

## Três fatores que determinam a opção das empresas por pagamentos únicos

Amanda Jones, SVP of Sales & Account Management, APAC & Middle East

### Considerações para atingir as metas de mobilidade desejadas

Há uma série de abordagens para escolher ao efetuar a relocation de funcionários, desde mudanças que são totalmente gerenciadas por um parceiro de gestão de relocation até relocations que são conduzidas pelo próprio funcionário. Embora um programa totalmente gerenciado possa maximizar melhor o retorno sobre investimento da empresa, a experiência dos funcionários e o alinhamento do programa com as metas corporativas gerais, para algumas corporações, o modelo de pagamento único pode ser uma ferramenta valiosa dentro de seu plano de mobilidade. Nesta publicação do blog, analisaremos as três principais razões pelas quais as empresas optam por uma abordagem de pagamento único e faremos considerações sobre cada uma delas. Fique atento à nossa próxima publicação no blog, que fornecerá diretrizes para empresas que optam por uma abordagem de pagamento único para relocation.

### Três principais fatores que determinam a opção das empresas por pagamentos únicos

1. *Contenção de custos*
2. *Experiência dos funcionários*
3. *Estratégia de talentos*

## Três principais fatores que determinam a opção das empresas por pagamentos únicos

Até o momento, os pagamentos únicos representam aproximadamente 7% de todas as relocations, de acordo com dados de volume de 2018 a 2020 da SIRVA. Nossa experiência demonstra que a inclusão de pagamentos únicos em programas de mobilidade global é motivada principalmente por três objetivos principais da empresa: contenção de custos, experiência dos funcionários e estratégia de talentos.

### *1. Contenção de custos*

É fácil compreender por que as organizações acreditam que uma abordagem de pagamento único ajudará no controle de custos do programa: Teoricamente, menos taxas de gerenciamento e uma variabilidade de custo minimizada por mudanças devem reduzir os gastos. Embora isso possa ocorrer em algumas situações, os cálculos raramente levam em consideração o passivo tributário, a inexperiência dos funcionários e custos intangíveis (resultantes de escolhas ruins ou inexperiência). Será importante gerenciá-los adequadamente para garantir que a opção de uma organização por pagamentos únicos alcançará o resultado desejado.

**Passivo tributário:** Embora o tratamento fiscal de pagamentos únicos seja diferente ao redor do mundo, esse benefício geralmente é considerado renda tributável. Portanto, os valores do subsídio para reajuste da base de cálculo têm de ser devidamente incluídos na análise dos custos.

**Custos intangíveis:** Os exemplos de custos intangíveis ou subjetivos incluem os custos administrativos que os gerentes de RH e hierárquicos/de departamento incorrem em função de escalonamentos e exceções que podem ocorrer. Outro custo indireto inclui perda de tempo quando o foco do funcionário realocado deve ser redirecionado das responsabilidades do cargo para a pesquisa, a contratação e a gestão necessárias de fornecedores relacionados à sua mudança – ou os recursos de solução de problemas que são inevitavelmente necessários quando a inexperiência do funcionário resulta em decisões ruins. Essas decisões podem exigir uma solução de problemas extensa para que sejam corrigidas. Problemas resultantes de desafios de cronograma, marcos não cumpridos ou fornecedores mal escolhidos podem se acumular rapidamente.

Para organizações que esperam observar uma redução no custo do programa através da opção por pagamentos únicos, sugerimos um exercício de quantificação. Essa atividade, a ser realizada uma única vez, examina os relatórios de escalonamento e exceção disponíveis, e busca informações dos gerentes de RH e hierárquicos/de departamento sobre sua experiência em lidar com pagamentos únicos. As áreas a serem analisadas incluem tempo gasto na solução de problemas, número de chamadas para orientar os funcionários, a frequência e o limite das exceções, e consultas em tempo real com fornecedores sobre soluções. Grupos de foco com funcionários que receberam pagamentos únicos também podem ser muito informativos. Analisar as percepções dos funcionários e coletar dados sobre gastos desembolsados, tempo real gasto gerenciando a mudança etc., pode ajudar a quantificar possíveis impactos na

produtividade.

## *2. Experiência dos funcionários*

O segundo fator mais comum que motiva a adoção de pagamentos únicos é a melhoria esperada da experiência dos funcionários porque, muitas vezes, eles associam autonomia e flexibilidade com uma experiência de relocation positiva. Embora essa associação possa ser verdadeira em alguns casos, alertamos que essa correlação pode ser restrita a mudanças menos complexas, nas quais há apenas algumas variáveis a considerar. Em mudanças mais complicadas, os funcionários podem ter uma experiência ruim ao utilizar pagamentos únicos simplesmente porque “eles não sabem o que não sabem”. Escolher um provedor de moradia temporária que não tenha sido devidamente verificado, por exemplo, pode resultar em taxas exorbitantes se houver necessidade de prorrogar ou rescindir antecipadamente a moradia. É possível que a falta de familiaridade com marcos inter-relacionados em um cronograma de relocation cause atrasos no processamento, o que pode atrasar ainda mais a chegada de um funcionário a seu destino. A inexperiência pode resultar em uma variedade de cenários que adicionam tempo, despesas e complicações inesperadas a uma relocation.

Compare, por exemplo, as variáveis entre custo e qualidade para uma mudança internacional da América do Norte para a Austrália, envolvendo um domicílio com três pessoas, e outra mudança envolvendo um único funcionário que está sendo realocado dentro da comunidade europeia. A probabilidade de desafios relacionados à mudança e de problemas de qualidade com fornecedores selecionados pelos próprios funcionários é, sem dúvida, muito maior

no primeiro caso, devido à sua complexidade. Considerando os bens de uso doméstico como apenas um dos muitos exemplos, funcionários inexperientes que não estão cientes de possíveis armadilhas podem descobrir que os custos finais da remessa de bens podem ser consideravelmente maiores do que os originalmente cotados. Dar conta dessas alterações imprevistas pode resultar em funcionários distraídos que, estressados e, às vezes, lutando por fundos adicionais, não são capazes de priorizar integralmente seus cargos e suas metas organizacionais.

---

Uma família que estava se mudando da Costa Oeste dos Estados Unidos para a Austrália recebeu um pagamento único de um de nossos clientes de petróleo e gás na Austrália. Esperava-se que eles mesmos administrassem todos os seus custos. No entanto, não demorou muito para que eles percebessem que teriam que abrir mão da qualidade para reduzir suas despesas de desembolso. Eles decidiram escolher um fornecedor mais barato para gerenciar sua remessa. Posteriormente, a família soube que custos mais baixos implicavam um serviço menos atencioso e um nível de atendimento inferior: Seus móveis incluíam antiguidades e alguns deles estavam armazenados na Costa Leste dos Estados Unidos, o que significava que parte do processo de embalagem tinha que ser realizada completamente sem supervisão. A mobília armazenada na Costa Leste foi embalada a vácuo e muitos móveis tinham conteúdos soltos dentro das gavetas. Como os procedimentos padrão não foram seguidos, nos quais todos os móveis seriam embalados individualmente e com

cuidado, a remessa sofreu danos consideráveis durante sua longa jornada marítima. A experiência foi tão desastrosa para o funcionário e sua família que eles, logo em seguida, decidiram por rescindir seu contrato de trabalho em definitivo. O cliente acabou alterando sua política para estabelecer um subsídio fixo para contêineres, à parte do valor do pagamento único, a ser gerenciado pela SIRVA.

---

Embora muitos funcionários indiquem uma preferência por pagamentos únicos, essa predileção às vezes é motivada por uma crença de que eles são capazes de “fazer isso por menos”, com frequência na esperança de que eles possam reter parte do subsídio em dinheiro, em vez de gastar o pagamento único na relocation para a qual se destinava. Esses funcionários também podem não estar cientes da complexidade das relocations internacionais. Cada país tem suas próprias normas, regulamentações e complexidades, portanto, mesmo os funcionários que já passaram por relocation podem não ser capazes de prever as nuances com as quais vão se deparar em um novo país ou uma nova cidade. Como consequência, quando as empresas optam por fornecer pagamentos únicos como uma abordagem de relocation, recomendamos que sempre forneçam uma medida de supervisão e orientação para garantir que a relocation e a designação transcorram sem problemas. Abordagens de pagamento único gerenciadas podem fornecer essa orientação valiosa.

### *3. Estratégia de talentos*

A estratégia de talentos também é um fator determinante da opção por pagamento único entre os clientes para as relocations de seus funcionários. As organizações que rotineiramente contratam recém-formados, por exemplo, podem sentir a necessidade de adotar uma abordagem de pagamento único para se destacar entre seus concorrentes que promovem sua política de pagamento único como uma ferramenta de recrutamento ao atrair esse grupo de funcionários. Receber um pagamento único logo após sair da faculdade pode parecer um benefício atraente para os recém-formados e, portanto, um atrativo quando se trata de qual das várias ofertas eles devem aceitar. Não é de surpreender que países com grandes populações de recém-formados, como os Estados Unidos, Índia, Alemanha, China e Reino Unido, sejam responsáveis pelo maior número de pagamentos únicos, de acordo com os dados de volume de 2018 a 2020 da SIRVA.

O risco conhecido da previsão relativo a essa população é a tendência de que alguns funcionários gastem seus fundos de forma errônea em itens que não estão relacionados ao propósito do programa, ou a tendência de esgotar seus fundos muito rapidamente, gastando demais em alguns itens/fornecedores e não economizando para garantir que haverá fundos suficientes para os serviços restantes de que precisam. Os profissionais da SIRVA já ouviram falar ou foram solicitados a interceder em casos em que funcionários aflitos entraram em contato com seus supervisores, solicitando um adiantamento salarial para cobrir itens necessários relacionados à mudança que haviam sido orçados como parte de seu pagamento único.

## Como encontrar um equilíbrio entre autonomia e orientação

Os três fatores determinantes descritos acima representam metas legítimas da empresa e motivos para manter os pagamentos únicos como parte de seus programas de mobilidade existentes. É importante observar, no entanto, que um equilíbrio entre fornecer o pagamento único apropriado, bem como a autonomia e a orientação dos funcionários, será fundamental para garantir que cada um desses objetivos da empresa seja alcançado de forma eficaz. Sem esse equilíbrio, podem ocorrer impactos negativos.

Para recapitular, os custos reais do programa podem acabar sendo maiores se os custos fiscais e intangíveis não forem devidamente contabilizados. Funcionários inexperientes podem tomar decisões ruins que exigem intervenção e tempo administrativo para correção. O foco no trabalho do funcionário pode ser comprometido e/ou a verificação insuficiente dos fornecedores pode resultar em prejuízos, interrupções no cronograma e custos extras. Além disso, um valor fixo de pagamento único que seja aplicado a todos os grupos e regiões de forma unilateral pode involuntariamente criar desigualdades, em especial quando os funcionários estão mudando para lugares com um custo de vida mais alto. Uma experiência positiva dos funcionários é fundamental para uma percepção positiva da marca de mobilidade de uma empresa. Essa percepção é essencial para a aquisição e a retenção de talentos. Criar um programa de pagamento único que seja justo e igualitário será importante para esse propósito, o que exige uma análise cuidadosa de como ele será implementado e alinhado com as metas organizacionais.

Mais do que isso, a cultura da empresa deve ser considerada e a



experiência dos funcionários ponderada em relação a essa percepção cultural. Por exemplo, se uma start-up quiser que seus funcionários se sintam valorizados, inteligentes e independentes, ela pode supor que o fornecimento de um pagamento único contribuirá para esse valor cultural. Encontrar um equilíbrio entre manter esse valor ao fornecer as ferramentas de que seus funcionários precisarão para gerenciar efetivamente uma mudança por conta própria será fundamental. As abordagens de relocation devem estar alinhadas com a cultura da empresa sempre que possível.

Em nossa próxima publicação no blog, discutiremos as diretrizes a serem consideradas ao usar uma abordagem de pagamento único como parte do plano de mobilidade de uma organização. Além de discutir a igualdade entre os funcionários, obter apoio e fornecer orientação, também abordaremos a importância da tecnologia para proporcionar uma experiência mais positiva aos funcionários.

Para obter mais informações sobre como a SIRVA pode ajudar você a adotar ou rever a opção por pagamentos únicos em seu plano de mobilidade global, entre em contato conosco em [concierge@sirva.com](mailto:concierge@sirva.com).

### Colaboradores:

- Jialin Chia, Senior Regional Marketing Manager, APAC & Oriente Médio
- Lisa Marie DeSanto, Manager, Content Marketing

- Dean Bennetts, Senior Manager, Corporate Accounts, Sales & Marketing
- Girlie Velasquez, Director, Global Account Management

*Para obter mais informações, entre em contato com [Isenção de Responsabilidade do Blog da SIRVA](#).*