

MOBILITY BRASIL 2014



WORLDWIDE  **ERC**[®]
THE WORKFORCE MOBILITY ASSOCIATION

GLOBAL LINE

Índice

INTRODUÇÃO INTRODUCTION	4
METODOLOGIA METHODOLOGY	5
SUMÁRIO EXECUTIVO EXECUTIVE SUMMARY	6
GESTÃO DE TALENTOS TALENT MANAGEMENT	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	18

INTRODUÇÃO

A pesquisa Mobility Brasil continua evoluindo e, neste ano, foi desenvolvida em parceria com a Worldwide ERC®, a maior associação internacional de empresas relacionadas a mobilidade, o que contribuiu para uma pesquisa ainda mais abrangente e relevante para seus participantes.

Com base na demanda dos participantes do ano passado, a pesquisa Mobility Brasil deste ano explora o tema Gestão de Talentos e suas implicações para a gestão da mobilidade internacional.

Além deste tema, a pesquisa também traz os tradicionais benchmarks de gestão da mobilidade, que têm sido frequentemente utilizados pelos profissionais de RH no desenho de suas políticas e estratégias de mobilidade internacional.

Esta terceira edição conta, novamente, com o apoio da **FIA** e **ABRH-SP**, que tiveram papel fundamental no sucesso da pesquisa.

INTRODUCTION

The Mobility Brasil survey continues to evolve, and this year was developed in partnership with Worldwide ERC®, the largest international association of talent mobility professionals, which contributed to an even more comprehensive and relevant study.

In response to requests from last year's survey participants, this year's survey examines the theme of Talent Management and its implications for the management of international mobility.

The survey also brings the traditional benchmarks of mobility management, which have often been used by HR professionals in the design of policies and strategies for international mobility.

This third edition again has the support of the FIA and ABRH-SP, which played a key role in the success of the survey.

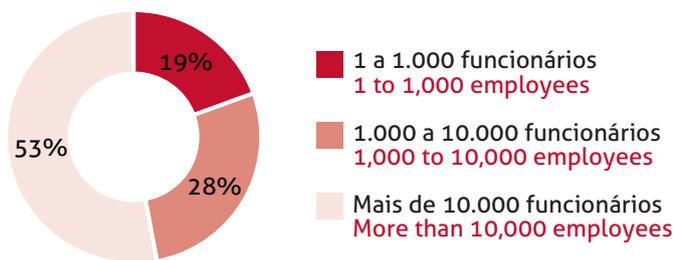
METODOLOGIA

A pesquisa foi respondida por 170 empresas multinacionais com fluxo de expatriados envolvendo o Brasil (crescimento de 107% em relação a 2013), durante os meses de maio e junho de 2014.

As empresas respondentes são predominantemente de grande porte (53% delas possuem mais de 10.000 funcionários) e são originárias, na sua maioria, da Europa (41%), América do Norte (29%) e América Latina (24%). Dentre as empresas originárias da América Latina, a grande maioria (90%) é do Brasil.

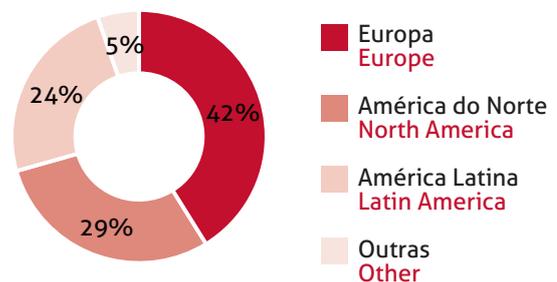
Tamanho da Empresa Company Size

(% das empresas) (% of companies)



Origem da Empresa Headquarters Location

(% das empresas) (% of companies)



Vale lembrar que essa 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 170 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) provêm uma imagem realista do mercado como um todo.

METHODOLOGY

The survey was answered during the months of May and June 2014 by 170 multinational companies with cross-border mobility into or out of Brazil (an increase of 107% compared to 2013).

The respondent companies are predominantly large (53% of them have more than 10,000 employees) and are headquartered mostly in Europe (41%), North America (29%) and Latin America (24%). The vast majority (90%) of Latin American companies responding to the survey are headquartered in 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 170 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

Nesta terceira edição da pesquisa Mobility Brasil, exploramos o tema Gestão de Talentos e suas implicações na gestão da mobilidade internacional.

De uma forma geral, constatamos que empresas que consideram suas transferências internacionais como parte de um processo mais amplo de Gestão de Talentos costumam ter melhor desempenho em todo o ciclo de expatriação, desde a seleção de candidatos até a recolocação do expatriado em uma nova posição, após a conclusão da transferência.

Adicionalmente, nesta edição também coletamos benchmarks com valiosas informações sobre as práticas de mercado em transferências internacionais, das quais destacamos:

- Necessidades imediatas de preencher gaps técnicos ou gerenciais são o principal motivo de uma expatriação.
- Adaptação pessoal/familiar ao novo ambiente é o principal motivo de insucesso em uma transferência internacional.
- A remuneração dos expatriados é geralmente baseada no salário do país de origem, ajustado em função do custo de vida no destino.
- O pacote de um expatriado contém, em média, 12 serviços/benefícios.
- Um expatriado custa, em média, 125% a mais que um funcionário local.
- Custos e burocracia na obtenção de vistos são os principais desafios no dia a dia dos RHs.
- Muitas empresas brasileiras ainda não têm uma área dedicada à gestão da mobilidade, uma prática usual no exterior.

Executive Summary

In this third edition of the Mobility Brazil survey, we explored the theme of Talent Management and its implications for the management of international mobility.

In general, we found that companies that consider their international assignments as part of a broader process of Talent Management usually have better performance across the expatriation cycle, from selection of candidates to the placement of the expatriate in a new position after the completion of the assignment.

Additionally, this edition collected benchmarks with valuable information on market practices regarding international transfers, which include:

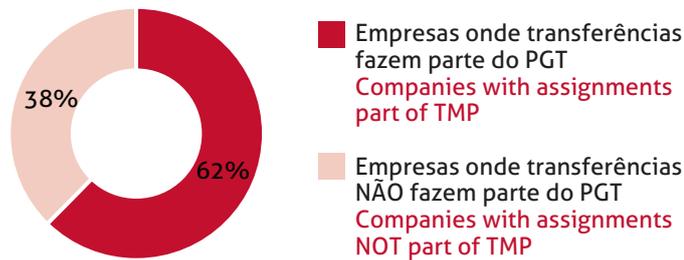
- The need to fill technical or managerial gaps is the main reason for expatriation.
- Personal / family difficulty adapting to the new environment is the main reason for failed assignments.
- The remuneration of expatriates is usually based on earnings in the country of origin, adjusted for cost of living at the destination.
- The expatriate package contains on average 12 services / benefits.
- An expatriate costs, on average, 125% more than a local employee.
- HR professionals cite costs and bureaucracy in obtaining visas as their greatest challenges.
- Many Brazilian companies do not have a dedicated mobility management department, a common staffing structure abroad.

Gestão de Talentos

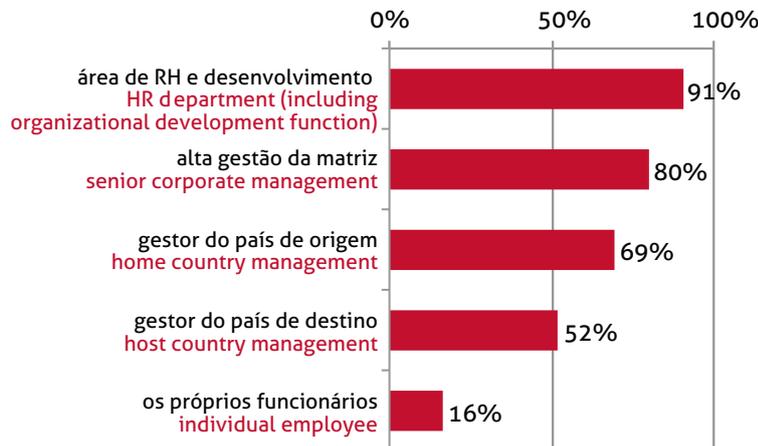
A maioria das empresas (62%) já considera as transferências internacionais como parte de um Processo de Gestão de Talentos (PGT) abrangente. A maior parte destas empresas envolve o RH (91%) e a liderança (80%) no seu PGT.

TRANSFERÊNCIAS INTERNACIONAIS COMO PARTE DO PGT (% das empresas)

INTERNATIONAL ASSIGNMENTS as PART of TMP (% of companies)



PARTICIPANTES DO PGT PARTICIPANTS IN THE TMP (% da empresas) (% of companies)



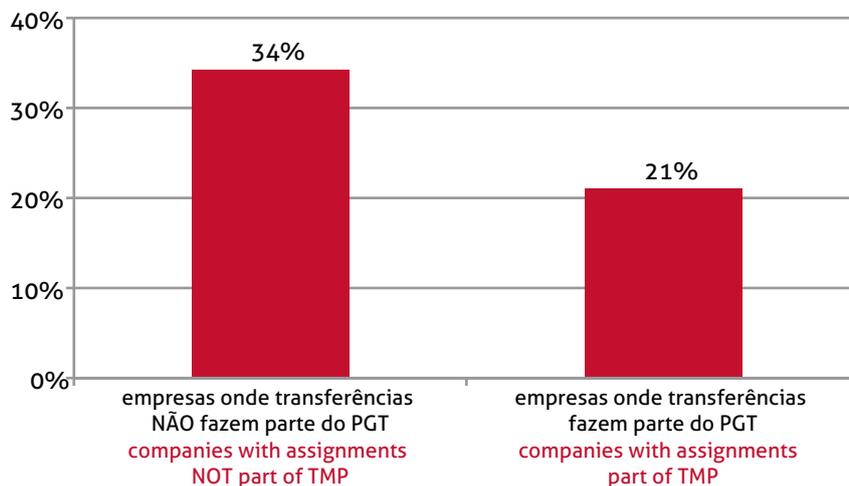
Talent Management

Most companies (62%) consider international assignments as part of a broader Talent Management Program (TMP). Most of these companies involve HR (91%) and senior management (80%) in their TMP.

As empresas que consideram as transferências internacionais como parte do Processo de Gestão de Talentos demonstram desempenho superior em todas as etapas da expatriação:

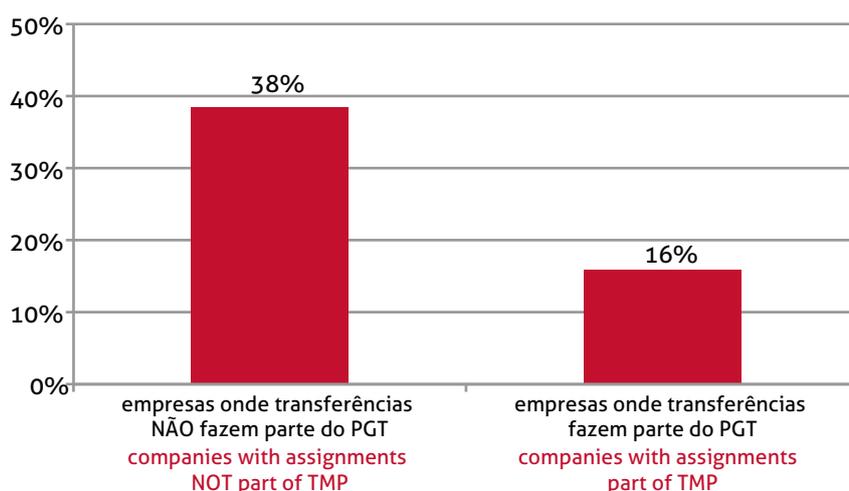
Atração de candidatos - Estas companhias apresentam um menor nível de rejeição de uma proposta de transferência pelos candidatos.

Impacto do PGT na Atração de Candidatos **Impact of TMP on Candidate Attraction**
(% de propostas de transferência rejeitadas) (% of assignment proposals rejected)



Desempenho durante as transferências - Apesar de haver baixo consenso sobre o que caracteriza uma transferência mal sucedida (vide p. 18), companhias que consideram transferências internacionais como parte de seus Programas de Gestão de Talentos informam um menor nível de insucesso em suas transferências.

Impacto do PGT no Nível de Insucesso **Impact of TMP on Assignment Failure Rate**
(% das empresas com insucesso médio/alto) (% of companies with medium/high failure rate)



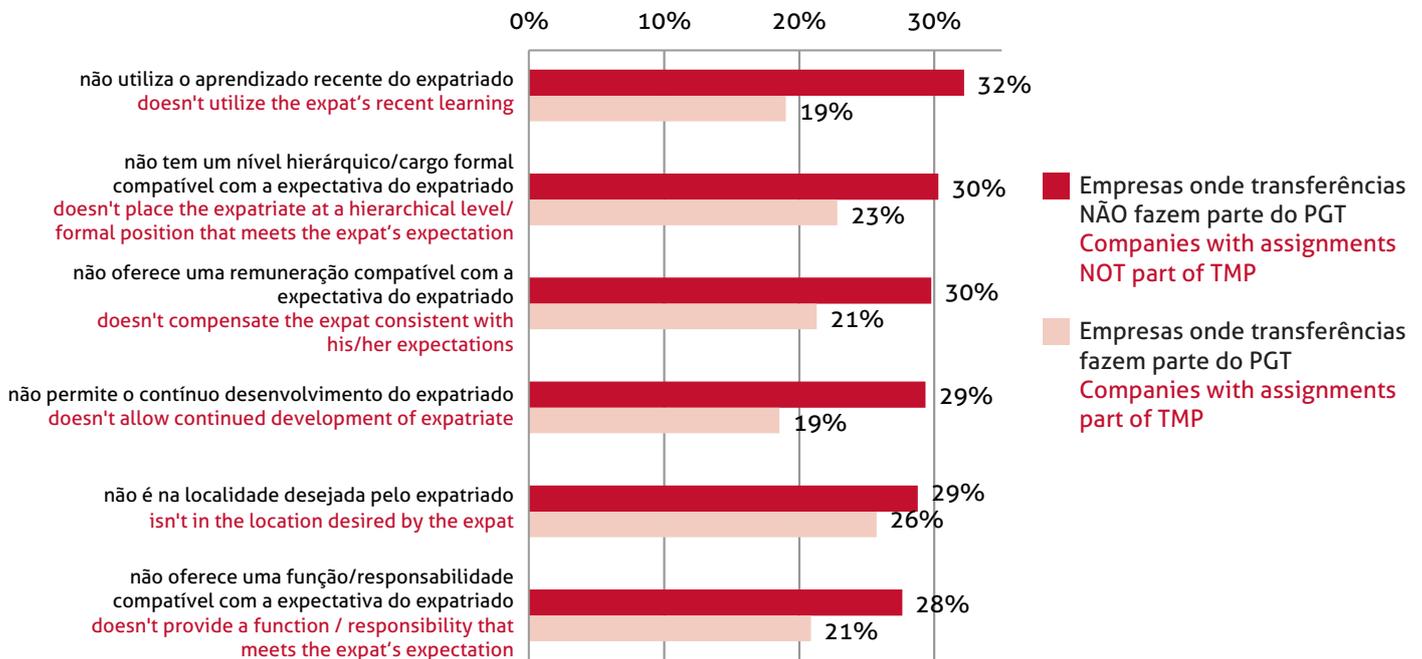
Companies that consider international assignments as part of the Talent Management Program show superior performance in all stages of expatriation:

Attracting candidates - These companies experienced fewer rejections of assignment proposals.

Performance During Assignment - Although there is little consensus about how to define a failed assignment (See p. 18), companies that consider international assignments in their Talent Mobility Programs reported fewer failed assignments.

Recolocação pós-transferência - Companhias que consideram suas transferências internacionais como parte de seus Programas de Gestão de Talentos reportam uma maior capacidade de encontrar posições que atendem as necessidades de seus expatriados após a transferência.

Impacto do PGT nas Recolocações Pós-transferência **LIMITATIONS OF POST-ASSIGNMENT PLACEMENT**
 (% de posições consideradas inadequadas pelos expatriados) (% of positions considered inadequate by expats)



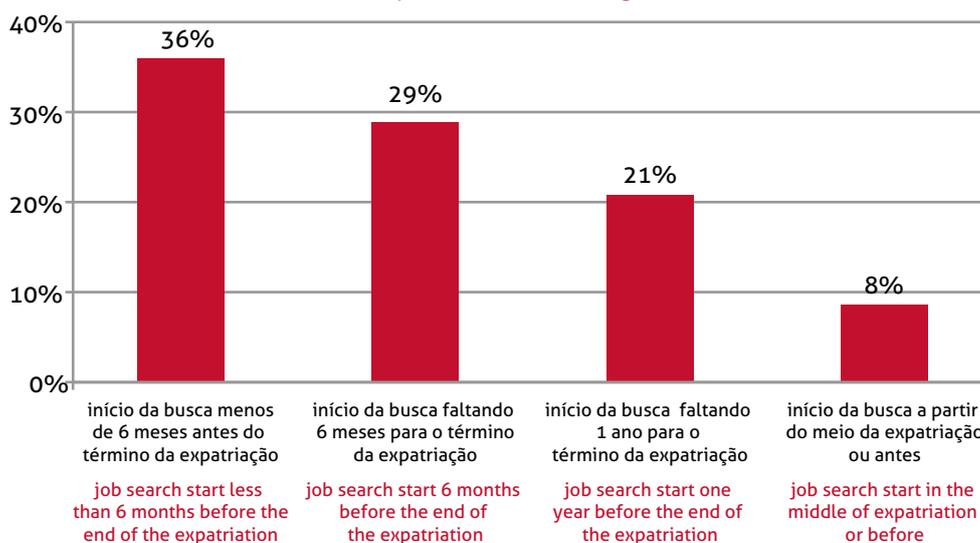
Observamos também uma correlação entre o nível de sucesso nas transferências e a antecipação da busca da nova posição pós-transferência.

Impacto da Antecipação da Busca de uma Posição Pós-transferência

(% das empresas com insucesso médio/alto)

IMPACT OF EARLY SEARCH FOR POST-ASSIGNMENT PLACEMENT

(% of companies with medium/high failure rate)



Post-assignment Placement - Companies that integrate international assignments into their Talent Management Programs reported greater ability to find positions that meet the needs of their assignees, post-assignment.

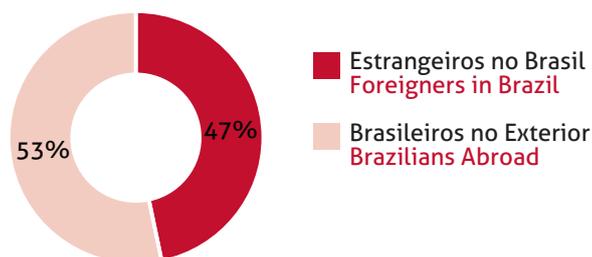
We also observed a correlation between assignment success rates and early planning for the employee's role post-assignment.

BENCHMARKS PARA RECURSOS HUMANOS

PERFIL DA POPULAÇÃO EXPATRIADA

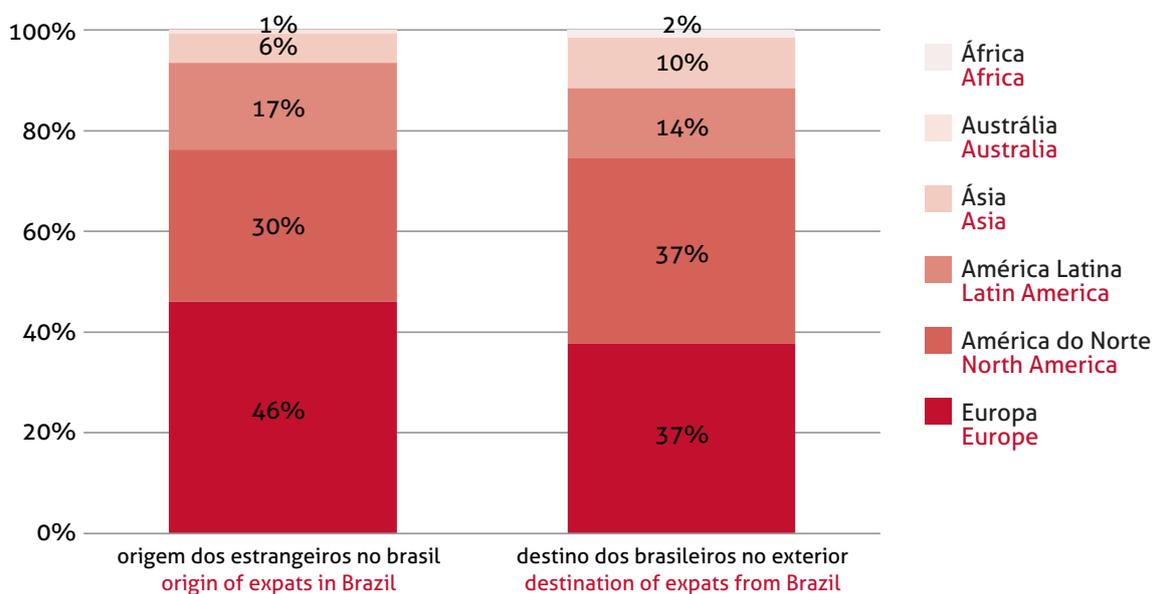
As empresas que participaram da pesquisa respondem, conjuntamente, por uma população de 6.336 expatriados relacionados ao Brasil. Desta população, praticamente a metade (53%) é composta por brasileiros morando no exterior.

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



A maior parte do fluxo de expatriados partindo/chegando ao Brasil ainda está relacionada a destinos/origens na Europa (53%) ou América do Norte (35%), porém transferências entre o Brasil e outros países latino-americanos já são bastante frequentes.

ORIGEM e DESTINO DOS EXPATRIADOS **EXPATS ORIGIN AND DESTINATION**
(% dos expatriados) (% of expats)



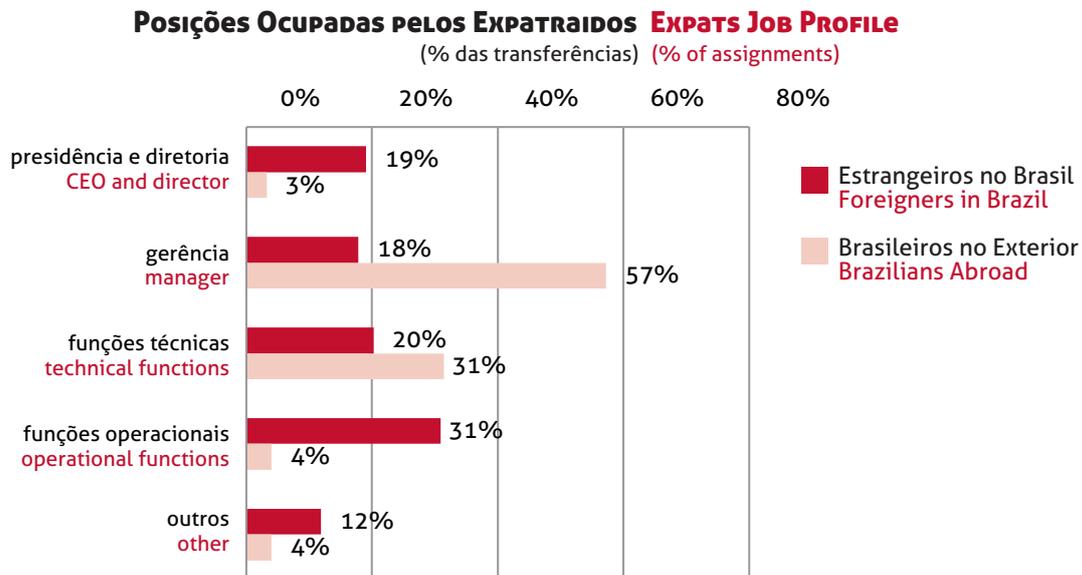
BENCHMARKS FOR HUMAN RESOURCES

Expat Population Profile

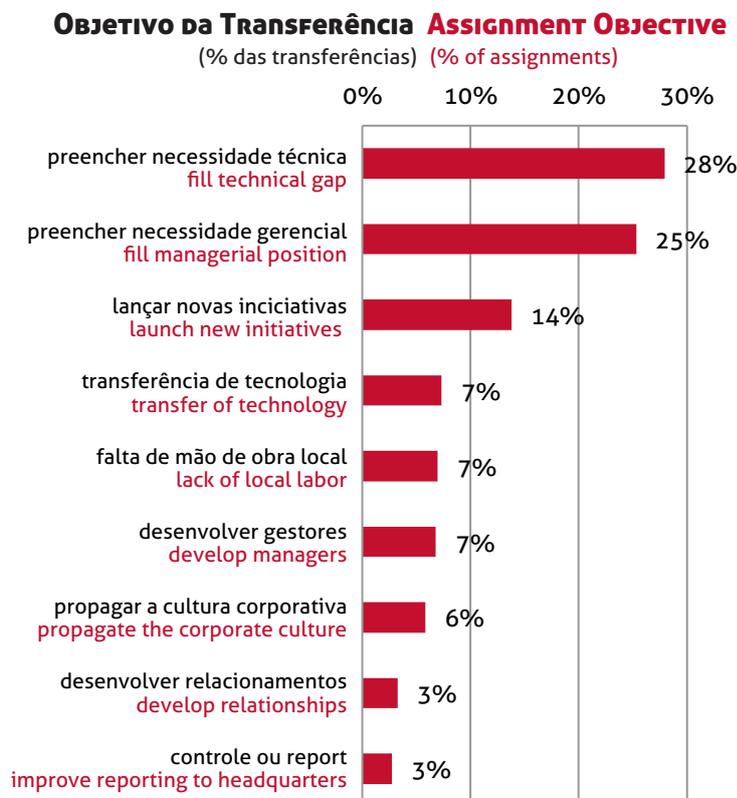
Companies that participated in the survey represent a combined population of 6.336 expatriates. Of this population, slightly more than half (53%) are Brazilians living abroad.

Most of the cross-border moves into/out of Brazil are to/from Europe (53%) or North America (35%), but transfers between Brazil and other Latin American companies are also quite frequent.

É interessante notar que as funções ocupadas pelos estrangeiros que vêm para o Brasil têm um perfil bastante variado, indo desde alta gestão (19%) até funções operacionais (31%), enquanto os brasileiros transferidos para o exterior preenchem, predominantemente, posições de gestão (57%) e operacionais (31%).



O objetivo mais frequente de uma transferência internacional é preencher uma necessidade técnica (28%), seguido de perto pela necessidade de preencher uma posição gerencial (25%).

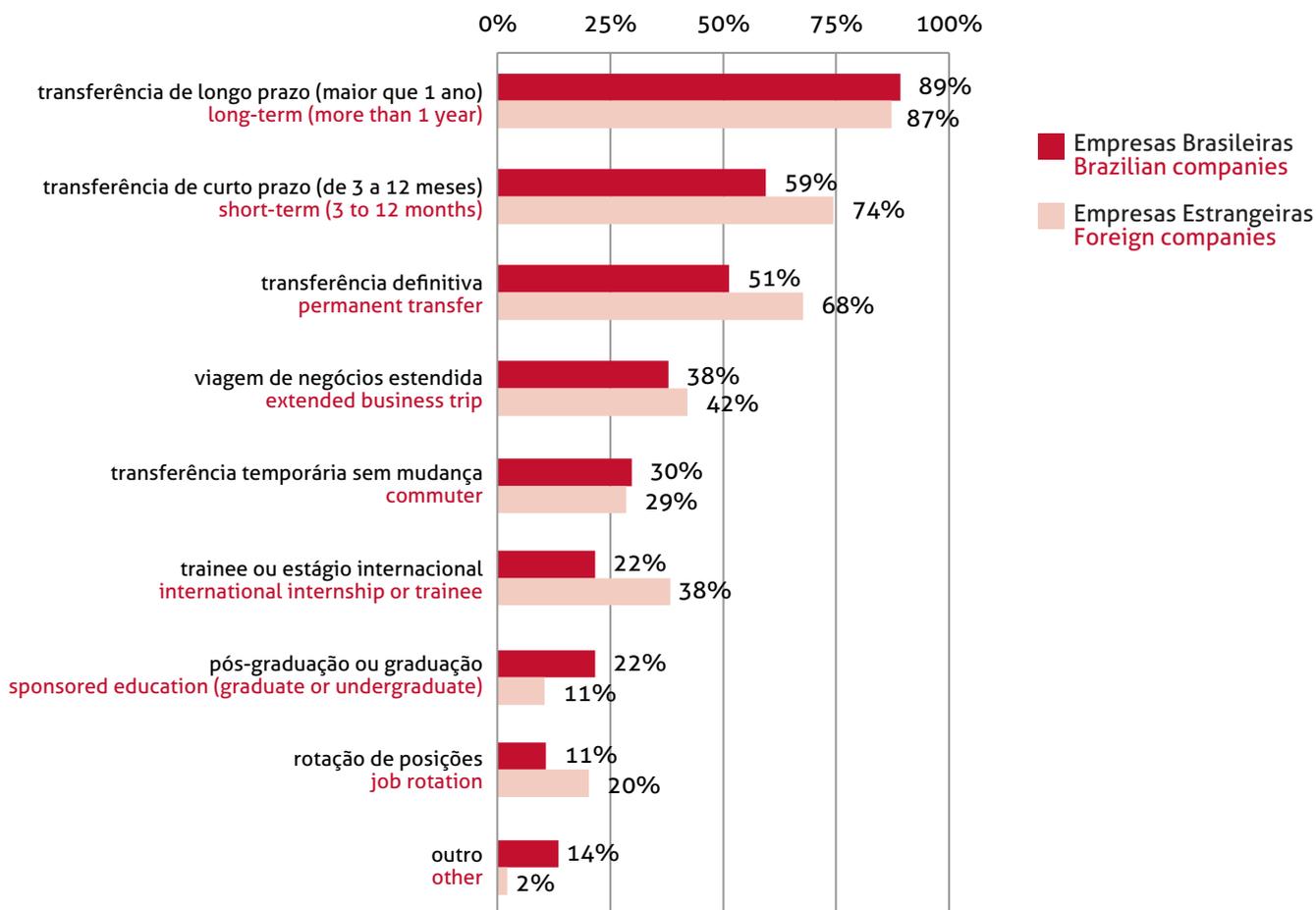


It is interesting to note that jobs filled by Foreigners coming into Brazil vary fairly evenly across job functions (although operational job functions outpace the group). In contrast, Brazilians transferred abroad are filling mostly managerial and technical positions (57% and 31%, respectively).

The most common goal of an international assignment is to fill a technical need (28%), followed closely by the need to fill a managerial position (25%).

Empresas estrangeiras usam programas de curta duração mais frequentemente do que empresas brasileiras (74% contra 59%).

PROGRAMAS DE MOBILIDADE MOBILITY PROGRAMS
 (% das empresas) (% of companies)



Foreign companies use short-term assignments more often than Brazilian companies (74% compared to 59%).

Gestão

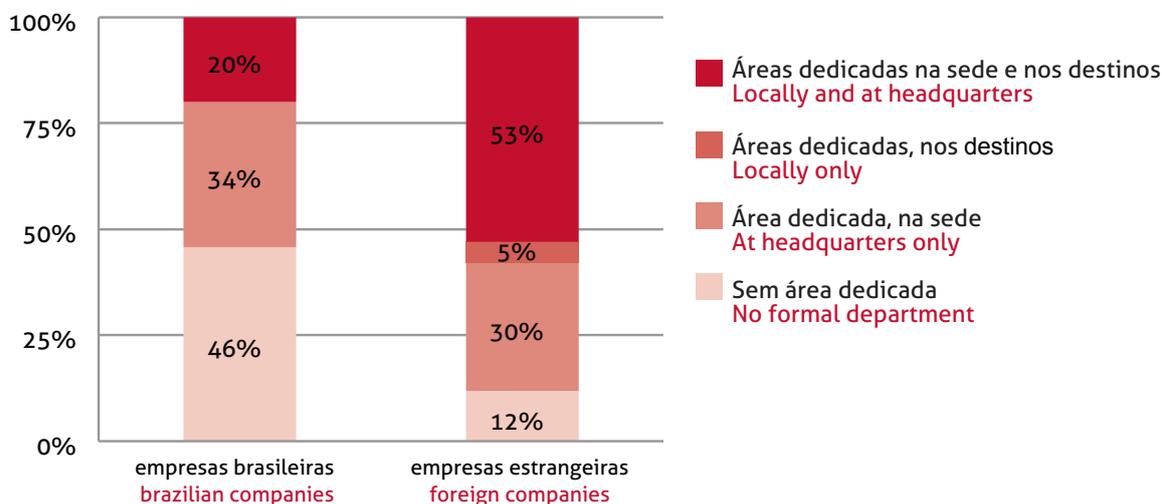
A maioria das empresas (47%) tem uma única política global de expatriação, muitas vezes com espaço para ajustes por destino.

TIPO DE POLÍTICA DE EXPATRIAÇÃO **TYPE OF EXPATRIATION POLICY**
(% das empresas) (% of companies)



Quase metade das empresas brasileiras ainda não tem uma área dedicada à gestão da mobilidade internacional de seus funcionários; já entre as empresas estrangeiras, somente 12% não têm uma área dedicada.

ESTRUTURA DA EQUIPE RESPONSÁVEL PELA MOBILIDADE **FORMAL MOBILITY DEPARTMENT**
(% das empresas) (% of companies)



Management

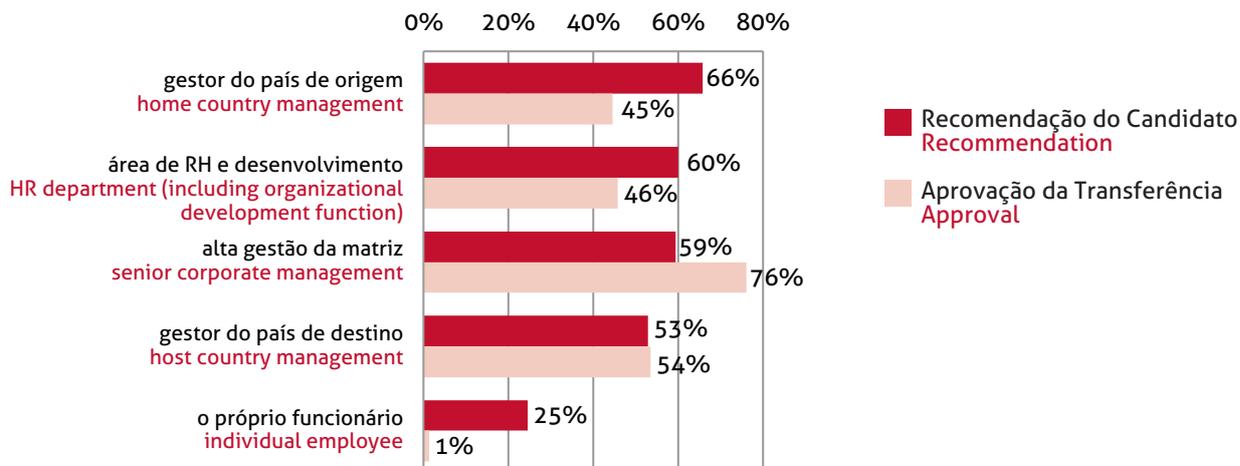
Most companies (47%) have a single global expatriation policy, often with flexibility for adjustments by destination.

Almost half of Brazilian companies (46%) do not have a team dedicated to international mobility, whereas in foreign companies only about 12% of respondents have no dedicated team.

Diversas áreas costumam participar da recomendação de candidatos a uma transferência internacional, porém, na aprovação, a liderança desempenha um papel central.

Decisores das Transferências Internacionais **Assignment Decision Makers**

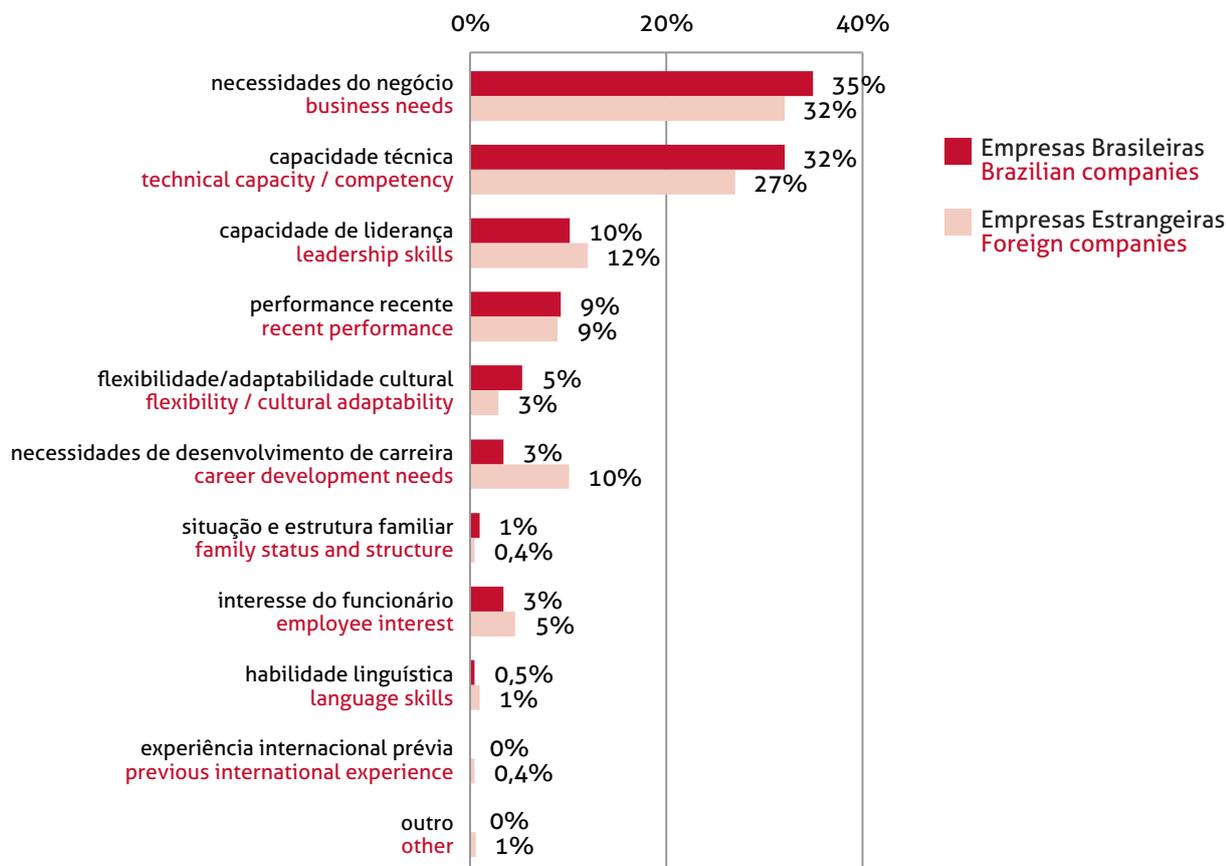
(% das empresas) (% of companies)



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

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS CANDIDATOS **CANDIDATE SELECTION CRITERIA**

(% das empresas) (% of companies)



Several groups tend to participate in recommending candidates for an international transfer; however, leadership plays the central role in approving candidates.

Business needs and technical competency are clearly the main criteria used in the selection of candidates for an international assignment.

Custos, burocracia na obtenção do visto e retorno do investimento são os principais desafios sob a perspectiva do RH.

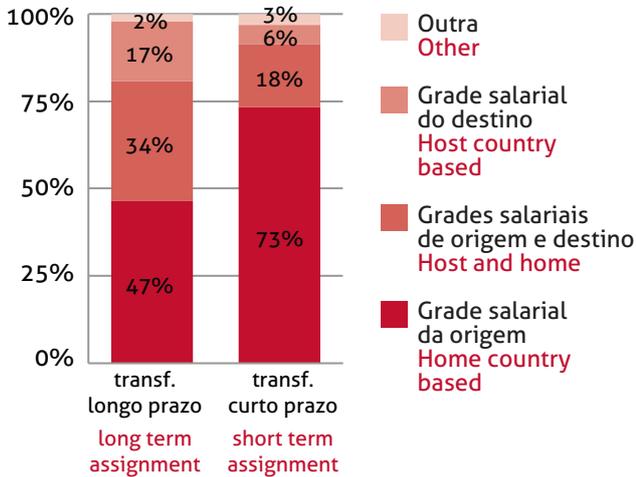


The cost of expatriation, bureaucracy in obtaining visas, and return on investment are the main challenges from the HR perspective.

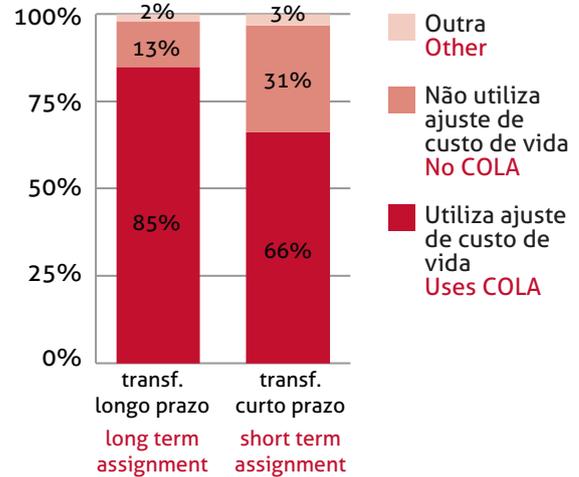
Remuneração

A remuneração dos expatriados é geralmente baseada na grade de salários do país de origem, ajustado em relação ao custo de vida no destino COLA (cost-of-living adjustment).

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

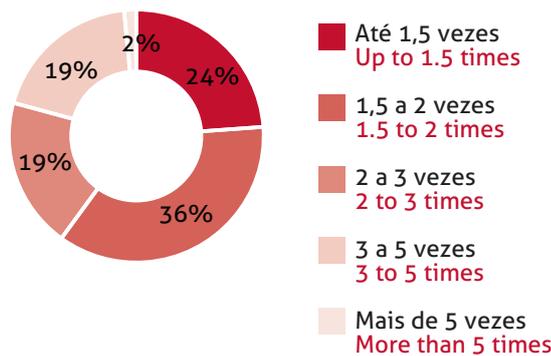


Ajuste de Custo de Vida Cost Adjustment (% das empresas) (% of companies)



O custo de um funcionário expatriado é, em média, 2,25 vezes o custo de um funcionário local na mesma função.

Custo Expatriado X Custo Profissional Local Expatri Cost Vs. Local Employee Cost (% das empresas) (% of companies)



Remuneration

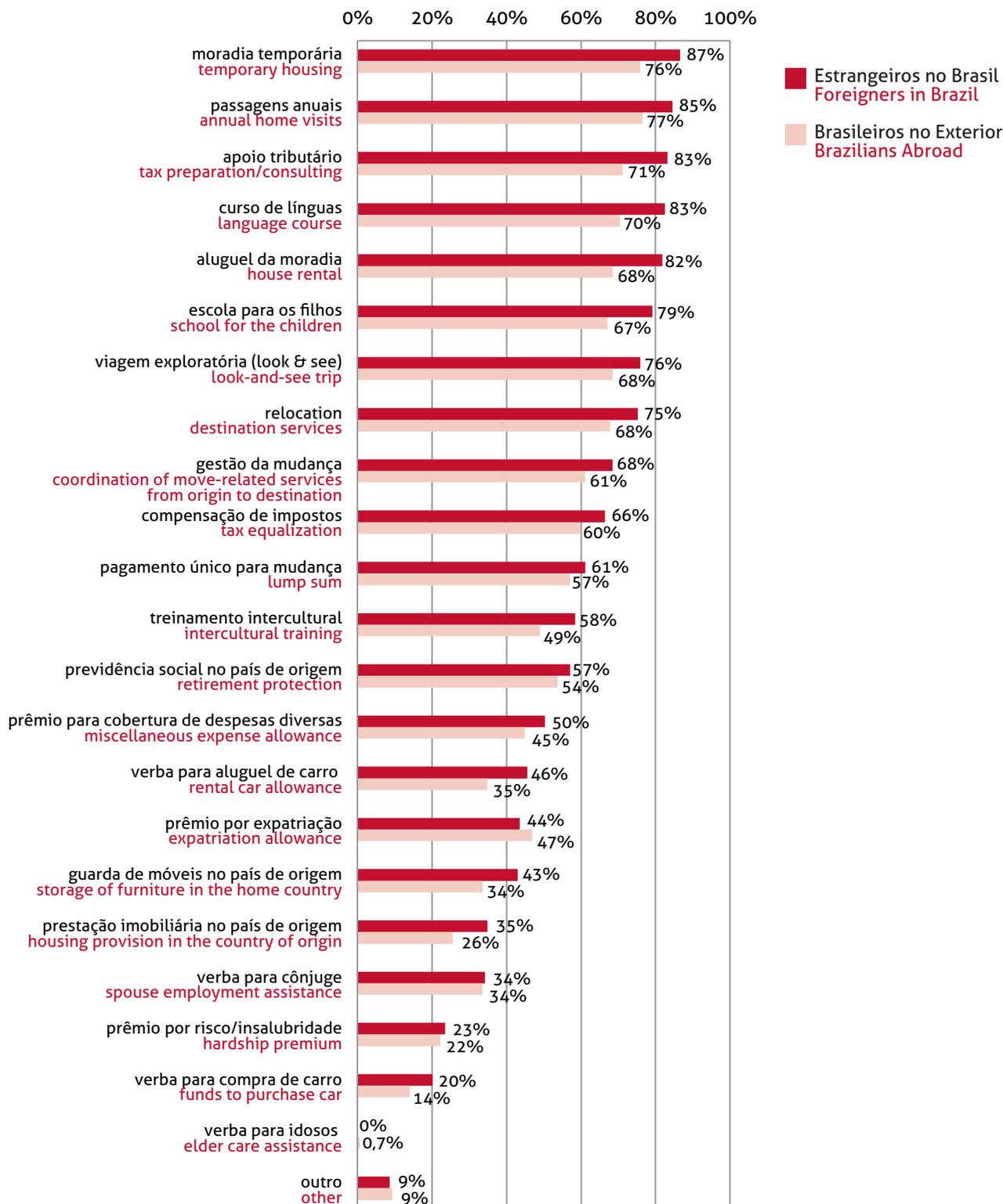
The remuneration of expatriates is usually based on the salary grid of the country of origin, adjusted for cost of living at the destination (cost-of-living adjustment, COLA).

The cost of an expatriate is, on average, 2.25 times the cost of a local employee in the same function.

Apesar dos tipos de benefícios oferecidos aos estrangeiros transferidos para o Brasil e brasileiros transferidos para o exterior serem similares, estrangeiros transferidos para o Brasil costumam ter um pacote mais abrangente (13 benefícios/serviços) do que os brasileiros transferidos para outros países (11 benefícios/serviços).

Benefícios e Serviços **BENEFITS AND SERVICES**

(% das empresas) (% of companies)

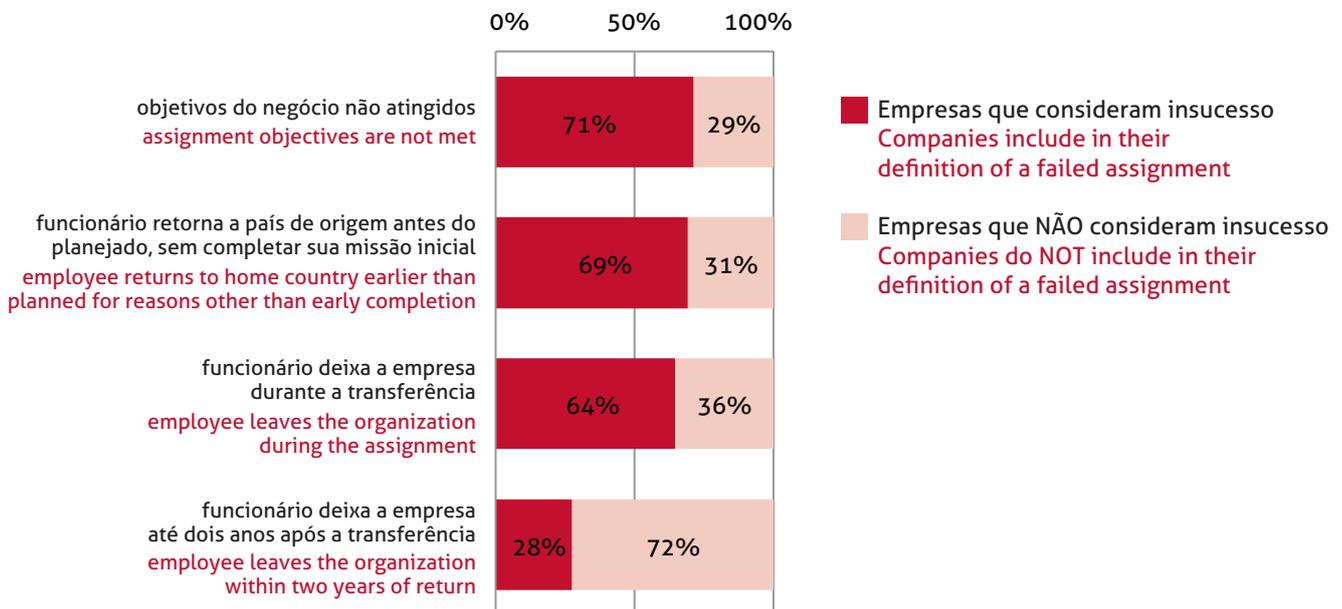


While the types of benefits provided to both Foreigners in Brazil and Brazilians living abroad are very similar, foreigners transferred to Brazil receive in general a more comprehensive benefits package (13 benefits/services) compared to Brazilians transferred to other countries (11 benefits / services).

Avaliação do Sucesso da Transferência

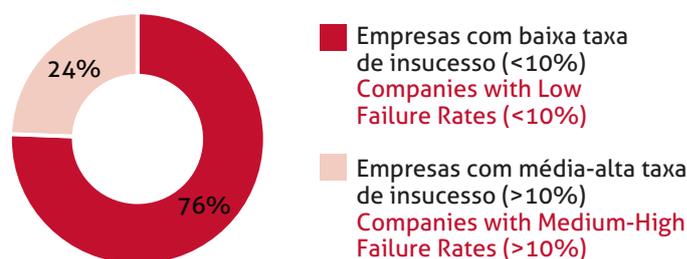
Não há um claro consenso em relação aos critérios que definem uma transferência internacional bem-sucedida ou malsucedida.

DEFININDO uma Transferência Malsucedida **DEFINING a FAILED Assignment** (% das empresas) (% of companies)



Aproximadamente um quarto das empresas reportam uma significativa taxa de insucesso em suas transferências internacionais, maior ou igual a dez por cento.

Taxa de Insucesso nas Transferências **Assignment Failure Rate** (% das empresas) (% of companies)



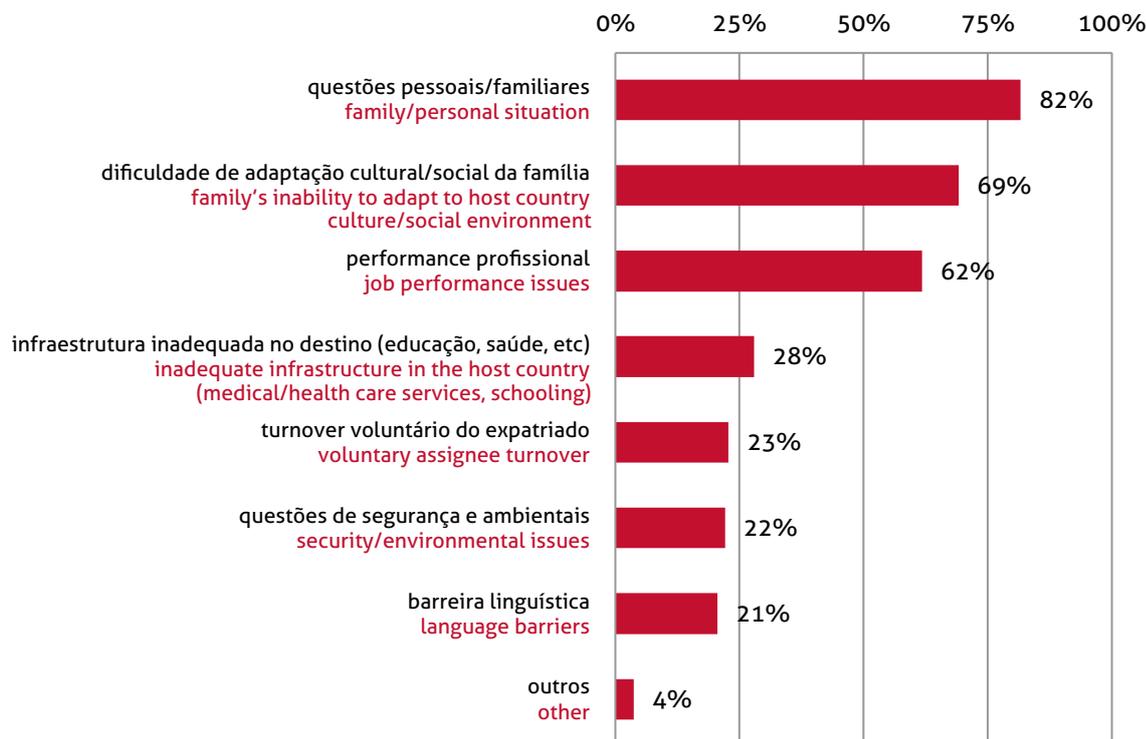
Evaluating the Success of an Assignment

There is no clear consensus on the criteria that define a successful or unsuccessful international assignment. Nearly one-fourth of firms report failure rates on their international assignments of 10 percent or more.

Adaptação cultural e da família e desempenho profissional na nova posição são os principais motivos de insucesso de uma transferência internacional.

PRINCIPAIS MOTIVOS DO INSUCESSO DA TRANSFERÊNCIA DRIVERS OF ASSIGNMENT FAILURE

(% das empresas) (% of companies)



SOBRE WORLDWIDE ERC® e GLOBAL LINE

A **Worldwide ERC®** é uma associação sem fins lucrativos, estabelecida em 1964, que atua como referência na área de mobilidade global e gestão de talentos, conectando profissionais da indústria em todo o mundo. A Worldwide ERC® está sediada em Washington DC, com escritórios em Bruxelas, Bélgica e em Xangai, China. Para contatar a Worldwide ERC® ligue para **+1 (703) 842-3400**, ou visite **www.WorldwideERC.org**.

A **Global Line** é uma empresa de treinamento e consultoria especializada em desenvolvimento cultural e em 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**.

Cultural adaptation and family and professional performance in the new position are the most frequently cited reasons for unsuccessful international assignments.

ABOUT WORLDWIDE ERC® and GLOBAL LINE

Worldwide ERC® is a non-profit association, recognized since 1964 as the leading educator and authority on talent mobility, connecting industry professionals around the globe. Worldwide ERC® is headquartered in the Washington, DC metropolitan area, with offices in Brussels, Belgium and Shanghai, China. Contact Worldwide ERC® at +1 (703) 842-3400, or visit www.WorldwideERC.org.

Global Line is a training and consulting firm specialized in cultural development and team building, with over 15 years of experience and based in São Paulo, Brazil. To know more about us visit www.gline.com.br or call +55 (11) 3742-2676.

MOBILITY BRASIL 2014