on the comments from expatriates, we believe that this difference reflects the difficulty of the mobility areas in dealing with the greater diversity and complexity of the needs of a full family.

Os três principais fatores indicados pelos transferidos como fonte de insatisfação com o apoio recebido durante a transferência foram: a falta de oportunidades de carreira após a transferência, a falta de clareza e detalhamento das informações recebidas antes do aceite da proposta de transferência e a limitada flexibilidade da empresa no atendimento de necessidades específicas do profissional e sua família.



Perfil da População Transferida

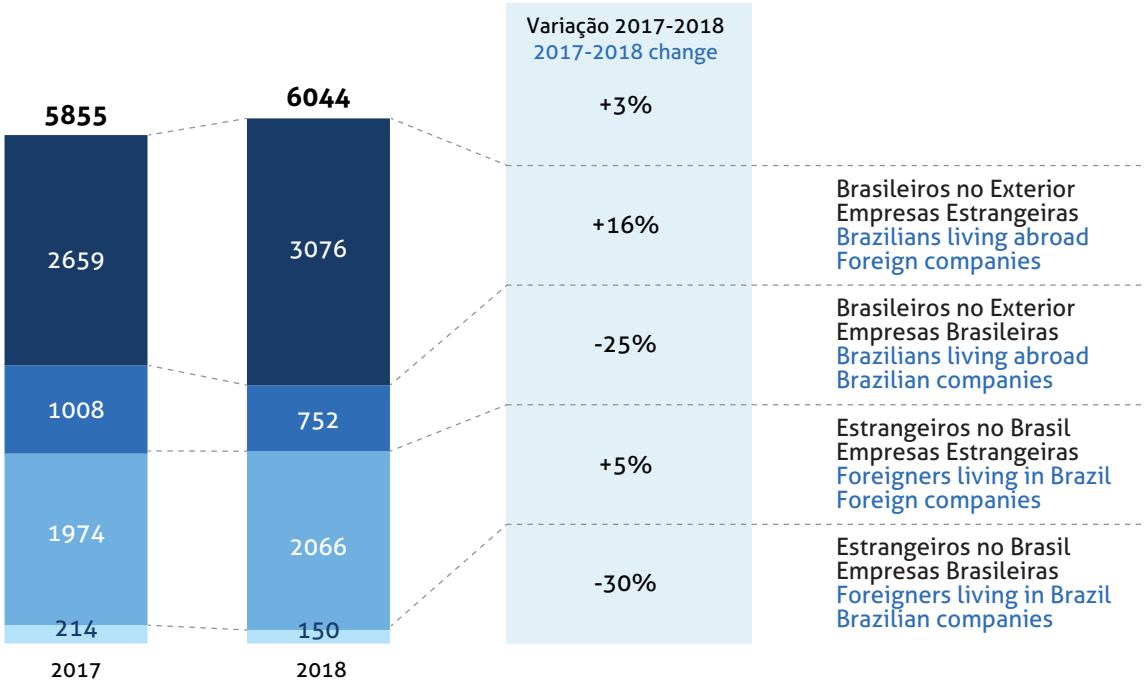
As empresas que participaram da pesquisa este ano respondem, em conjunto, por uma população de 6.044 expatriados relacionados ao Brasil, um aumento de 3% entre 2017 e 2018. Apesar de modesto, o crescimento deste ano interrompe a tendência de forte queda observada nos últimos 3 anos, indicando que o mercado pode estar se aproximando de uma fase de recuperação.

The three main topics indicated by expats as a source of dissatisfaction with the support received during the transfer are: the lack of career opportunities after the transfer, the lack of clarity and detail of the information received before the acceptance of the transfer and the limited flexibility of the company in meeting the specific needs of the professional and family.

Expat Population Profile

Together, the companies that participated in the survey this year account for a population of 6,044 expatriates related to Brazil, an increase of 3% between 2017 and 2018. Although modest, this year's growth interrupts the downward trend observed in the last 3 years, signaling that the market may be approaching a recovery phase.

Evolução da Base de Expatriados* Evolution of Expat Sample*
(número de profissionais) (number of professionals)



** Base de 2017 normalizada utilizando-se os crescimentos observados no conjunto de 122 empresas que responderam à pesquisa tanto em 2017 quanto 2018.*
** 2017 sample normalized using the growth rates observed for the pool of 122 companies that answered both the 2017 and the 2018 surveys.*

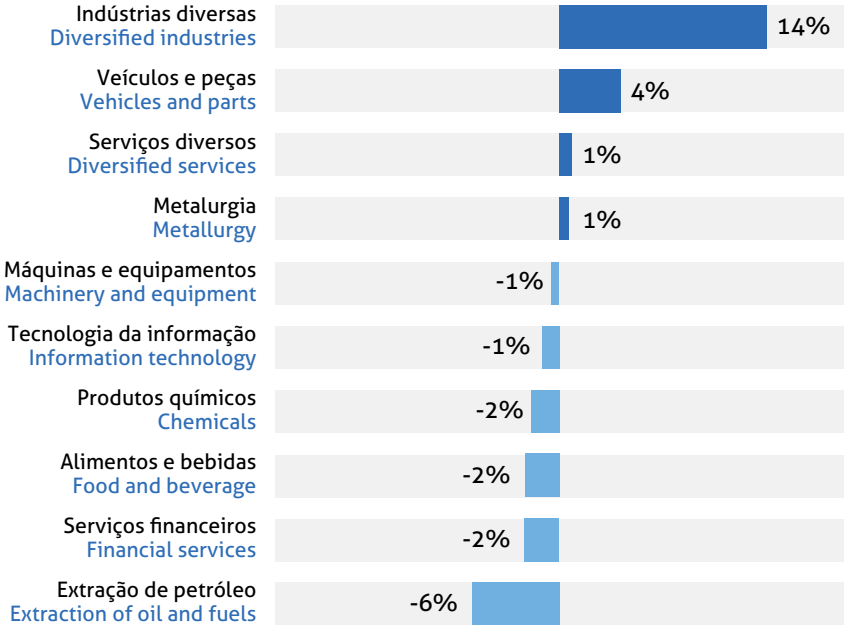
Porém, observando-se a composição deste crescimento, podemos perceber que este vem principalmente do volume de brasileiros enviados ao exterior, que cresceu 16% entre 2017 e 2018. Esse movimento caracteriza o contínuo êxodo de talentos, causado pelas limitadas oportunidades criadas no país, em decorrência da persistente crise política e econômica.

Além disso, uma análise por setor econômico mostra que o leve crescimento deste ano foi distribuído de forma bastante desigual, com um forte crescimento nas indústrias de transformação e automotiva, atenuado por reduções em diversos outros setores, como extração de petróleo, serviços financeiros e alimentos e bebidas.

However, observing the composition of this growth, we see that growth came mainly from the volume of Brazilians sent abroad, which grew 16% between 2017 and 2018. This movement underlines the continuous exodus of talent caused by the limited opportunities created in the country, due to the persistent political and economic crisis.

In addition, an analysis by economic sector shows that this year's small growth was unevenly distributed, with strong growth in the manufacturing and automotive industries, mitigated by reductions in several other sectors, such as oil extraction, financial services and food and beverage.

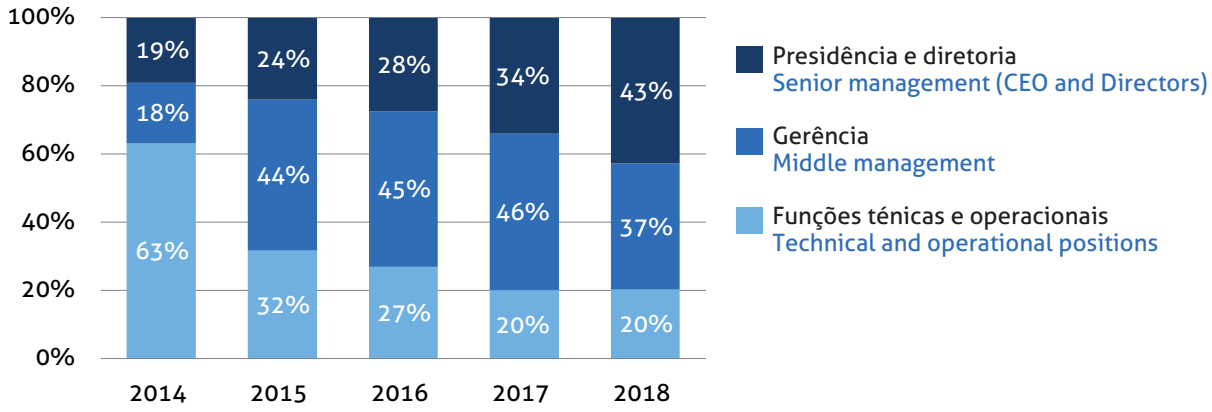
Distribuição do Crescimento por Setor Econômico* **Growth Destribution by Economic Sector***
(contribuição do setor como % da base total de expatriados de 2017) (sector contribution as % total 2017 expats)



* Somente os 10 maiores setores, que respondem por 81% do volume total dos expatriados em 2018.
* Only top 10 sectors, equivalent to 81% of total expat volume in 2018.

Continuando a tendência observada desde 2014, houve um aumento da participação dos cargos de alta gestão, de 34% para 43% da população total, acompanhado de uma equivalente redução da participação das posições de gerência, que agora representam apenas 37% do total.

Posições Ocupadas Pelos Expatriados **Positions Occuppied by Expats**
(% dos expatriados) (% of expats)

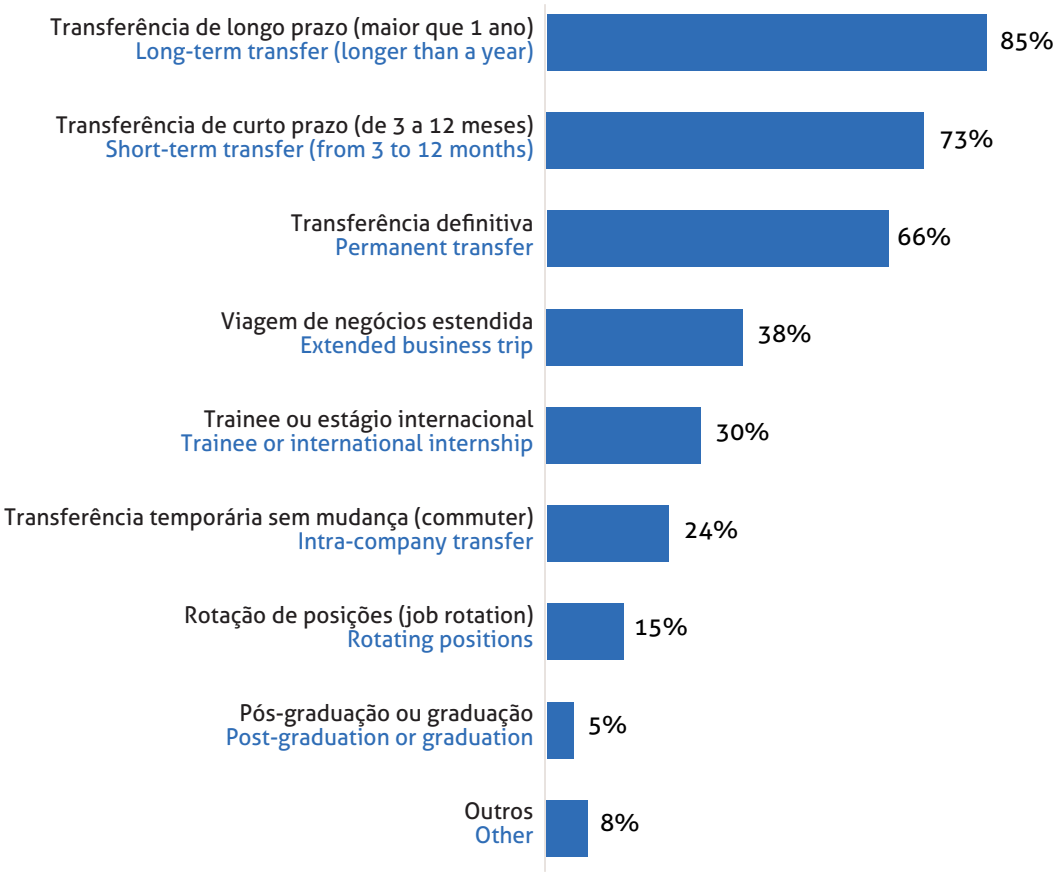


Continuing the trend observed since 2014, there has been an increase in the share of senior management positions, from 34% to 43% of the total population, accompanied by an equal reduction of the share of middle management positions, which now represent only 37% of the total.

Os programas tradicionais de mobilidade (transferências de longo prazo, curto prazo e definitiva) continuam sendo os mais utilizados, porém programas de menor duração e objetivos mais específicos, como viagem de negócios estendida, transferência temporária sem mudança, e rotação de posições, já têm uma expressiva utilização pelas empresas.

Essa utilização de um leque mais amplo de programas é uma característica mais marcante nas empresas estrangeiras, que utilizam 3,6 programas, em média, do que nas empresas brasileiras, que utilizam 2,9 programas, em média.

Programas de Mobilidade Utilizados **Mobility Programs In Use**
(% das empresas) (% of companies)



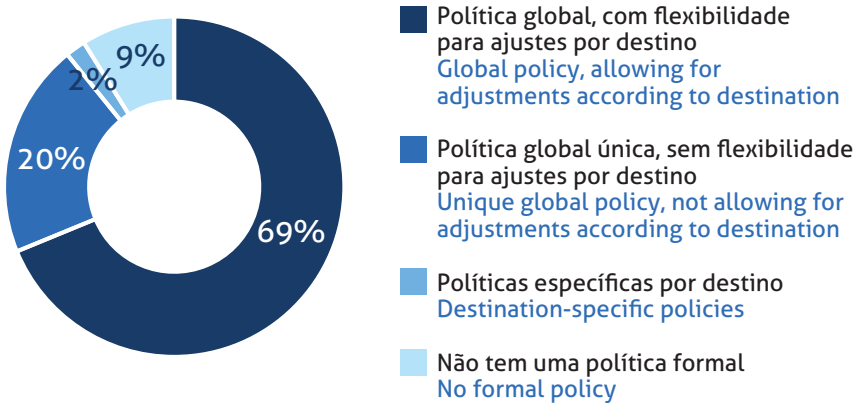
Traditional mobility programs (short-term, long-term and permanent transfers) are still the most used, but shorter duration programs and more specific objectives, such as extended business travel, temporary transfer without change, and position rotation, also are in use by companies.

This use of a broader range of programs is a more significant feature in foreign companies, which use an average of 3.6 programs, compared to Brazilian companies, which use an average of 2.9 programs.

Gestão

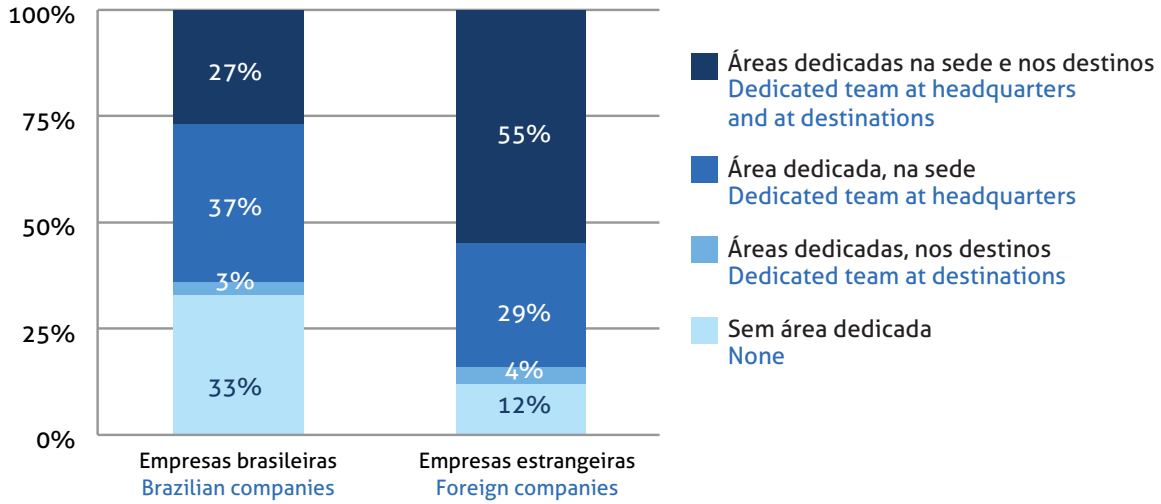
A maioria das empresas (89%) tem uma política global única de mobilidade, que geralmente permite ajustes por destino (69%).

Tipo de Política de Expatriação **Type of Expatriation Policy**
(% das empresas) (% of companies)



As empresas estrangeiras geralmente têm equipes de suporte de mobilidade tanto na sede quanto nos destinos (55% das empresas), ao passo que as empresas brasileiras têm muitas vezes equipes apenas na sede (37%) ou mesmo não dispõem de uma estrutura dedicada à mobilidade (33%).

Estrutura da Equipe Responsável pela Mobilidade **Structure of the Mobility Team**
(% das empresas) (% of companies)



Management

Most companies (89%) have a single global policy for mobility, which usually allows for adjustments according to destination (69%).

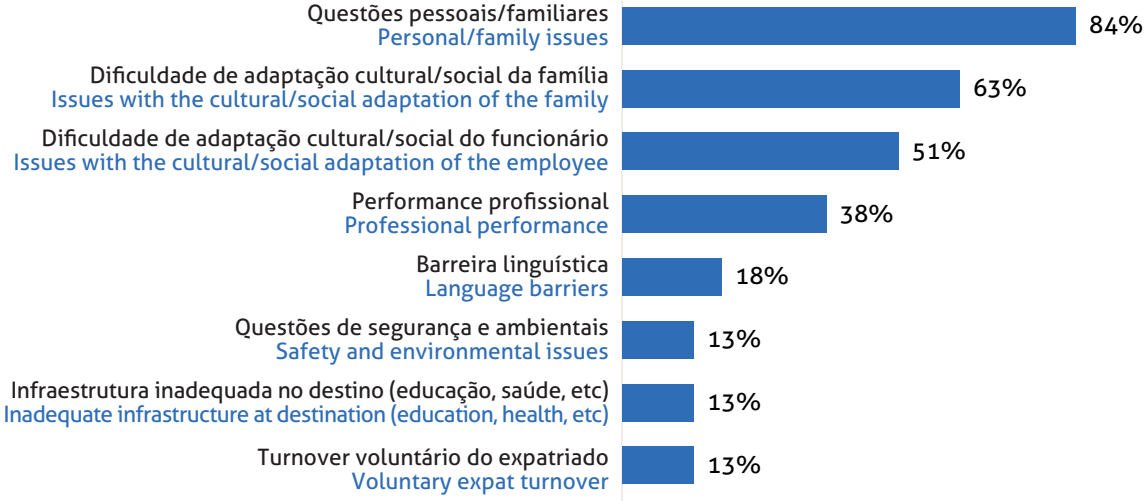
Foreign companies often have mobility support teams both at headquarters and at destinations (55%), while Brazilian companies tend to have teams only at headquarters (37%) or don't have a dedicated team at all (33%).

As decisões para preencher posições abertas são tomadas principalmente com base nas necessidades imediatas do negócio (34%) e na capacidade técnica dos candidatos para a função (25%), capacidade de liderança (11%), performance recente (9%) e necessidades de desenvolvimento (9%) também são considerados, porém como critérios secundários.

Critérios de Seleção dos Candidatos **Criteria for Candidate Selection**
(% das empresas) (% of companies)

Os principais motivos de insucesso em uma transferência internacional estão relacionados à vida pessoal do expatriado ou à sua família (mencionados por 84% das empresas) e à adaptação cultural da família (63%) ou do empregado (51%).

Principais Motivos do Insucesso da Transferência **Main Reasons for Transfer Failure**
(% das empresas) (% of companies)



Decisions to fill open positions are made most often based on business needs (34%) and the candidates' technical capacity/competency (25%). Leadership skills (11%), recent performance (9%) and and career development needs (9%) are also considered, but as secondary drivers.

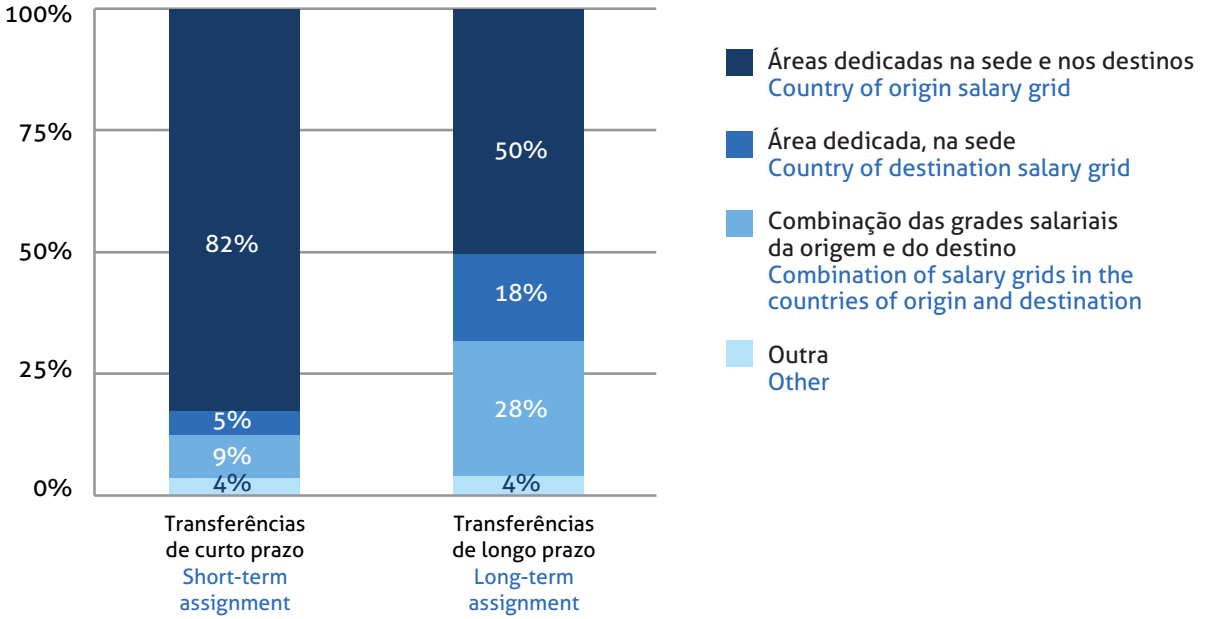
The key reasons for failed international assignments are related to the expat's personal life, such as personal/family issues (84%) and the cultural adaptation of the family (63%) or the employee (51%).

Remuneração

A remuneração das transferências de curto prazo é, na maioria das vezes (82% 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 (50%), seguida pelo uso de uma combinação das grades salariais da origem e do destino (28%).

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 (83%) quanto para as de curto prazo (71%).

Base da Remuneração **Remuneration Basis**
(% das empresas) (% of companies)



Remuneration

The remuneration of short-term assignment expatriates is most often (82%) based on the country of origin salary grid. As for long-term assignments, there is a preference for using the country of origin salary grid (50%) followed by using a combination of salary grids of origin and destination (28%).

The adjustment of the compensation for the cost of living in the destination is a widely used tool for both long-term (83%) and short-term (71%) assignments.

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 internationally mobile employees, 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 20 years of experience and headquartered in São Paulo, Brazil. For further information about us, visit www.gline.com.br.

Mobility Brasil 2018