



MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS
DE UMA PLATAFORMA DE *E-RECRUITMENT*

TIAGO DE MATOS ALMEIDA E SOUSA

FEVEREIRO – 2016



MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS
DE UMA PLATAFORMA DE *E-RECRUITMENT*

TIAGO DE MATOS ALMEIDA E SOUSA

ORIENTADORES
PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO
PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

FEVEREIRO – 2016

Resumo

Para Chwolka & Raith (2011), um plano de negócios, permite ao empreendedor avaliar a oportunidade antes de tomar a decisão de entrar no mercado. É mesmo esse o objetivo deste trabalho final de mestrado, ou seja, a realização de um plano de negócios de raiz de uma plataforma de recrutamento *online*, a id.jobs, de forma a conseguir perceber a viabilidade económico-financeira e do conceito do projeto.

A plataforma *web* pretende facilitar o encontro de interesses entre uma empresa e um profissional, tornando o recrutamento mais simples, rápido e personalizado.

Relativamente à metodologia deste plano de negócios, utilizou-se o modelo de organização de Harvard (2007) e acrescentou-se a análise de sensibilidade da metodologia da consultora Ernst & Young (2001). Para enriquecer o trabalho, realizaram-se dois inquéritos, um ao público em geral e outro a empresas.

Este projeto demonstrou ser financeiramente viável, apresentando um período de recuperação do investimento de cerca de três anos.

Palavras-chave: Plano de negócios, recrutamento *online*, plataforma *web*.

Abstract

For Chwolka & Raith (2011), a business plan allows the entrepreneur to assess the opportunity before decide entering a market. The purpose of this master final dissertation is to conduct a business plan for an *online-recruitment* platform, id.jobs, to discover its economic and financial viability as well as the viability of its concept.

The *web* platform aims to match the interests between a company and workforce, making recruitment simpler, faster and customized.

Regarding the methodologies of business plans, was used Harvard (2007) and added sensitivity analysis from Ernst & Young (2001). To enrich the work, were conducted two surveys: one concerning the general public and other regarding the companies.

This project proved to be financially viable, with a *payback period* of about three years.

Keywords: Business plan, *e-recruitment*, *web* platform.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer profundamente:

Ao Prof. Dr. Nuno Crespo pelo seu enorme rigor e dedicação,

Ao Prof. Dr. Pedro Verga Matos pela disponibilidade e sabedoria,

A todos os que despenderam o seu tempo a responderem aos inquéritos,

Ao meu amigo Pedro Pinheiro que me ajudou a rever o plano financeiro,

E aos colegas e amigos, Pedro Almeida, Tiago Carneiro e Carlos Ribeirinha.

E ao meu núcleo duro, um muito obrigado:

Pai e Mãe, pelo incentivo, valores e incondicionalidade.

A ti Rita, pela paciência, apoio e companhia incansável.

E à restante família, e em especial, aos avós.

Índice Geral

Resumo.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice Geral.....	iv
Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Figuras	vi
Lista de Abreviaturas	vii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	1
2.1. Plano de Negócios.....	1
2.1.1. <i>Definição de Plano de negócios</i>	1
2.1.2. <i>Características do Plano de Negócios</i>	2
2.1.3. <i>Tipos de Plano de Negócios</i>	2
2.1.4. <i>Utilidade do Plano de Negócios</i>	3
2.1.5. <i>Impacto do Plano de Negócios na performance e sucesso da empresa</i>	3
2.2. Recrutamento e Seleção	4
2.2.1. <i>Etapas do Recrutamento</i>	4
2.2.2. <i>Tipos de Recrutamento</i>	4
2.2.3. <i>E-recruitment</i>	4
2.2.4. <i>Etapas do processo de E-recruitment</i>	5
2.2.5. <i>Diferença entre as etapas do recrutamento tradicional e do E-recruitment</i>	5
2.2.6. <i>As vantagens e desvantagens do e-recruitment</i>	5
3. METODOLOGIA	6
4. PLANO DE NEGÓCIOS	7
4.1. Sumário executivo.....	7
4.2. Descrição do Negócio	7
4.2.1. <i>Visão</i>	9
4.2.2. <i>Missão</i>	9
4.2.3. <i>Valores</i>	9
4.3. Análise do Ambiente do Negócio	9
4.3.1. <i>Análise Político-Legal</i>	9
4.3.2. <i>Envolvente Económica</i>	10
4.3.3. <i>Envolvente Ambiental</i>	11
4.3.4. <i>Envolvente Sócio-Cultural</i>	11
4.3.5. <i>Envolvente Tecnológica</i>	12

4.4. Análise da Indústria.....	12
4.4.1. Setor das Tecnologias de Informação e Comunicação	12
4.4.2. Setor das Atividades de Emprego.....	13
4.5. Análise do Mercado	14
4.5.1. Estudo de Mercado.....	15
4.6. Análise da Concorrência	17
4.6.1. O Modelo das Cinco Forças de Porter	17
4.6.2. Estrutura Competitiva	18
4.6.3. Competências Distintivas	19
4.6.4. Fatores Críticos de Sucesso	21
4.7. Plano de Marketing	21
4.7.1. Objetivos e estratégia para os atingir.....	21
4.7.2. Análise SWOT	21
4.7.3. Segmento-alvo	22
4.7.4. Posicionamento e Vantagens Competitivas	23
4.7.5. Marketing-mix	24
4.7.5.1. Produto/Serviço.....	24
4.7.5.2. Preço	25
4.7.5.3. Distribuição.....	26
4.7.5.4. Promoção e Comunicação	26
4.7.5.5. Pessoas	27
4.7.5.6. Processos.....	27
4.7.5.7. Evidência Física	28
4.8. Plano Pessoal.....	28
4.8.1. Equipa de Gestão	28
4.8.2. Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Desempenho.....	28
4.8.3. Descritivo de funções	29
4.8.4. Estrutura da Organização	29
4.9. Plano de Operações	29
4.9.1. Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa	29
4.9.2. Localização, Layout e Equipamento	30
4.9.3. Atividades-chave	30
4.9.4. Modelo de Controlo e Gestão	31
4.10. Plano Financeiro.....	31
4.10.1. Pressupostos.....	31
4.10.2. Estimativas da Procura	32

4.10.3. Investimento Inicial	32
4.10.4. Mapa de Cash Flows	32
4.10.5. Avaliação	33
4.10.6. Análise de Sensibilidade/Risco	33
4.11. Calendarização	34
5. CONCLUSÕES	35
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	40

Índice de Tabelas

Tabela I - Vantagens e desvantagens do <i>e-recruitment</i>	40
Tabela II - Metodologias de organização de um plano de negócios	6
Tabela III - O modelo das cinco forças de Porter	17
Tabela IV - Análise SWOT	31
Tabela V - Estimativas da procura e respetivo crescimento	32
Tabela VI – Mapa de <i>Cash Flows</i>	33
Tabela VII – Análise de sensibilidade e de cenários (VAL)	33
Tabela VIII – Análise de sensibilidade e de cenários (PBP)	34
Tabela IX - Dados do setor das atividades de emprego	41
Tabela X – Quadro do Pessoal	55
Tabela XI – Custos com o pessoal	55
Tabela XII – Fornecimentos e Serviços Externos	55

Índice de Figuras

Figura 1 – Diferença entre recrutamento tradicional e <i>e-recruitment</i>	5
Figura 2 – Quotas de Mercado das principais ATS em 2015	18
Figura 3 – Mapa estratégico na perspetiva dos profissionais	19
Figura 4 – Mapa estratégico na perspetiva das Empresas	20
Figura 5 – Mapa estratégico na perspetiva das Empresas (2)	20
Figura 6 – Estratégia de Posicionamento	23
Figura 7 – Mapa de processos dos profissionais e empresas	27
Figura 8 – Organograma da id.jobs	29
Figura 9 – <i>Business Model Canvas</i>	30
Figura 10 – Calendarização	34
Figura 11 – Logótipo	50

Figura 12 – <i>Layout</i> do espaço de <i>coworking</i>	50
Figura 13 – Espaço de trabalho da <i>i.jobs</i>	50

Lista de Abreviaturas

APA - Agência Portuguesa do Ambiente

ATS - *Applicant Tracking Systems*

BEP – *Break-even Point*

BSC - Balanced ScoreCard

ABC - *Activity-Based Costing*

CAE - Classificação de Atividade Económica

WACC - Custo Médio Ponderado de Capital

DGS - Direcção-Geral da Saúde

DR – Demonstração de resultados

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EBIT - Earnings Before Interest and Taxes

EUA – Estados Unidos da América

FSE – Fornecimentos e serviços externos

GPS - *Global positioning system*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto de rendimento coletivo

IVA – Imposto de valor acrescentado

PBP – *Payback Period*

PIB – Produto interno bruto

PME – Pequena e média empresa

PN – Plano de negócios

PNAAS - Plano Nacional de Ação Ambiente e Saúde

SWOT – *Strenghts, weaknesses, opportunities, threats*

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

TIR – Taxa interna de rendibilidade

UE – União Europeia

VAL – Valor atualizado líquido

VN – Volume de negócios

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios de uma plataforma de recrutamento *online*, a *id.jobs*, que permitirá facilitar o encontro de interesses entre uma empresa e um profissional, tornando o recrutamento mais simples, rápido e personalizado. A *id.jobs* é uma empresa nova, e as motivações que conduziram à realização deste trabalho foram diversas. Uma delas foi a necessidade dos profissionais encontrarem uma plataforma que lhes sugira oportunidades de trabalho que tenham em conta os seus interesses e qualificações, e pelo fato de alguns processos de recrutamento serem complexos, demorados e sem resposta. Outra motivação surgiu através de dois testemunhos de dois colaboradores de empresas da área do recrutamento e seleção que revelaram a necessidade de tornar os recrutamentos mais *light*, mais rápidos e com a capacidade de se adaptarem a cada empresa. Também o crescente aparecimento de negócios digitais despertou no autor do PN o interesse em conhecer quais os custos, a operacionalização e os procedimentos envolvidos neste tipo de negócio. Por último, a decisão de realizar um PN permite rever e consolidar todas as matérias dadas ao longo do período de aulas.

Relativamente à estrutura do trabalho, após esta breve introdução será apresentada a revisão de literatura sobre a temática do plano de negócios e do recrutamento e seleção. No terceiro capítulo encontrará as questões metodológicas, no quarto, o desenvolvimento do plano de negócios com a análise externa e interna, plano de marketing, plano de operações, plano pessoal e plano financeiro, e por último as conclusões. Este trabalho pretende perceber a viabilidade do conceito e estudar a viabilidade económico-financeira da plataforma de recrutamento *online id.jobs*, sem ter a certeza sobre a futura implementação no mercado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Plano de Negócios

2.1.1. Definição de Plano de negócios

Para Fernández-Guerrero et al. (2012, pág. 2403), um plano de negócios (PN) é um “documento escrito de forma sistemática e ordenada, que detalha os aspetos estratégicos e operacionais de uma empresa e permite uma avaliação económica, financeira, comercial e legal.” É um processo onde o empreendedor explora uma oportunidade, define uma visão e desenvolve os objetivos, recursos e procedimentos necessários para a atingir (Castrogiovanni, 1996).

O PN é um plano base, essencial para estruturar e vender uma ideia de negócio (IAPMEI, 2013; Deloitte & Touche, 2003). São vários os autores que veem o plano de negócios como um documento orientador que nos permite mapear o nosso trajeto futuro (Honig & Karlsson, 2004; Bragã et al., 2013; Simoneaux & Stroud, 2011; Harvard, 2007). Estes autores comparam o PN a um

roadmap ou a um GPS (*Global Positioning System*) funcionando como um guia que permite navegar com maior probabilidade de sucesso num ambiente competitivo.

É importante perceber que um plano de negócios nunca está terminado, deve-se estar atento às alterações do ambiente, revendo-o frequentemente, fazendo os ajustes necessários e determinando o impacto que terá na empresa (Simoneaux & Stroud, 2011; Magretta, 2002; Brinckmann et al., 2010; Harvard, 2007).

2.1.2. Características do Plano de Negócios

Harvard (2007) destaca a honestidade com que deve ser feito um PN, nomeadamente nas projeções financeiras, e Armstrong (1982) remete para a importância do envolvimento dos *stakeholders* chave no desenvolvimento do mesmo.

As características de um PN dividem alguns autores, uns privilegiando o detalhe e a formalidade e outros a objetividade e a informalidade, sendo que para Armstrong (1982), os formais promovem melhores índices de performance do que os informais. Castrogiovanni (1996) e Brinckmann et al. (2010), defendem que o PN deve ser um documento escrito de forma detalhada e abrangente. Outros autores (Gruber, 2007; Bragã et al., 2013; IAPMEI, 2013), pelo contrário, consideram que o PN deve ser simples, objetivo, completo e realista poupando tempo e esforço ao leitor.

No entanto, um PN pode ter alguma profundidade, dependendo do tamanho, do estado do projeto (Harvard, 2007), do tipo de negócio e do ambiente que o envolve. Na perspetiva de uma empresa com elevados recursos, alguns tópicos do PN podem ser menos desenvolvidos (como o plano de marketing e de operações); por outro lado, se estivermos perante uma empresa com poucos recursos (ex. *start-ups*), o foco dos tópicos do PN deverá incidir na oportunidade em si, na análise competitiva, na equipa de gestão e nas projeções financeiras (Harvard, 2007).

2.1.3. Tipos de Plano de Negócios

Segundo Fry & Stoner (1985), os PN dividem-se em planos estratégicos onde se delineiam as ações necessárias para cumprir os objetivos de longo-prazo, os planos táticos ou operacionais, que se concentram mais em objetivos de curto-prazo (geralmente um ano), os planos funcionais, que especificam ações de curto e médio-prazo e que têm a ver com aspetos específicos do negócio como marketing ou finanças, e os planos de investimento, usados por proprietários de pequenas empresas para ter acesso a financiamento de bancos ou capitais de risco. Outros autores (IAPMEI, 2013) distinguem os PN de acordo com a fase do ciclo de vida: plano inicial, onde se definem as linhas gerais de uma nova ideia de negócio; plano de expansão, que se foca numa área específica do negócio ou num negócio secundário; plano de reestruturação, que inclui todos os fundamentos de um plano global mas com maior destaque para os constrangimentos atuais da empresa (internos e externos), para as competências da equipa de gestão, para o mercado atual e para a forma como se

irá reformular a empresa. Existem ainda sub-planos como o estratégico, que permite afinar e detalhar a visão, o plano interno, que inclui tópicos específicos e ações dirigidas a áreas que reportam (ex. plano de marketing), e o plano operacional, que inclui definições de ordem técnica em função da especificidade do negócio.

2.1.4. Utilidade do Plano de Negócios

A utilidade do PN é reconhecida por uns autores e negada por outros. Sahlam (1997) nega a utilidade do PN considerando que quanto mais elaborado é o documento, maior é a probabilidade da empresa vir a ser um fiasco. Segundo este autor, investe-se pouco tempo em informação que realmente importa, as projeções financeiras são um puro ato imaginativo e tendencialmente otimistas, e poucos empreendedores antecipam corretamente a quantidade de capital e de recursos necessários para atingir os objetivos. Num artigo da revista *Inc.* sobre as empresas privadas dos EUA com maior crescimento em 2002, 60% não escreveram PN, e das 40% que escreveram, 65% alteraram os seus planos, fato partilhado por Lange et al. (2007) e Bhidé (2003).

Com opiniões opostas, diversos autores (Barrow et al., 2008; Bragã et al., 2013; Magretta, 2002; Deloitte & Touche, 2003; Ernst & Young, 2001; Chwolka & Raith, 2011; Simoneaux & Stroud, 2011; Delmar & Shane, 2003; Fernández-Guerrero et al., 2012; Fry & Stoner, 1985; Castrogiovanni, 1996; Kuratko & Audretsch, 2009; Gruber, 2007; IAPMEI, 2013) classificam o PN como sendo um documento útil, para empresas novas ou já formadas, uma vez que: é uma ótima ferramenta de gestão, permitindo monitorizar e avaliar a performance empresarial; ajudando a identificar os recursos necessários ao negócio; prevendo potenciais riscos e dificuldades futuras; permitindo analisar a concorrência, o ambiente e a indústria envolvente. Deste modo, o PN é um instrumento que facilita a comunicação da estratégia, visão e objetivos com todos os *stakeholders*, tornando-os comprometidos com o projeto, aumentando os níveis de confiança das tomadas de decisão dos empreendedores, ajudando a desenvolver a criatividade acerca da ideia de negócio; permitindo que os erros sejam cometidos no papel e não no mercado; e identificando as necessidades financeiras de arranque e futuras, dando a conhecer aos investidores como vão recuperar o seu investimento.

2.1.5. Impacto do Plano de Negócios na performance e sucesso da empresa

Alguns estudos afirmam existir uma relação positiva entre fazer um PN e a performance da empresa, outros, defendem que não se encontram relações ou que diferem consoante alguns fatores, como o setor do negócio. A Apple, por exemplo, não desenvolveu qualquer PN antes de ser lançada e hoje é uma empresa de sucesso. Por outro lado, a Federal Express demorou anos a desenvolver o seu PN e a sua implementação tornou-se impossível, levando-a a ter de reajustar o seu PN para cumprir a sua visão de um serviço de entregas durante a noite. Para Honig & Karlsson (2004) e

Sahlman (1997), o PN não tem efeito significativo na rentabilidade de uma nova empresa e consideram que muitos empreendedores não fazem PN para aumentar a performance das suas organizações mas sim para imitarem comportamentos de empresas de sucesso.

Por outro lado, diversos autores (Papke-Shields et al., 2010; Brinckmann et al., 2010; Fry & Stoner, 1985; Delmar & Shane, 2003) concluem que existe uma relação positiva entre o desenvolvimento de um PN e a performance ou sucesso de uma empresa.

Contudo, não se pode ser ingênuo e acreditar que a mera existência de um plano de negócios determinará o sucesso de uma empresa (Fernández-Guerrero et al., 2012).

2.2. Recrutamento e Seleção

O recrutamento consiste no conjunto de atividades e práticas de uma organização com o objetivo de identificar, atrair e influenciar um candidato para uma proposta de trabalho (Holm, 2012; Aboul-Ela, 2014; Afshar & Fayyazi, 2013). Para Rocha & Baylão (2014), o recrutamento permite encontrar os candidatos com as qualificações necessárias para ocupar determinado cargo, e a seleção, numa etapa seguinte, consistirá no processo de escolha do candidato que melhor se adequar a essa vaga. São várias as técnicas de seleção: entrevistas, testes de conhecimento, testes de personalidade, entre outras (Rocha & Baylão, 2014).

2.2.1. Etapas do Recrutamento

Existem diversos autores que defendem diferentes tipologias de etapas no processo de recrutamento, umas mais detalhadas do que outras (Koubek, 2009; Frk, 2010; Sarilar, 2006; Holm, 2012). Segundo Frk (2010), por exemplo, existem sete etapas no processo de recrutamento: a) escolha do método, b) escolha dos documentos que irão solicitar aos candidatos, c) desenvolvimento da oferta de trabalho, d) publicitar a oferta, e) proceder à pré-seleção, f) organizar a lista de candidatos pré-selecionados; g) e avaliar a eficiência do processo.

2.2.2. Tipos de Recrutamento

De acordo com Holm (2012), as atividades de recrutamento podem envolver candidatos de fora da organização (recrutamento externo), de dentro da organização (recrutamento interno) e/ou misto. No caso do recrutamento interno, pode-se optar por promoções (movimentação vertical), transferências (movimentação horizontal) ou transferências com promoção (movimentação diagonal) (Rocha & Baylão, 2014).

2.2.3. E-recruitment

O *e-recruitment* ou recrutamento *online* consiste no uso de qualquer tecnologia para atrair candidatos, seleccioná-los e/ou gerir o processo de recrutamento (Girard & Fallery, 2013; Afshar & Fayyazi, 2013; Aboul-Ela, 2014; Florea & Badea, 2013; Holm, 2012).

São vários os autores que se referem à diversidade de métodos de *e-recruitment* (Girard & Fallery, 2013; Fayyazi & Afshar, 2014; Aboul-Ela, 2014; Florea & Badea, 2013; Holm, 2012). Os dois principais são o *website* da própria empresa e os portais de emprego, no entanto, os autores ainda identificam os *websites* das agências de recrutamento, as redes sociais, as bases de dados de currículos, os mundos virtuais, os *websites* pessoais, e as plataformas de vídeo, entre outros.

2.2.4. Etapas do processo de *E-recruitment*

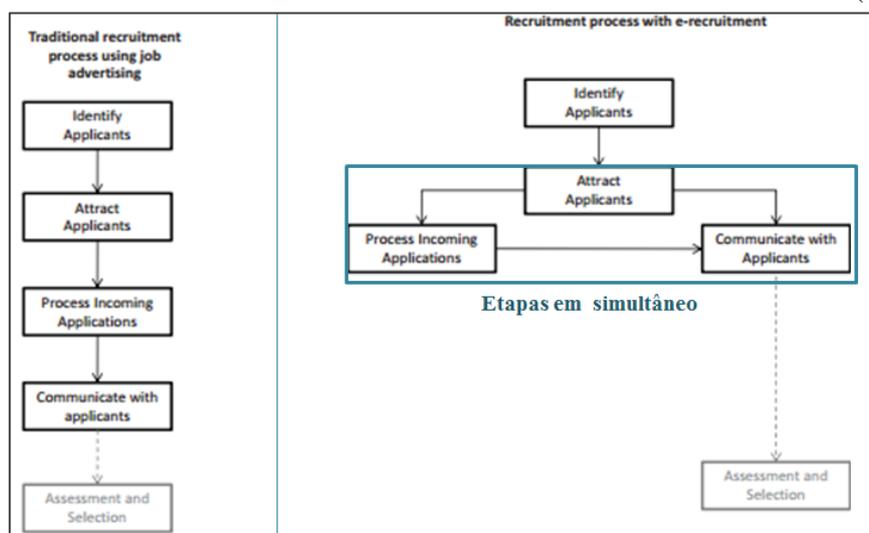
Também no *e-recruitment*, existem diversos autores que defendem diferentes etapas no processo (Voicu, 2014; Kar & Bhattacharya, 2009; Fayyazi & Afshar, 2014; Florea & Badea, 2013; Holm, 2012). De acordo com a tipologia de Holm (2012), o processo de *e-recruitment* anuncia quatro etapas: a) identificação dos candidatos pretendidos; b) atração dos candidatos; c) processo de receção de candidaturas; e d) comunicação com os candidatos. Só depois se inicia o processo de seleção, avaliando e escolhendo o candidato ideal.

2.2.5. Diferença entre as etapas do recrutamento tradicional e do *E-recruitment*

Florea & Badea (2013), defendem que, enquanto o recrutamento tradicional é mais detalhado, o *e-recruitment* é um processo com menos etapas onde algumas delas são realizadas em simultâneo. Da mesma opinião, Holm (2012) revela que a fase de comunicação com os candidatos e a de análise de candidaturas, são realizadas ao mesmo tempo que a fase de atração de candidatos, sugerindo uma alteração no desenho do processo de recrutamento como se pode verificar na Figura 1.

Figura 1

DIFERENÇA ENTRE RECRUTAMENTO TRADICIONAL E *E-RECRUITMENT* (HOLM, 2012)



Fonte: Holm (2012, pág. 253)

2.2.6. As vantagens e desvantagens do *e-recruitment*

No anexo I, encontra-se a Tabela I que pormenoriza quais os autores que dão suporte às diversas vantagens e desvantagens do *e-recruitment*.

As vantagens são o baixo custo, a poupança de tempo em todas as fases do recrutamento, a precisão e qualidade do candidato, a melhor imagem que transmite da empresa, o fácil uso, a inexistência de barreiras geográficas, a maior acessibilidade (24h por dia e 365 dias por ano), a maior diversidade de candidatos, a divulgação mais facilitada de uma oferta, a atração de pessoas que procuram trabalho de forma passiva, a automatização dos processos (menos burocracia e procedimentos administrativos), o acesso facilitado a mais informação sobre os candidatos, a melhor gestão do relacionamento e comunicação com grandes volumes de candidatos, a estandardização dos currículos, e a menor necessidade de recursos humanos para gerir o processo de recrutamento.

Por outro lado, as desvantagens são a perda da riqueza do contacto *face-to-face* podendo eliminar candidatos qualificados, a perda de candidatos que não usam, não têm acesso à *internet* ou não sabem como usar, a rejeição de candidaturas por informação passível de discriminação (género, fotografia, nº de filhos, etc.) e as excessivas candidaturas recebidas com perfil inadequado.

3. METODOLOGIA

Como se pode verificar na Tabela I, os planos de negócios podem assumir diversas metodologias no que diz respeito à sua organização.

Tabela II

METODOLOGIAS DE ORGANIZAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

IAPMEI (2013)	Harvard (2007)	Kuratko (2009)	Deloitte & Touche (2003)	Ernst & Young (2001)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Histórico da empresa e/ou promotores	Descrição do negócio	Descrição do negócio	Gestão e Organização	Descrição da Empresa
Mercado Subjacente	Análise do Ambiente do Negócio	Análise do Mercado	Mercado e Concorrência	Descrição do Produto
A nova ideia e seu posicionamento	Análise da Indústria	Plano de Marketing	Descrição do Produto	Análise do Mercado
Projeto/Produto/ Ideia	Análise da Concorrência	Operações	Marketing e Vendas	Marketing e Vendas
Estratégia Comercial	Análise do Mercado	Equipa de Gestão	Informação Financeira	Marketing
Projeções Financeiras	Plano de Marketing	Indicadores Financeiros	-	Fundos Necessários
Gestão e Controlo do Negócio	Plano de Operações	Riscos do Negócio	-	Projeções Financeiras
Investimento Necessário	Equipa de Gestão	-	-	Avaliação do risco
-	Plano Financeiro	-	-	Análise de Sensibilidade

Fonte: IAPMEI (2013), Harvard (2007); Kuratko (2009) Deloitte & Touche (2003); Ernest & Young (2001)

Após reflexão sobre as cinco estruturas de planos de negócios apresentadas, optou-se pela metodologia de Harvard (2007) por ter as secções mais detalhadas e por ser mais completa, garantindo uma atenção especial a cada secção. Resolveu-se acrescentar o capítulo da análise de sensibilidade da metodologia de Ernst & Young (2001) de forma a enriquecer o plano financeiro.

A recolha de dados primários no estudo de mercado foi feita com recurso a dois inquéritos: um lançado a empresas e outro ao público em geral. Os dados secundários, que suportaram o PN, foram recolhidos nos *websites* do Instituto Nacional de Estatística, da PORDATA, e de empresas de consultadoria especializadas no tecido empresarial.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário executivo

A id.jobs - plataforma de recrutamento *online*, é uma empresa que se pretende vir a criar em breve. Com sede em Lisboa, a id.jobs pretende revolucionar as plataformas de recrutamento *online*, tornando o processo de recrutamento mais simples, rápido e personalizado, tanto para as empresas como para os profissionais. As empresas pagarão uma mensalidade para terem acesso a uma vasta base de dados de profissionais diversificados e um serviço que facilitará o recrutamento e seleção dos mesmos. Os profissionais irão receber notificações com oportunidades de trabalho de interesse e estarão sujeitos a um processo de recrutamento muito mais simples e rápido. Nos primeiros anos a estratégia passará por consolidar o mercado nacional nunca negligenciando o internacional, no entanto, e face ao elevado potencial de escalabilidade do negócio, será inevitável a aposta no mercado internacional. As empresas-alvo serão as PME da região de Lisboa, Norte e Centro e dos setores com os maiores VN e pessoas ao serviço. Os profissionais-alvo, entre universitários, empregados e desempregados terão de ter: entre 18 e 45 anos de idade, ensino superior completo, localização em Lisboa, Porto, Aveiro ou Coimbra e fazer parte dos setores de maior procura.

A empresa será constituída por três sócios, um gestor, formado em gestão empresarial, um informático sénior, formado em engenharia informática e um *business angel* (investidor particular). A divisão dos lucros pelos sócios será feita da seguinte forma: 51% para o gestor, 39% para o informático e 10% para o investidor (durante cinco anos). As fontes de financiamento serão de capital próprio, em que o gestor e o informático sénior financiarão o capital fixo (1.550 euros cada um), e o fundo de maneio (9.400 euros) mais a margem de segurança (300 euros) será financiado por um *business angel* com interesse pessoal no projeto, *know-how* empresarial e uma vasta rede de contactos.

Com um VAL (Valor atualizado líquido) de 188.181 euros e uma TIR (Taxa interna de rentabilidade) de 166,73%, este projeto promete ser viável, atingindo o *Payback period* no 3º ano.

4.2. Descrição do Negócio

Este projeto surge da vontade de aumentar a probabilidade dos profissionais serem felizes nos seus locais de trabalho, fazendo aquilo que realmente gostam. Para tal, a id.jobs – plataforma de recrutamento *online* - pretende facilitar o encontro de interesses entre profissionais e empresas.

Na *id.jobs*, os profissionais registam rapidamente e facilmente os seus interesses (função, salário, localidade, contrato e empresas) e qualificações e são notificados sempre que alguma empresa procura um profissional com esse perfil. Por outro lado, as empresas podem personalizar totalmente o processo de recrutamento (etapas, técnicas de seleção, formulário dos candidatos, etc.), fazer uma pesquisa rápida do profissional desejado, gerir com facilidade os candidatos durante o processo de recrutamento (comparar, avaliar, selecionar e comunicar) e encontrar o candidato que procuram.

A oportunidade para os profissionais, deve-se: i) ao elevado desemprego em Portugal; ii) ao fato de existirem pessoas insatisfeitas com o seu trabalho, não tendo tempo nem paciência para procurar novos desafios profissionais; iii) aos recrutamentos serem demorados e muitas vezes sem resposta; iv) e aos formulários de candidaturas dos *websites* serem, na maioria, longos, repetitivos e entediantes.

A oportunidade para as empresas que utilizam um recrutamento mais tradicional, concretiza-se na redução de custos (publicação da oferta, processos administrativos, etc.) e na diminuição da duração do recrutamento, nomeadamente na análise de diferentes tipos de currículos desadequados à oferta. A oportunidade para as empresas que já utilizam o recrutamento *online*, está relacionada com uma maior fiabilidade do *matching* de dados (entre os dados do profissional e da empresa) comparando com as soluções de recrutamento atuais e na capacidade de personalizar o processo de recrutamento (etapas, técnicas de seleção, etc.). Para ambos os tipos de recrutamento, a oportunidade deve-se também ao fato da empresa que recruta poder pré-selecionar a informação do candidato que lhe interessa avaliar, de não precisar de ficar à espera de respostas a anúncios, de alcançar candidatos ativos e passivos e de poder conhecer quem realmente está interessado em trabalhar na sua empresa. Para os profissionais, as propostas de valor são: serem recrutados consoante os seus interesses, isto é, função que pretendem, salário, tipo de contrato, empresas e locais geográficos onde gostariam de trabalhar; serem sempre notificados quando alguma empresa pesquisa por profissionais com os seus interesses; o formulário de candidatura é extremamente simples e fácil de preencher, com campos pré-definidos pela plataforma; terem, a qualquer momento, acesso à fase de recrutamento em que se encontram; e a rapidez nas etapas de recrutamento.

Por outro lado, às empresas oferecemos as seguintes propostas de valor: pesquisa rápida e com base no *matching* de interesses entre o profissional e a empresa, não precisando de esperar que os profissionais se candidatem aos anúncios; total personalização das etapas do recrutamento, dos formulários de candidatura, do painel de visualização dos perfis dos candidatos e das técnicas de seleção; gestão dos candidatos fácil e intuitiva (a comparação, a organização, a avaliação e a comunicação); fiabilidade do *matching* de dados, que se deve aos campos serem pré-definidos pela plataforma; a informação dos candidatos ser apenas a solicitada pela empresa originando currículos uniformizados, completos e sem informação desnecessária; a rapidez com que se consegue recrutar

um profissional (candidatos têm tempos de resposta que podem ser definidos pela empresa) sem perder qualidade; e a redução de custos administrativos e de pessoal.

A id.jobs apresenta-se como uma plataforma horizontal, contemplando profissionais de qualquer área de atuação. Pode-se encontrar engenheiros à procura de um contrato de trabalho *full-time* ou um *designer* que apenas deseja fazer trabalhos por conta própria.

Esta plataforma pretende focar-se nas PME que, não tendo capital para recorrer a uma agência de recrutamento, podem ver na id.jobs uma solução económica que lhes permite não só ter acesso a um vasto número de profissionais, como fazer todo o processo de recrutamento até à seleção do candidato ideal de uma forma simples, rápida e personalizada. Neste modelo de negócios prevê-se que os profissionais não paguem para estarem na id.jobs e que as empresas paguem uma assinatura mensal para aceder à lista dos candidatos com identificação.

4.2.1. Visão

A visão da id.jobs é ser a plataforma de recrutamento mais simples do mercado.

4.2.2. Missão

A missão da id.jobs consiste em facilitar o encontro entre as pequenas e médias empresas e os profissionais, promovendo um recrutamento mais simples, rápido e personalizado.

4.2.3. Valores

Os valores da id.jobs são a inovação, a satisfação do cliente, a resiliência, a cooperação e a disciplina.

4.3. Análise do Ambiente do Negócio

4.3.1. Análise Político-Legal

A análise da Comissão Europeia (2016) revela que Portugal regista desequilíbrios macroeconómicos excessivos. Em especial, o grande volume de dívida externa e a percentagem de crédito em risco. Persistem lacunas nas políticas dos mercados de serviços e produtos, na reestruturação da dívida empresarial, na área fiscal e em certos domínios do mercado de trabalho.

O Programa Nacional de Reformas de Portugal demonstra um grau de ambição suficiente para fazer face aos desequilíbrios excessivos, apresentando medidas relevantes para dinamizar a competitividade e reduzir a dívida privada, atendendo à necessidade de relançar o investimento e garantir a sustentabilidade das finanças públicas. Se forem aplicadas na íntegra e rapidamente, crê-se que estas medidas ajudarão Portugal a corrigir os desequilíbrios macroeconómicos.

Portugal acusa um fraco desempenho na cooperação entre as universidades e o setor empresarial, comprometendo as perspetivas de emprego dos diplomados e não potenciando a inovação.

As barreiras regulamentares e a reduzida capacidade institucional continuam a dificultar o crescimento das empresas, a competitividade e o investimento. O sistema judicial de Portugal permanece pouco eficiente. O registo de empresas tornou-se mais fácil, mas o processo de licenciamento continua complexo e as burocracias envolvidas prejudicam a confiança dos investidores (Comissão Europeia, 2016).

O regime de fiscalidade das empresas continua a favorecer níveis elevados de endividamento com o imposto de rendimento sobre as empresas de 21% e o imposto de valor acrescentado (IVA) da maioria dos produtos e serviços de 23%. A taxa social única sobre os trabalhadores mantém-se nos 11% tal como a das empresas sobre os trabalhadores que continua nos 23,75% (PORDATA, 2016).

4.3.2. *Envolvente Económica*

Portugal encontra-se sujeito à vertente corretiva do Pacto de Estabilidade e Crescimento. Não cumpriu o prazo de 2015 para a correção do défice excessivo e não concretizou o esforço orçamental recomendado pelo Conselho Europeu. No seu Programa de Estabilidade de 2016, o Governo prevê corrigir o défice excessivo, atingindo um défice de 2,2% do PIB em 2016 e prevê que o rácio da dívida pública face ao PIB caia para 124,8%. Com base na avaliação do Programa de Estabilidade pela Comissão Europeia, considera-se que há risco de Portugal não cumprir as disposições do Pacto de Estabilidade e Crescimento (Comissão Europeia, 2016).

No entanto, a aplicação atempada e rigorosa da nova Lei de Enquadramento Orçamental e da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso, assim como melhorias na cobrança de receitas e no controlo da despesa podem contribuir para conseguir o ajustamento orçamental exigido.

O elevado nível de endividamento do setor privado continua a constituir uma grande vulnerabilidade para a economia portuguesa. Apesar dos progressos na redução do endividamento das empresas, o setor privado português continua a ser um dos maiores da UE. Os níveis elevados e crescentes de crédito em risco no setor empresarial pesam nos balanços do setor financeiro e não financeiro e constituem um dos principais obstáculos ao investimento. O acesso ao crédito continua dispendioso e difícil para as empresas, em especial para as PME e *start-up*. As fontes alternativas de financiamento como o capital próprio, o capital de risco, o *crowdfunding* e os *business angels* ainda são marginais e incipientes (Comissão Europeia, 2016). Segundo o boletim económico do Banco de Portugal (Dezembro de 2015), em linha do que tem acontecido nos últimos anos, as exportações deverão apresentar um ligeiro crescimento e as importações deverão registar uma recuperação gradual. Quanto ao consumo privado, após uma aumento de cerca de 2,7% em 2015 estima-se uma desaceleração de 1,8% neste ano de 2016. As taxas de juro em Portugal, com maturidade a 12 meses têm-se situado próximas de zero refletindo o panorama global de estagnação das mesmas. A desvalorização da taxa de câmbio do euro (cerca de 11% em 2015) terá consequências no canal de

competitividade-preço com impacto positivo nas exportações e na redução das importações, contudo, representará um aumento no PIB de cerca de 0,4%. Os valores de inflação (0,7%) tendem a aproximar-se aos da zona euro e devem-se às expectativas de recuperação económica moderada e à menor queda do preço dos bens energéticos e aumento dos preços dos bens alimentares.

4.3.3. *Envolvente Ambiental*

Segundo a Agência Portuguesa do Ambiente (2016), Portugal rege as suas ações com base no Plano Nacional de Ação Ambiente e Saúde, coordenado pela Agência Portuguesa do Ambiente e pela Direcção-Geral da Saúde, que visa melhorar a eficácia das políticas de prevenção, controlo e redução de riscos para a saúde com origem em fatores ambientais, promovendo a integração do conhecimento e desta forma, contribuir para o desenvolvimento económico e social do país.

A população, está cada vez mais sensibilizada com a reciclagem, com o menor desperdício de papel substituindo-o por documentos digitais, com a poupança de água, a procura de alimentos biológicos, a diminuição de utilização de *sprays* com químicos prejudiciais para o ambiente, entre outros.

4.3.4. *Envolvente Sócio-Cultural*

De acordo com dados recolhidos do INE (2014), Portugal conta com cerca de 10.401.100 habitantes (4.940.800 homens e 5.460.200 mulheres). Com a redução da taxa de natalidade, redução da taxa de mortalidade, aumento da esperança média de vida a rondar os 80 anos de idade e aumento dos fluxos emigratórios, assiste-se não só ao decréscimo da população como a uma tendência de envelhecimento com cerca de 19,9% da população com mais de 65 anos de idade (INE, 2014). O número de casamentos tem diminuído tal como o número de divórcios. Segundo dados da PORDATA (2014), a maioria da população portuguesa reside no Norte do país (3.621.785 habitantes), na área metropolitana de Lisboa (2.494.179 hab.) e na zona Centro (2.263.992 hab.). A zona Sul continua a ser a menos populosa. Quanto ao nível de escolaridade, 17,1% da população portuguesa tem o ensino superior, 19,9% o ensino secundário, 8,3% não tem nível de escolaridade e os restantes têm o ensino básico e primário. O rendimento médio das famílias em 2013 é de 29.249 mil euros por ano e tem vindo a diminuir desde 2010 (PORDATA, 2014). Após os três anos em que Portugal esteve sob ajuda externa, os portugueses continuam a cortar na cultura, no vestuário, a privilegiarem produtos alimentares de marca branca e a aproveitar ao máximo as promoções. Os consumidores são hoje mais conscientes no momento da compra, tendendo a substituir facilmente um produto por outro mais barato (Observador, 2014).

A taxa de desemprego situa-se atualmente nos 12,4% (PORDATA, 2016). O mercado de trabalho português continuou a recuperar em 2014 e 2015 e têm sido desenvolvidos esforços para reformar as políticas de ativação, modernizar os serviços públicos de emprego e intensificar as ações de sensibilização junto dos jovens que não estão inscritos nos centros de emprego. No entanto, a

absorção do grande número de desempregados de longa duração permanece como grande desafio, pelas implicações negativas que tem no crescimento económico e na situação social. A percentagem de trabalhadores com contratos a termo continua a ser uma das mais elevadas na Europa e a transição de contratos temporários para contratos permanentes é baixa. Perante a recente deterioração da situação social, em especial no que se refere ao aumento da pobreza infantil, estão a ser tomadas importantes medidas de apoio social, nomeadamente em sede de rendimento mínimo (sofreu um ligeiro aumento para cerca de 505 euros mensais), prestações familiares e pensões.

4.3.5. *Envolvente Tecnológica*

Quanto à envolvente tecnológica, a utilização dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação tem promovido alterações no quotidiano das empresas. O governo português tem dado incentivos financeiros e fiscais às empresas com projetos de modernização tecnológica. Hoje em dia, o avanço tecnológico é um fator de sucesso perante a concorrência. O atual consumidor de tecnologia tornou-se mais exigente, tendo-se observado um rápido acompanhamento das empresas em corresponder a tais exigências. O crescente consumo de *internet* conduz as empresas a investirem cada vez mais em publicidade *online* para manter o contacto com os seus clientes.

A rápida transformação tecnológica, assenta em quatro pilares fundamentais: a Mobilidade, os serviços *Cloud*, as Tecnologias Sociais, e o *Big Data*, permitindo às organizações obterem ganhos de competitividade superiores provenientes de melhorias nos processos de internacionalização, de aumentos de eficiência operacional, de inovações ao nível da oferta e de aumentos de agilidade e adaptação às condições de mercado (IDC, 2015).

4.4. Análise da Indústria

Como este PN é sobre uma plataforma *web* de recrutamento, está na confluência de duas indústrias pelo que se irão apresentar dados sobre os seguintes setores: das tecnologias de informação e comunicação e das atividades de emprego.

4.4.1. *Setor das Tecnologias de Informação e Comunicação*

O ano de 2014 foi de inversão de tendências no mercado português de tecnologias de informação. Nesse ano, a faturação do setor teve uma subida de 1,3% após cinco anos de quebra resultante da situação económica desfavorável desde a crise mundial de 2008. Em 2015 registou-se um aumento menor, de 0,9% (Público, 2015) e entre 2016 e 2018 espera-se um aumento entre 1,7% e 2,2% o que se deve à melhoria da situação económica e ao forte investimento em tecnologias sociais e de mobilidade, em serviços *cloud* (informação e aplicações através da internet) e em *big data* (grandes volumes de dados resultantes dos serviços prestados ou dos próprios processos).

Em Portugal, segundo a Consultora Informa D&B (2015), o setor das tecnologias de informação e comunicação (TIC) é composto por 5.944 empresas (2,1% do total), emprega 66.258 pessoas (2,9% do total) e, tem um volume de negócios de 12.804 milhões de euros. Por outro lado, este setor que pesa 3,1% das exportações (1.945 milhões de euros), tem 24 das 500 melhores empresas do país e, 45 empresas do total têm um crescimento elevado.

As empresas deste setor dividem-se em 5 segmentos de atividade: indústria, comércio, telecomunicações, consultoria e programação informática e outros serviços.

A consultoria e programação informática é a atividade que representa o maior número de empresas (64%), sendo responsável por 50% dos empregos. Por outro lado, as Telecomunicações representam a maioria (49%) do VN (Informa D&B, 2015). Nas regiões Centro, Lisboa e Norte estão localizadas 93% das empresas deste setor e representam quase a totalidade do volume de negócios e de empregados, sendo Lisboa líder em número de empresas (50%), VN (68%) e emprego (65%).

A maioria das empresas deste setor (93,4%) são de pequena dimensão (até 2 milhões de euros de volume de negócios), no entanto, as grandes empresas registam 67% do volume de negócios global (faturam mais de 50 milhões de euros), empregando 35% do total. O volume de negócio médio das grandes empresas é de 306 milhões de euros e das PME de 716 mil euros. Cerca de 96% das empresas são nacionais (Informa D&B, 2015).

Comparando com outros países da Europa, a rentabilidade média dos capitais próprios das nossas empresas de TIC é inferior (3,3%) aos valores médios dos países analisados (Alemanha 8,8%, Espanha 10,8%, Áustria 17,2%, entre outros).

Quanto à dinâmica do setor, em 2013 nasceram 2,1 empresas por cada uma que se encerrou. Nasceram 33.348, encerraram 15.726 e entraram em insolvência 5.544, tendo sido registado um aumento de 14% nos nascimentos de 2012 para 2013, e uma redução de 16% nos encerramentos e 6% nas insolvências (Informa D&B, 2015).

Cerca de metade das empresas do setor cresceu em volume de negócios (47%), 50% apresentaram diminuições e 3% mantiveram a mesma faturação. Este setor tem elevados índices de exportações uma vez que, em 2012, 32% das empresas (1.927 empresas) exportaram 1,9 mil milhões de euros. Para metade destas empresas, a exportação representa mais de 20% do seu volume de negócios.

Por último, quanto à longevidade, 50% das empresas tem menos de 5 anos, 50% do volume de negócios é gerado pelas empresas maduras (mais de 20 anos) e 50% do emprego pelas empresas adultas (6 a 9 anos). A idade média das empresas é de 7,4 anos (Informa D&B, 2015).

4.4.2. Setor das Atividades de Emprego

Segundo dados do Banco de Portugal (2014), as empresas classificadas segundo a Classificação de Atividade Económica (CAE) como Atividades de emprego (CAE 78), estão fragmentadas da

seguinte forma: atividades das empresas de seleção e colocação de pessoal (CAE 78100), atividades das empresas de trabalho temporário (CAE 78200) e atividades de outros fornecimentos de recursos humanos (CAE 78300). Um relatório da mesma entidade (Banco de Portugal, 2014) demonstra que existem 541 empresas com a CAE de Atividades de Emprego, 40% situadas em Lisboa e com um volume de negócios de 74% do total, 18% localizadas no Porto com um volume de negócios de 8% do total e 11% localizadas em Setúbal representando um volume de negócios de 5%. Por outro lado, 31% das empresas daquela CAE estão localizadas noutras cidades, tendo um peso no volume de negócios de 13% do total. Quanto à natureza jurídica, estas empresas são maioritariamente sociedades por quotas (83%) com um volume de negócios de 62% do total, 9% são sociedades anónimas (37% do volume de negócios) e 8% referem-se a outro tipo de sociedades (registando um volume de negócios de 1% do total). O volume de negócios médio destas empresas é de 2.350.094 euros. No anexo II, encontra-se a Tabela IX com os dados discriminados e detalhados sobre cada subdivisão do CAE das Atividades de Emprego. Através da análise dessa Tabela IX, podemos concluir que grande parte das empresas com o CAE Atividades de emprego são de trabalho temporário e que, juntamente com estas, as empresas de outros fornecimentos são as que mais faturam, com um VN médio superior a três milhões de euros. No que diz respeito à maturidade destas empresas, prevalecem com grande diferença as empresas até 5 anos.

Atualmente, em Portugal são as agências de emprego, com soluções mais tradicionais, que têm as maiores quotas de mercado, partilhando um modelo de negócio que consiste em cobrar uma percentagem (que varia consoante os contratos) do salário anual do profissional contratado. Com o desenvolvimento da tecnologia, têm surgindo novas tendências de recrutamento como as plataformas *online* de recomendações (Global Recruiting Trends, 2016), o investimento das empresas nos seus *websites*, para atrair talentos mais facilmente, e a promoção das suas marcas nas redes sociais para fortalecer as relações com os profissionais.

4.5. Análise do Mercado

Atualmente, o consumidor *online* tem uma extensa oferta de produtos e serviços, quer pela elevada competitividade nacional e internacional, quer pelas diversas formas de pesquisar e avaliar um produto. Hoje em dia, é fácil analisar a reputação de uma empresa e obter a opinião sobre outros consumidores. São vários os canais através dos quais o consumidor recebe informação, tornando-o muito mais exigente e crítico no momento da compra. O consumidor exige um atendimento melhor e mais personalizado, interação em tempo real e com poucos cliques, e mais informação e detalhes sobre os produtos ou serviços. É essencial as empresas conhecerem as preferências dos clientes para se adequarem e corresponderem às mesmas. Está-se numa era em que são os clientes que fazem as empresas e não o contrário (Agência Triad, 2016).

Relativamente ao recrutamento *online*, o número de profissionais que procuram emprego na internet em Portugal, traduz-se em cerca de 2,6 milhões de pessoas, correspondendo a 43,5% do total dos cibernautas nacionais (SAPOTEK, 2016).

Quanto às empresas que recrutam, no último relatório da empresa *Jobvite* (2015), foram inquiridos 1.404 profissionais da área do recrutamento e seleção de empresas de vários setores. Os seguintes resultados, permitem conhecer melhor o mercado das empresas clientes da id.jobs:

a) Cerca de 30% dos recrutadores revelam que em média, os colaboradores permanecem entre um a três anos num determinado trabalho;

b) Apenas 4% dos recrutadores não usam as redes sociais para recrutar e 74% usam-nas para aproximar a empresa dos profissionais;

c) 78% dos recrutadores consideram a referenciação como a forma mais eficaz de encontrar profissionais de qualidade, seguindo-se as redes sociais com 56% dos votos, os programas de estágio com 55%, as candidaturas espontâneas com 46%, os recrutadores externos com 38% e os portais de emprego com 37%;

d) Quanto ao tempo médio de contratação, 41% revela ser de um a dois meses, 30% entre 11 e 30 dias, 18% entre 2 e 3 meses, 6% mais de 3 meses e 5% entre 1 e 10 dias;

e) Em média (49%), os inquiridos revelam que as suas empresas recebem 50 ou menos candidaturas por cada vaga aberta, excepto nos setores do marketing, finanças, governo e serviços públicos, e restauração e hotelaria onde excedem as 251 candidaturas.

f) 56% dos recrutadores consideram a falta de competências ou de qualificações como o principal obstáculo à contratação;

g) 96% recorrem a entrevistas *face-to-face* e 93% dependem dos currículos, no entanto, têm vindo a adoptar outras formas de avaliar os candidatos, como os testes de personalidade (27%), questionários (22%) e/ou entrevistas de vídeo (19%);

h) 87% consideram muito importante a experiência anterior dos profissionais, 88% a identificação com a cultura da empresa, 51% as referências e 48% a capacidade de resolução de problemas, a capacidade de trabalhar sozinho e o pensamento analítico.

i) Quanto às tendências, 28% pretendem melhorar a qualidade das contratações, 24% os filtros de pesquisa e 14% o tempo de contratação, aspectos onde a id.jobs se pretende destacar.

4.5.1. Estudo de Mercado

Foram realizados dois inquéritos nas redes sociais Facebook e LinkedIn. O inquérito I foi lançado às pessoas em geral, procurando perceber os hábitos e comportamentos na procura de novas ocupações profissionais, e avaliar a aceitação do conceito de negócio da id.jobs (Anexo III - Inquérito I). O inquérito II foi lançado às empresas, procurando conhecer o perfil e os procedimentos de

recrutamento das empresas, e também de perceber a aceitação desta ideia de negócio (Anexo III - Inquérito II). A amostra do inquérito I é de 160 pessoas e do inquérito II de 24 empresas.

No que diz respeito ao inquérito realizado às pessoas em geral, quando inquiridos sobre se gostariam de receber propostas de trabalho adequadas aos seus interesses (mesmo estando a trabalhar e não procurando ativamente novas oportunidades), 95,3% respondeu de forma positiva o que significa que quase a totalidade dos trabalhadores estão interessados em ouvir novas propostas de trabalho. À questão “Com que frequência procura uma ocupação profissional?” quase 50% das pessoas respondeu “raramente” ou “apenas quando notificado” o que comprova que as pessoas podem estar a deixar passar oportunidades de trabalho que seriam interessantes por não serem ativas na procura. Este resultado é interessante porque isto não acontecerá na plataforma id.jobs, dada a forma de interação desenvolvida. Por outro lado, o processo de recrutamento de quase 40% das pessoas inquiridas demorou em média, um mês ou mais, tempo este que a id.jobs quer reduzir, acelerando o processo. O fato de 46% das pessoas terem um nível de satisfação médio relativamente ao recurso que mais utilizam para procurar ocupação profissional na *internet*, revela uma janela de oportunidade no mercado para a plataforma id.jobs. Por último, as características destacadas para uma plataforma de recrutamento foi a facilidade de uso, ser intuitiva, ter um rápido *login* e informar o candidato da fase de recrutamento em que se encontra e da resposta ao mesmo.

Quanto ao inquérito II, os inquiridos foram maioritariamente os responsáveis de recursos humanos ou os donos das empresas. Os resultados permitiram destacar dois tipos de perfis de empresas. Um deles são as empresas com um volume de faturação acima de um milhão de euros, com mais de dez anos de atividade, com mais de cem colaboradores, com departamento de recursos humanos (entre 2 a 5 profissionais), que recrutam constantemente para regime de estágio ou contratos de *full-time* e cujo processo demora em média um mês com um custo médio de 500 euros, podendo chegar até valores superiores a 5.000 euros. Ainda nestas empresas, a maioria dos inquiridos revela que não usa uma plataforma para gerir o recrutamento dos candidatos porque as soluções de mercado não são completas ou porque nunca pensaram nisso, já os que usam gastam em média entre 200 e 299 euros por mês. Quanto ao conceito da id.jobs, destacou-se a importância em ser rápida, intuitiva, simples de usar e com personalização à medida das necessidades da empresa. Muitas das empresas inquiridas afirmaram ser provável (52,2%) ou muito provável (17,4%) inscreverem-se na id.jobs, estando dispostos a pagar entre 25 e 75 euros.

O outro perfil de empresas, com VN entre 50.000 e 400.000 euros, tem entre 11 e 50 colaboradores e um departamento de recursos humanos, na maioria composto por um profissional. Em média, recrutam mais esporadicamente (6 em 6 meses) mas também em regime de estágios ou contratos de *full-time*, com uma duração média do recrutamento de três semanas e um custo médio entre 100 e 200 euros. Nestas empresas, quase todos os inquiridos revelaram não usar uma plataforma para

gerir os candidatos, também porque as soluções de mercado são incompletas ou dispendiosas. Quanto ao conceito da id.jobs, as respostas foram similares às empresas de perfil anterior, com exceção do valor que estariam dispostas a pagar pelo serviço, que seria menor, entre 25 e 35 euros.

4.6. Análise da Concorrência

4.6.1. O Modelo das Cinco Forças de Porter

Segundo Porter (1980), a atratividade de determinada indústria depende de cinco forças competitivas: a rivalidade entre concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, os produtos substitutos e a entrada de novos concorrentes. Na Tabela II, apresenta-se com maior detalhe a análise das cinco forças de Porter no contexto da id.jobs.

Tabela III

O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Rivalidade entre concorrentes – Média-alta
<ul style="list-style-type: none"> • Grande número de concorrentes • Concorrentes com elevadas quotas de mercado • Elevada notoriedade de marcas concorrentes • Concorrentes nacionais e internacionais • Existência de diferenças estratégicas • Reduzidas barreiras à saída • Custos fixos não elevados • Elevadas taxas de crescimento
Poder negocial dos fornecedores – Baixo
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de fornecedores de servidores e serviços de apoio técnico • Elevada concentração na internet • Tendência para integração vertical de um fornecedor • Reduzidos custos de mudança
Poder negocial dos clientes – Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma variedade de oferta grande e com preços diferenciados • Elevado número de clientes • Clientes optam pela relação qualidade-preço do serviço • Custo de mudança é reduzido
Ameaça de produtos substitutos – Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Vários produtos substitutos, reduzindo a quota de mercado e promovendo a relação qualidade-preço • Tendência dos clientes em experimentarem produtos diferentes • Baixo custo de mudança
Ameaça à entrada de novos concorrentes – Média
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades de capital acessível a novos concorrentes • Facilidade em replicar o conceito • Reduzido custo de troca de concorrente • Não existem políticas governativas que impeçam novas entradas • Fidelização de clientes a concorrentes já existentes e com grande quota de mercado • Poder de retaliação das empresas instaladas
Atratividade do setor – Média-Baixa

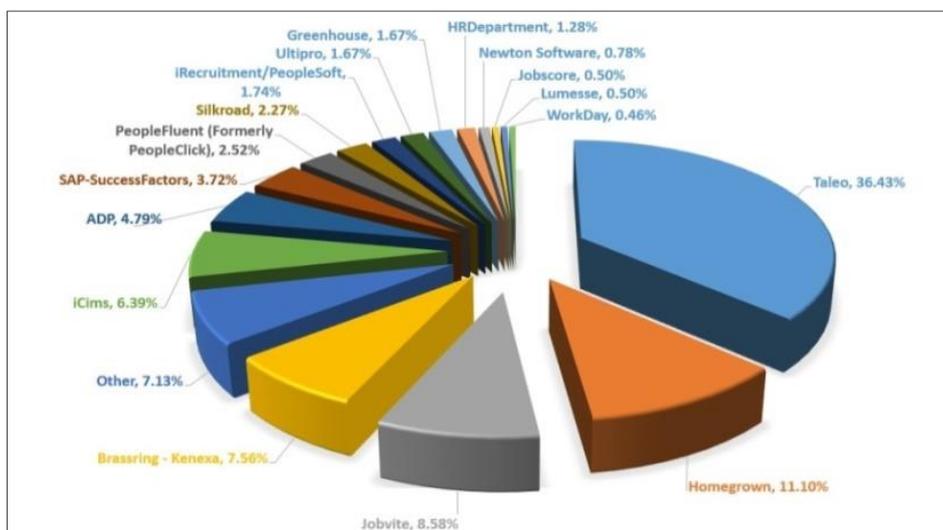
Fonte: Elaboração Própria (2016)

4.6.2. Estrutura Competitiva

A id.jobs compete principalmente no mercado das plataformas de *e-recruitment*. Estas plataformas, denominadas de *Applicant Tracking Systems (ATS)*, não só promovem a interação entre profissionais e empresas como a organização de todo o processo de recrutamento até à seleção do candidato. Na revista *online* The Magnet (2016), foi publicado um inquérito realizado a 3.302 empresas de todo o mundo (maioritariamente dos Estados Unidos da América), sobre as ATS que utilizavam. As quotas de mercado de 2015 das principais ATS encontram-se na Figura 2 e algumas delas serão analisadas na análise da concorrência (Jobvite, Kenexa, ICIMS, entre outras).

Figura 2

QUOTAS DE MERCADO DAS PRINCIPAIS ATS EM 2015



Fonte: The Magnet (2016, pág. 1)

Entre 2014 e 2016, as ATS que apresentaram o mais rápido crescimento na quota de mercado foram a *Workday* em cerca de 570,52% e a *Kronos* em 467,36%. No entanto, algumas apresentam menores crescimentos com o mínimo a rondar os 3,16%. A média de crescimento na quota de mercado foi de 94%, um número bastante significativo e que demonstra que as empresas estão disponíveis para investir neste tipo de plataformas. É de realçar, que algumas destas ATS apenas entraram no mercado em 2014 e já se tornaram dos maiores *players* (Jobvite, 2015).

Das empresas do relatório da Jobvite (2015) que utilizam estas plataformas, num total de 100 *startups*, todas se serviam de uma ATS para gestão do recrutamento, sendo que a maioria privilegiava a *Jobvite*. Quanto ao modelo de negócio das ATS, funcionam de forma gratuita até um certo momento em que começam a cobrar caso as empresas pretendam: ter uma base de dados de profissionais maior, ter mais utilizadores, ou aceder mais tempo além do período experimental.

Existem empresas que utilizam mais do que um ATS, onde por exemplo, um deles serve para gerir recrutamentos de profissionais *full-time* e outro para *part-time*. Outras empresas, na maioria de cariz tecnológico (ex. Google, a Apple, a Netflix e o Facebook), desenvolvem as suas próprias

plataformas de ATS. No universo das ATS, constatou-se diferentes estratégias, umas com maior foco nas dimensões das empresas, direcionando-se para grandes empresas, PME ou *startups* e outras mais focadas num determinado setor, como o das tecnologias de informação.

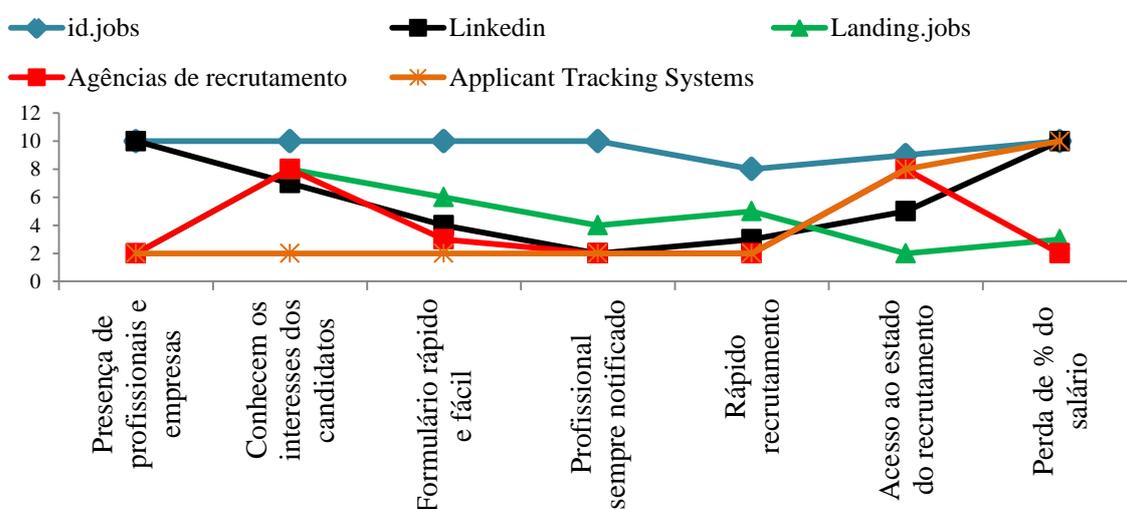
4.6.3. Competências Distintivas

Face ao elevado número de concorrentes, decidiu-se destacar as diferenças da id.jobs com algumas plataformas de recrutamento *online*, tais como: o LinkedIn, a Recruiterbox, a Zoho, a Newton, a ICIMS, a Jobsience, a Peoplefluent, a Jobvite, a Cats, a Kenexa, a Landing.jobs (nacional) e a Workable. No anexo V, encontra-se uma Tabela com os serviços, pontos fortes e fracos dos concorrentes, preços e quotas de mercado. Apesar do destaque dado às diferenças da id.jobs perante as plataformas de *e-recruitment*, será também, e de uma forma generalista, estudado as diferenças relativamente às agências de emprego, ilustradas nos seguintes mapas estratégicos. O valor “10” significa que a avaliação é positiva nesse critério e o “0” negativa. Para facilitar a análise, deu-se especial destaque à nacional “Landing.jobs”, ao “LinkedIn”, às tradicionais agências de recrutamento e aglomerou-se as restantes plataformas de gestão de recrutamento ou *Applicant Tracking Systems (ATS)*. Os critérios de comparação foram definidos pelo autor deste projeto, com base na análise individualizada das funcionalidades e serviços de cada concorrente. As análises dos concorrentes tiveram em conta tanto a perspetiva dos profissionais como das empresas.

Na perspetiva dos profissionais, como se pode ver na seguinte Figura 3, a id.jobs destaca-se por conhecer o interesse dos candidatos, pelos formulários de candidatura serem de preenchimento fácil, pelo profissional ser sempre notificado quando uma empresa está interessada no seu perfil e por o recrutamento ser rápido.

Figura 3

MAPA ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS

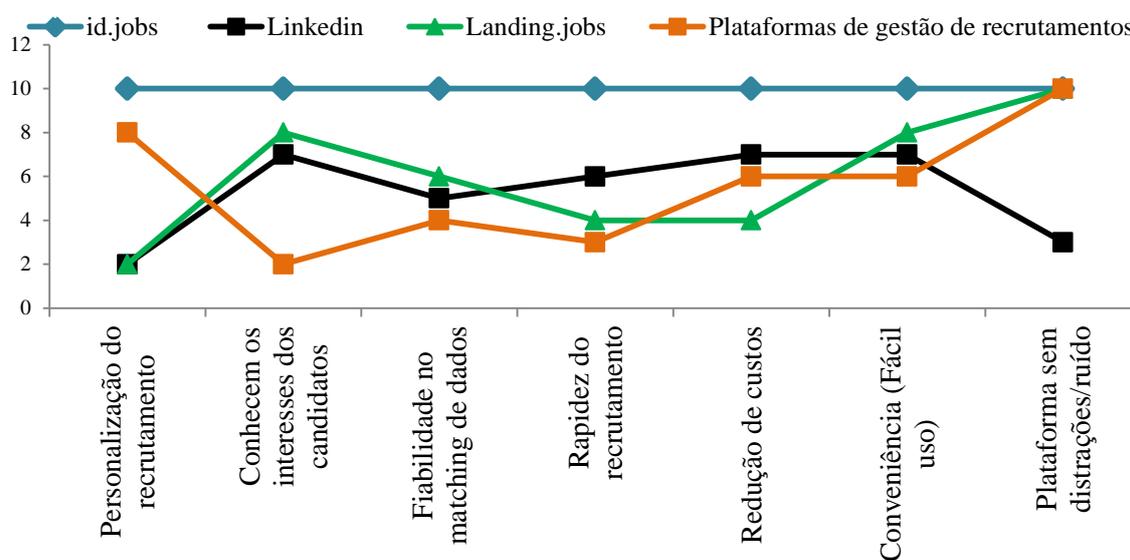


Fonte: Elaboração Própria (2016)

Na perspectiva das empresas, como se pode observar na Figura 4, a id.jobs destaca-se pela personalização do processo de recrutamento (formulário de candidatura, etapas do recrutamento, técnicas de seleção, etc.), por as empresas recrutarem com base nos interesses dos candidatos, pela fiabilidade no *matching* de dados (pois os campos de seleção são pré-definidos pela plataforma), pela rapidez com que o processo ocorre (os candidatos, caso a empresa defina, têm tempo para responder em cada fase), pela redução de custos (administrativos, de recursos humanos, entre outros) e pela conveniência.

Figura 4

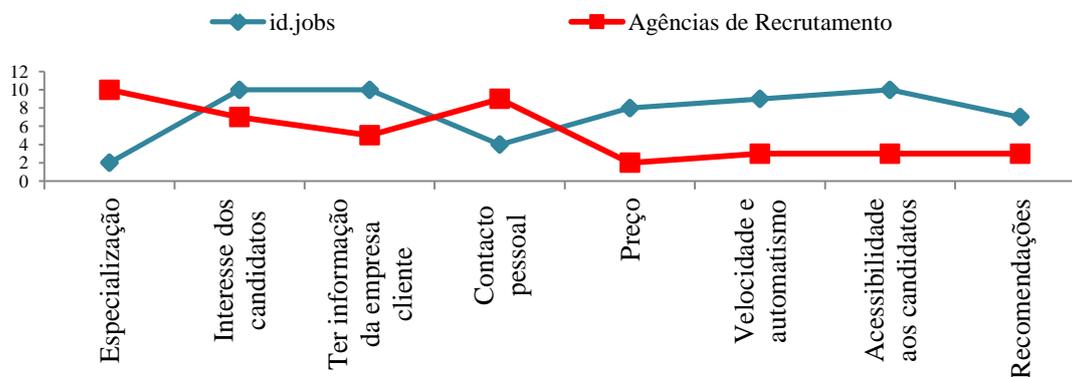
MAPA ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DAS EMPRESAS



Fonte: Elaboração Própria (2016)

Figura 5

MAPA ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DAS EMPRESAS (2)



Fonte: Elaboração Própria (2016)

Na Figura 5, que compara apenas a id.jobs com as agências de recrutamento tradicionais, pode-se observar algumas das vantagens das agências face à id.jobs, tais como o contacto pessoal com os

candidatos e a especialização dos profissionais das agências. Por outro lado, a id.jobs permite reconhecer quais os vários interesses dos candidatos, por ser a própria empresa a recrutar faz com que tenha um pleno conhecimento de si e das suas necessidades, é mais económico (a id.jobs cobra apenas uma assinatura mensal enquanto as agências uma percentagem do salário anual do profissional), o processo é mais rápido e automático e a acessibilidade aos candidatos é maior.

4.6.4. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso de um negócio com as características da id.jobs são: a) Recursos humanos eficientes; b) Forte imagem de marca; c) Numerosa e diversificada base de dados de profissionais; e) Tecnologia fiável f) Segurança e diferentes formas de pagamentos; e g) Boa experiência do utilizador;

4.7. Plano de Marketing

4.7.1. Objetivos e estratégia para os atingir

Os objetivos de marketing definidos foram:

- Para os profissionais - em três anos, 70% dos profissionais com ensino superior completo em Portugal terem o seu perfil na id.jobs; e
- Para as empresas - ser a plataforma mais simples do mercado, crescendo em média, 50% ao ano no número de empresas clientes.

A estratégia definida para atingir o primeiro objetivo é de massas, passando por divulgar e promover a plataforma nas redes sociais, feiras de emprego e junto dos parceiros. Quanto ao segundo objetivo, a estratégia é mais diferenciada, apostando numa forte atividade comercial junto de PME nas zonas onde existe maior concentração das mesmas, isto é, Lisboa, Centro e Norte.

4.7.2. Análise SWOT

De seguida, na Tabela IV encontra-se a análise *SWOT* que revela as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Tabela IV
ANÁLISE SWOT

Forças
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da marca; • Boa usabilidade e navegabilidade da plataforma; • Fortes parcerias com instituições de ensino estratégicas; • Recrutamento simples, rápido e personalizado às necessidades dos clientes; • Margens atrativas; • Canais de divulgação estratégicos; • Equipa de trabalho determinada para o sucesso; • Localização da empresa junto de parceiros e clientes estratégicos.

Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Conceito fácil de replicar; • Relacionamento com clientes automatizado; • Reduzido custo de mudança; • Recursos reduzidos comparando com os principais concorrentes; • Administração pouco experiente; • Orçamento de promoção e divulgação reduzido face aos concorrentes; • Equipa com poucos recursos humanos; • Apenas um recurso humano com experiência no setor e trabalha em regime de <i>outsourcing</i>.
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Descontentamento laboral em Portugal; • Elevados índices de desemprego; • Empresas procuram focar-se na atividade principal do seu negócio; • Possibilidade de internacionalização e acesso a um mercado maior; • Venda de outros serviços (ex. base de dados); • Clientes não estão completamente satisfeitos com as plataformas concorrentes; • Aquisição por parte dos principais concorrentes; • Baixo investimento inicial.
Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Perda de vendas para serviços substitutos; • Concorrentes com elevadas quotas de mercado; • Alguma dependência das parcerias com as instituições de ensino; • Intensa rivalidade competitiva; • Concorrentes estabelecerem as mesmas parcerias; • Instabilidade política e económica de Portugal; • Regime fiscal severo.

Fonte: *Elaboração Própria (2016)*

4.7.3. Segmento-alvo

A id.jobs tem dois grandes públicos-alvo, os profissionais que procuram a primeira ou uma nova ocupação profissional, e as empresas que procuram profissionais. A segmentação dos profissionais divide-se em três *clusters*: 1) o *cluster* dos estudantes – onde foi contabilizado o número de estudantes que saem por ano do ensino superior, que utilizam a *internet* para procurar emprego, que vivem na área metropolitana de Lisboa, no Porto e nas regiões de Coimbra e Aveiro (locais do país com maior concentração de universidades) e que estudam nas áreas de educação com maior procura (Hays, 2014), ou seja, ciências sociais, comércio e direito, as ciências, matemática e informática, as engenharia, indústrias transformadoras e construção, e a área da saúde e proteção social; 2) o *cluster* dos empregados, segmentado por terem o ensino superior, por localização (as mesmas dos estudantes), pela idade entre os 18 e 45 anos pois é quando as pessoas mais utilizam a *internet* (INE, 2012), por setor de atividade (secundário e terciário pois são os que têm mais pessoas empregadas) e pela percentagem de pessoas que procura emprego na internet, 74% segundo o relatório da Jobvite (2015); e 3) o *cluster* dos desempregados, segmentado pelo número de pessoas que têm o ensino

superior, pelas mesmas localizações do *cluster* dos empregados, idades, setores de atividades e pelos 76% que procuraram emprego na internet.

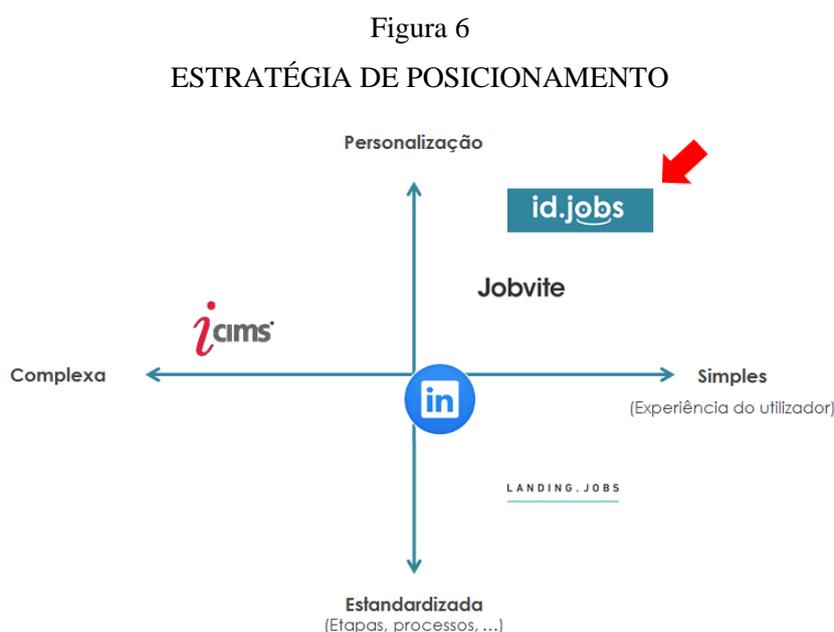
A contabilização da segmentação encontra-se no anexo IV e os resultados revelam a seguinte composição dos *clusters*: *cluster 1* – 29.658 estudantes diplomados (por ano letivo), *cluster 2* – 142.720 empregados e *cluster 3* – 8.775 desempregados, totalizando 181.153 profissionais.

Quanto às empresas, os critérios usados foram: a percentagem de empresas que pretendem recrutar novos profissionais em 2016 (cerca de 76% segundo o jornal Diário de Notícias (2015)), a localização, a dimensão da empresa e setores de atividade económica. Foram contabilizadas as empresas situadas na região Centro, Norte e Lisboa por serem as zonas com maior concentração de empresas e com maiores volumes de negócios (INE, 2007). Optou-se por considerar as PME por constituírem 99,9% do tecido empresarial português, por terem menos capacidade financeira para contratar serviços de agências de recrutamento e por terem poucos ou nenhum profissional a trabalhar em recursos humanos. Por último, os setores de atividade económica selecionados foram aqueles com maior volume de negócios e com mais pessoas ao serviço: indústrias transformadoras; construção; comércio; transporte e armazenagem; alojamento restauração e similares; consultoria, científica, técnicas e similares; e saúde e proteção social.

A segmentação das empresas encontra-se também no anexo IV e os resultados contabilizados foram de 468.860 potenciais empresas clientes.

4.7.4. Posicionamento e Vantagens Competitivas

A id.jobs destaca-se da concorrência com uma estratégia de posicionamento (ver figura 6) que apela a um recrutamento mais simples, rápido e personalizado. A figura 6 foi construída com base nos inquéritos realizados e na análise pormenorizada de cada concorrente.



Fonte: Elaboração Própria (2016)

- As vantagens competitivas da id.jobs para os profissionais são a:

a) **Simplicidade** no mini-formulário de inscrição, esquecendo os longos, repetitivos e entediantes formulários de candidaturas;

b) **Rapidez** na fase de recrutamento e seleção (uma vez que são colocados tempos máximos de resposta), impedindo as longas esperas, o desconhecimento da fase em que se encontram e a falta de *feedback* das candidaturas; e

c) **Personalização**, ao receber notificações de emprego baseadas nos seus interesses, introduzidos no formulário inicial, esquecendo assim, a receção de propostas descontextualizadas.

- As vantagens competitivas para as empresas são também a:

a) **Simplicidade**, não só na automatização da maioria das fases de recrutamento e seleção, como em termos de navegabilidade e usabilidade da plataforma, facilitando e reduzindo a intervenção humana e as tarefas administrativas;

b) **Rapidez**, ao aceder a uma grande variedade de candidatos, não tendo de esperar que os mesmos vejam as propostas e se candidatem, alcançando tanto profissionais ativos como passivos; e

c) **Personalização** máxima em todo o recrutamento, desde a pesquisa por filtros bastante detalhados, as técnicas de seleção a utilizar, a informação a recolher dos candidatos, entre outras soluções à medida, permitindo analisar apenas candidatos de interesse, e com currículos uniformizados e completos.

4.7.5. Marketing-mix

4.7.5.1. Produto/Serviço

A id.jobs é uma plataforma de recrutamento que tem como fatores diferenciadores o fato de tornar o recrutamento mais simples, rápido e personalizado facilitando o encontro de interesses entre os profissionais e as empresas. Os profissionais têm um mini-formulário de inscrição, recebem notificações de emprego baseadas nos seus interesses e o processo de recrutamento é rápido e com *feedback*. As empresas podem aceder a uma vasta lista de profissionais, e automatizar e personalizar o processo de recrutamento. A id.jobs pretende ser a plataforma mais intuitiva e *light* do mercado, focada apenas no recrutamento, facilitando ao máximo o *matching* entre um profissional e uma empresa. Segundo o inquérito realizado aos profissionais, 95,4% gostaria de receber propostas mesmo estando empregado, funcionalidade que a id.jobs terá pois 45,5% dos inquiridos revelam que raramente ou apenas quando são notificados procuram novas oportunidades de trabalho. A id.jobs pretende acelerar os processos de recrutamento que de acordo com os inquiridos (aproximadamente 40%) alongam-se mais do que um mês. Também o fato de haver a possibilidade de realizar entrevistas via *online* torna o recrutamento mais económico para os profissionais, que revelam ter gastos consideráveis em entrevistas presenciais de emprego: 47,8% gastaram entre 5 e

10 euros e 12,4% mais de 40 euros. A id.jobs tem como objetivo aumentar os níveis de satisfação dos profissionais, uma vez que cerca de 46% consideram o nível de satisfação em relação ao *website* que mais utilizam para procurar novas ocupações profissionais como “médio”. Assim, a id.jobs, pretende ir ao encontro das necessidades dos profissionais, tendo como características: ser intuitiva e de fácil uso, permitir aceder ao *feedback* do recrutamento e ter um processo de recrutamento rápido. No inquérito realizado às empresas, as principais razões que levam algumas entidades a não utilizarem este tipo de plataformas prendem-se com o fato de não serem completas, por nunca terem pensado nisso, ou por serem dispendiosas. A id.jobs será uma plataforma completamente personalizável consoante os interesses de recrutamento de cada empresa, terá uma boa relação qualidade-preço e pretende destacar-se na comunicação para chamar a atenção das empresas que nunca pensaram em usar uma ferramenta destas. As características da id.jobs vão também ao encontro daquilo que as empresas consideraram ser mais pertinente: intuitiva, simples de usar e personalizável, de tal forma que 52,2% afirmaram como sendo provável a sua inscrição na plataforma e 17,4% muito provável.

Marca

A id.jobs ainda não é uma marca registada. A primeira parte do nome “id” foi escolhida por significar “identificação”, no sentido de ser uma plataforma onde um profissional pode encontrar trabalho com que se identifique e que seja do seu interesse, a segunda parte “jobs” serve para as pessoas identificarem facilmente como uma plataforma de procura de trabalho. O *slogan*: “*Bring happiness to work*” deve-se à plataforma, tanto para os profissionais como para as empresas, pretender facilitar a vida de ambos, sugerindo ao profissional trabalhos em que tem maior probabilidade de ser feliz e às empresas, sugerindo profissionais interessados em trabalhar nelas. O logotipo, indo ao encontro do *slogan*, será o próprio nome “id.jobs”, com a particularidade de ser visível uma cara feliz (*smile*) onde os olhos estão no “o” e no “b” da palavra “jobs” e o sorriso por baixo (ver anexo VI). A marca em si transmitirá simplicidade, facilidade e rapidez, como se pode observar na *landing page* presente no anexo VIII e IX.

4.7.5.2. Preço

Os preços estabelecidos tiveram em conta dois fatores, os preços da concorrência e o inquérito realizado às empresas onde o preço mínimo que estariam dispostos a pagar foi de 25 euros e o máximo de 75 euros (por mês). Tendo optado por uma estratégia de preço com uma boa relação qualidade-preço, a ideia é que a id.jobs não lidere pelos preços mais baixos porque pode dar a noção de menor qualidade, nem pelos preços mais altos, para não cair no rótulo de “careiros”. O modelo de negócio será *free premium*, isto é, tem um serviço gratuito onde as empresas podem aceder

gratuitamente à bolsa de candidatos interessados mas sem identificação dos mesmos, e um serviço a cobrar, onde terão de subscrever uma assinatura mensal para:

- a) Aceder a uma bolsa de 100 candidatos com identificação (24,90 euros);
- b) Aceder a uma bolsa ilimitada de candidatos com identificação (34,90 euros);
- c) Aceder a a) e usufruir do software de gestão dos candidatos (49,90 euros);
- d) Aceder a b) e usufruir do software de gestão dos candidatos (59,90 euros);

Será aplicado um desconto de 5% nas mensalidades se aderirem a uma assinatura de 6 meses contínuos e de 10% se for anual. Cada mensalidade paga por uma empresa dá direito a cinco utilizadores da mesma poderem usufruir da conta, caso pretendam mais irá cobrar-se 10 euros por cada utilizador a mais.

4.7.5.3. Distribuição

Face à natureza digital do negócio, basta os profissionais e as empresas terem acesso à *internet* para puderem usufruir das funcionalidades da plataforma. O usufruto do serviço requer o pagamento da mensalidade que terá o seguinte procedimento: aceder ao *website* www.id.jobs.com; seleccionar a assinatura mensal desejada; inserir os dados da empresa; seleccionar a forma de pagamento que pode ser por transferência bancária, por pagamento de serviços após emissão da referência de multibanco ou acionando o débito directo.

4.7.5.4. Promoção e Comunicação

A promoção da id.jobs irá ser realizada através de:

a) **Publicidade:** investimento em publicidade *online* nas redes sociais (Facebook e LinkedIn), em alguns portais de emprego e em Google *Adwords*, principalmente nas alturas de maior procura de ocupação profissional (Janeiro e Setembro).

b) **Marketing directo:** comunicação nas redes sociais (Facebook e LinkedIn) no *website* da plataforma em português e em inglês; esporadicamente (2 vezes por ano) permitir um mês de experimentação gratuita da assinatura mensal mais completa; criação de um *blog* com conteúdo informativo; criação de tutoriais sobre as funcionalidades da plataforma; e apostar numa ferramenta de CRM (*Customer relationship management*) que permitirá fortalecer e conservar a relação com os profissionais e empresas e aumentar o *lifetime value* das últimas.

c) **Promoção de vendas:** para atrair profissionais a id.jobs participará em eventos, conferências, feiras de emprego e universidades para atrair mais utilizadores para a plataforma e aumentar a notoriedade da mesma; a atração das empresas passará por participar em feiras de emprego e em eventos de *networking empresarial*, agendando reuniões que permitirão dar a conhecer as funcionalidades da plataforma e convidando-os a aderirem à mesma.

d) **Parcerias:** pretende-se que os parceiros sejam aliados de comunicação, essencialmente os centros de emprego, as universidades, as associações de estudantes e as câmaras municipais; aos nossos clientes empresariais iremos promover o sistema de “*Customer get customer*” garantindo 5% de desconto durante 3 mensalidades seguidas ao trazerem mais um cliente para a empresa.

e) **Boca-a-boca:** apesar de imprevisível e de impossível controlo, a id.jobs irá apostar na qualidade do serviço e na publicação de conteúdos criativos e interessantes nas redes sociais que promovam o tão poderoso “boca-a-boca”, atraindo mais profissionais e empresas para a plataforma.

4.7.5.5. Pessoas

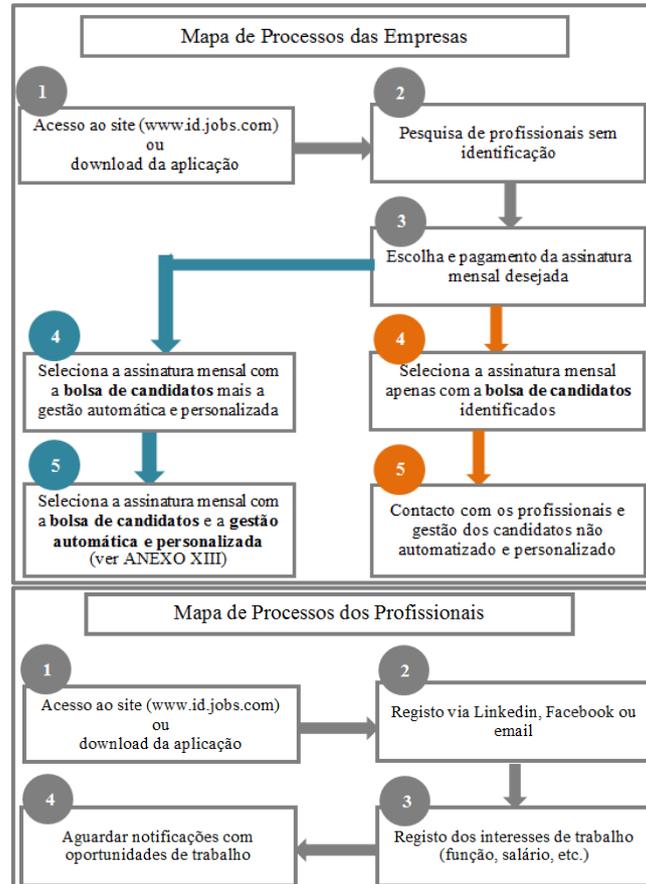
O fato da id.jobs ser uma empresa com poucos recursos humanos, faz com que a seleção de pessoal tenha de ser extremamente rigorosa, pois a produtividade e competência de cada colaborador terá grande influência no desenvolvimento do negócio. Esta temática será melhor detalhada no capítulo do “Plano pessoal”.

4.7.5.6. Processos

Na Figura 7 está representado o mapa de processos das empresas e dos profissionais, isto é, o caminho que percorrerão desde que acedem ao *website* até concluírem a experiência de utilizador.

Figura 7

MAPA DE PROCESSOS DOS PROFISSIONAIS E EMPRESAS



Fonte: Elaboração Própria (2016)

4.7.5.7. Evidência Física

Tendo em conta que a id.jobs estará inserida num espaço de *coworking*, o espaço físico será um *open space* partilhado por várias empresas onde a decoração será da responsabilidade dos donos do espaço. Quanto ao *website* da plataforma, terá duas línguas oficiais, o português e o inglês, e destacar-se-á pela excelente navegabilidade e usabilidade, garantindo uma experiência de utilizador simples, rápida e eficiente. É possível visualizar a experiência do utilizador no anexo X, através dos *mockups* da aplicação móvel.

4.8. Plano Pessoal

4.8.1. Equipa de Gestão

A id.jobs será composta por três sócios, o gestor (autor do plano de negócios), o informático sénior e o investidor particular. Juridicamente, a empresa será uma “sociedade por quotas”.

O autor do PN (ver currículo no anexo XI) irá desenvolver este projeto pois além de já ter participado no desenvolvimento de uma plataforma digital, tem formação em gestão empresarial e acredita ter as *soft skills* necessárias: disciplina, determinação, resiliência e ambição. Também o informático fará parte da equipa empreendedora dado o elevado cariz tecnológico do negócio. Este informático deverá ter alguma experiência no desenvolvimento de plataformas *web* e será valorizada experiência em projetos de empreendedorismo e de recursos humanos. Por último, do investidor particular pretende-se que seja um sócio ativo, oferecendo não apenas o dinheiro, mas também a sua rede de contactos, o seu conhecimento e a sua experiência de gestão.

4.8.2. Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Desempenho

No primeiro ano de atividade, apenas trabalharão na id.jobs os dois sócios. Em 2018 será necessário contratar um comercial, em 2019 e 2020 outro comercial e um informático júnior, em 2021 outro informático júnior e em 2022 mais um comercial. Sendo um negócio com poucos recursos humanos, o recrutamento deverá ser bastante criterioso, pois cada colaborador terá grande influência no desenvolvimento do negócio. Os requisitos necessários para fazer parte da equipa de trabalho são: ao nível das *soft skills*, resiliência, ambição, disciplina, determinação, capacidade de comunicação e dinâmica; ao nível das *hard skills*, deverá ter o ensino superior completo, falar fluentemente inglês e será valorizado anos de experiência em *start ups* tecnológicas; será também determinante a identificação com a visão e missão da id.jobs, ter uma boa rede de contactos e no caso dos comerciais, terem uma apresentação cuidada. O processo de recrutamento e seleção passará pela uso da própria id.jobs, cujo procedimento consistirá na análise de perfis, realização de testes de conhecimento, entrevistas *online*, dinâmicas presenciais de grupo e entrevistas presenciais. Os contratos de trabalho terão a duração de 6 meses, funcionando como período experimental até novo contrato de maior duração. Serão dadas comissões de vendas aos comerciais por cada venda

concretizada. Quanto ao investimento na formação dos colaboradores, será inicialmente realizado pelos próprios sócios da empresa (não apresentando custos adicionais) e as temáticas serão definidas com base nas necessidades identificadas pelos sócios juntamente com os colaboradores. Por último, todos serão avaliados mensalmente, tendo em conta os objetivos de cada um, contribuindo para uma melhoria contínua na definição desses mesmos objetivos.

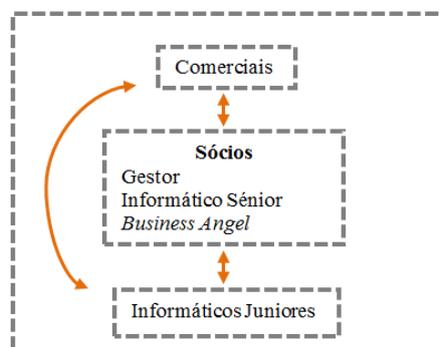
4.8.3. *Descritivo de funções*

O gestor terá como principais funções o controlo da gestão operacional e da estratégia do negócio, a definição e transmissão da missão, visão, objetivos, estratégia e valores da empresa a todos os *stakeholders*, o recrutamento de novos colaboradores e a promoção e venda da plataforma junto de parceiros estratégicos e das potenciais empresas clientes. O informático sénior irá desenvolver e otimizar a plataforma, dará apoio no recrutamento de novos colaboradores informáticos, dará assistência técnica a clientes e ficará responsável pela coordenação técnica dos informáticos juniores. Os informáticos juniores darão assistência técnica a clientes e continuarão a desenvolver e a otimizar a plataforma. Por último, os comerciais irão vender os serviços junto das empresas.

4.8.4. *Estrutura da Organização*

Figura 8

ORGANOGRAMA DA ID.JOBS



Fonte: *Elaboração Própria (2016)*

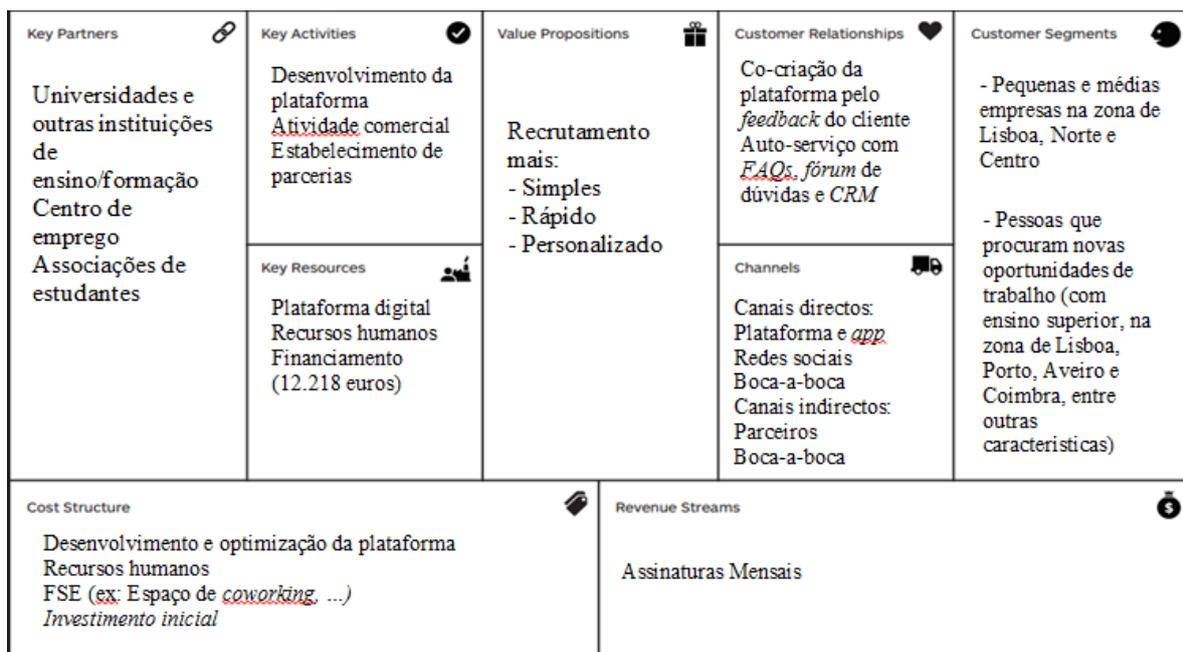
4.9. Plano de Operações

4.9.1. *Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa*

Para implementar este projeto, os seguintes procedimentos legais e operacionais devem ser respeitados: recrutamento de um informático sénior para desenvolver a plataforma; obtenção de financiamento; registo da marca “id.jobs, Lda.” como propriedade industrial a nível nacional no Instituto Nacional de Propriedade Industrial; contratação de um técnico oficial de contas; e a constituição de um “sociedade por quotas” com capital social de 12.800 euros.

Quanto ao modelo de negócios, na Figura 9 encontra-se “*Business Model Canvas*”, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), que ilustra a lógica do negócio.

Figura 9

BUSINESS MODEL CANVAS

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

4.9.2. Localização, Layout e Equipamento

A id.jobs estará localizada nos Olivais, em Lisboa, num espaço de *coworking* em *open-space* com cerca de 130m² e com capacidade para 36 pessoas. O espaço (ver *layout* no anexo VII) engloba: uma zona de *lounge*/copa, com micro-ondas e frigorífico onde se podem fazer refeições e promover sinergias entre empresas; três casas de banho; uma sala de reuniões de 20m² com capacidade para 10 pessoas; uma sala de formações de 50m² com capacidade para 30 pessoas sentadas; e alguns espaços de *outdoor* para relaxar. Relativamente ao espaço de trabalho da id.jobs (a vermelho no *layout* do anexo VII), no primeiro ano será num espaço de 10m². Quanto ao investimento em equipamento, no primeiro ano de atividade será de 2500 euros (um computador para o informático sénior e alguns *softwares* essenciais). A renda terá um custo médio mensal de 130 euros por pessoa, ou seja, 260 euros no primeiro ano (130 euros do gestor e 130 euros do informático sénior).

4.9.3. Atividades-chave

Na fase inicial do projeto, as atividades determinantes para o sucesso do mesmo serão: 1. Desenvolvimento e otimização constante da plataforma *web*; 2. Estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, centro de emprego, entre outras; e 3. Forte atividade comercial. A estratégia que dará suporte à atividade 1, será de *customer development*, isto é, desenvolver e melhorar a plataforma *web* através do *feedback* dos clientes. A estratégia da atividade 2 passará pelas instituições de ensino superior na zona de Lisboa, Porto, Coimbra e Aveiro. Por último, a

estratégia da atividade 3, passará por uma política de vendas não agressiva, com objetivos exequíveis e direcionados para o nosso *target* empresarial.

4.9.4. Modelo de Controlo e Gestão

As ferramentas escolhidas para controlo e gestão do negócio foram o *Balanced ScoreCard* e o *Activity-Based Costing*.

O *Balanced ScoreCard (BSC)*, que segundo Geada et al. (2012, pág. 28) é “um modelo que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que direcionam comportamentos e *performance*”, será a ferramenta utilizada no controlo da estratégia do negócio (ver anexo XII). Os objetivos estratégicos, metas e indicadores definidos para cada pilar do BSC (pilar financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento) encontram-se no anexo XII.

O *Activity-Based Costing (ABC)*, que segundo Moreira (2015, pág. 13) é um “método de apuramento de custos baseado em atividades e que auxilia os gestores na gestão e redução de custos”, foi o método escolhido para controlo dos custos mensais. Pretende-se controlar os custos, comparando mensalmente o valor estimado com o real, e fazendo ajustes sempre que seja necessário. Os centros de custo serão a atividade comercial e de gestão, a atividade de comunicação e marketing e a atividade ligada ao desenvolvimento da plataforma.

4.10. Plano Financeiro*

A análise financeira é determinante no desenvolvimento de um plano de negócios. Esta análise permite estimar os *Free Cash Flows*, que é o dinheiro gerado pelo projeto, entre outros mapas.

4.10.1. Pressupostos

O plano de negócios da id.jobs terá início no ano de 2017 e as estimativas dos *cash flows* serão até ao ano de 2022. Os cinco anos de vida útil do projeto devem-se ao negócio estar inserido num setor em constante mudança, o tecnológico, e como tal, crê-se que passados cinco anos a plataforma *web* esteja ultrapassada, começando a perder a quota de mercado conquistada até então. A taxa de IVA é de 23%, a de IRC de 21% e a média de IRS de 15%. O prazo médio de recebimento e de pagamento é de zero dias. A taxa de aplicações financeiras de curto prazo considerada foi de 0,5% (Millennium BCP, 2016). Quanto à taxa de juro de empréstimo de curto prazo e de médio-longo prazo, foram também fornecidas pelo mesmo banco, que considerou como valores de referência 2,25% e 2,50% respetivamente. A taxa de juro de ativos sem risco considerada de 0,3% (BPI, 2016) foi com base na taxa de juro da dívida Alemã. O prémio de risco considerado foi de 5,96% (LNEC, 2008). A *Beta* do setor dos *softwares (systems & applications)*, segundo o *website* do Professor Damodaran

* Por limitação de espaço algumas tabelas encontram-se no anexo XIII e outras poderão ser solicitadas mediante pedido.

(2016) é de 1,33%. Já a taxa de inflação está fixada em 0,7% segundo o Jornal Economia e Finanças *Online* (2016).

4.10.2. Estimativas da Procura

Apesar de na id.jobs existirem dois segmentos-alvo, apenas as empresas pagam pelo serviço. Assim, contabilizando as PME nas zonas de Lisboa, Centro e Norte, nas áreas da construção, comércio, transportes e armazenagem, alojamento, restauração e similares, consultoria, científica, técnicas e similares e da saúde e proteção social, e a percentagem de empresas que pretendem recrutar, totaliza 468.860 PME. Destas, considerando que anualmente 80% (375.088) recrutam através da internet, que 2% (7.501) utilizam este tipo de plataformas de recrutamento, que 30% (2.250) experimentam um mês gratuito na id.jobs e que, 5% se convertem em clientes, tem-se cerca de 113 empresas como potenciais clientes no primeiro ano. Com base numa análise de *benchmarking*, crê-se que 40% das empresas usufruirão do *pack* de 24,90 euros, 30% do *pack* de 34,90 euros, 25% do *pack* de 49,90 euros e 5% do *pack* de 59,90 euros. Com a crescente tendência do recrutamento através da internet, estimou-se um crescimento de 50% no segundo e terceiro ano e de 60% nos restantes, mantendo as mesmas proporções dos packs (ver Tabela V).

Tabela V

ESTIMATIVAS DA PROCURA E RESPECTIVO CRESCIMENTO

% Packs	Valor (Pack)	2017	VN 1º Ano	2018	2019	2020	2021	2022
40,0%	24,90€	45	13.505,76 €	68	102	163	260	417
30,0%	34,90€	34	14.197,32 €	51	76	122	195	312
25,0%	49,90€	28	16.916,10 €	42	64	102	163	260
5,0%	59,90€	6	4.061,22 €	8	13	20	33	52
	Total	113		170	254	407	651	1041

Fonte: Folha de cálculo IAPMEI (2013)

4.10.3. Investimento Inicial

O investimento inicial é de 12.800 euros (3.100 euros de capital fixo, 9.400 euros de fundo de maneiio e 300 euros de margem de segurança), totalmente assegurado por capitais próprios. O valor do capital fixo corresponde a 2.000 euros de um computador, 500 euros de *softwares* necessários, 500 euros da constituição da empresa e 100 euros do registo da marca. O valor do fundo de maneiio corresponde às necessidades de fundo de maneiio (12.218 euros) menos os recursos (2.818 euros).

4.10.4. Mapa de Cash Flows

Os valores dos *Free Cash Flows* devem-se à soma dos *Cash Flows* de exploração com os *Cash Flows* de investimento, como se pode observar na Tabela VI.

Tabela VI
MAPA DE CASH FLOWS

Meios Libertos do Projeto	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-805	4304	1670	18.549	73.043	167.722
Amortizações do exercício	825	1450	2075	2500	4500	4500
Total	20	5754	3745	21.049	77.543	172.222
Fundo Maneio	-9400	1820	2625	4446	6496	10.151
Cash flow de Exploração	-9380	7573	6370	25.495	84.039	182.373
Capital Fixo	-3100	-2500	-2500	-2500	-10.500	-2500
Free cash-flow	-12.480	5073	3870	22.995	73.539	179.873
Cash flow acumulado	-12.480	-7407	-3537	19.459	92.997	272.871

Fonte: Folha de cálculo IAPMEI (2013)

4.10.5. Avaliação

O Valor atualizado líquido (VAL) acumulado em 2022 é de 188.181 euros e a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 166,73%. O projeto atinge o *Payback Period* no 3º ano, mais precisamente aos 2 anos e 9 meses. O Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) médio é de 8,25%, significando a taxa mínima para justificar o investimento.

4.10.6. Análise de Sensibilidade/Risco

Na Tabela VII segue-se as análises de sensibilidade ao preço e à procura (a cor), calculando os respetivos valores atualizados líquidos. Optou-se apenas por analisar a sensibilidade aos preços com variações positivas (5%, 7,5% e 10%) porque se definiu os preços com o menor valor possível considerado pela concorrência e pelos dados do estudo de mercado. As variações na procura foram desde negativas (-15%, -10% e -5%) a positivas (+15%, +10% e +5%). Ao aumento da procura foram ajustados os FSE de combustíveis, material de escritório, artigos de oferta, despesas de representação e deslocações e estadas. Na Tabela VII encontram-se também (sem cor) análises de cenários, variando ao mesmo tempo a procura e o preço.

Tabela VII
ANÁLISE DE SENSIBILIDADE E DE CENÁRIOS (VAL)

VAL (a 5 anos)		Sensibilidade ao Preço			
		0%	+5%	+7,5%	+10%
Sensibilidade à Procura	-15%	130.149	131.401	144.060	156.102
	-10%	132.485	158.786	174.406	190.027
	-5%	157.927	190.904	207.392	223.881
	0%	188.181	222.940	240.296	257.653
	5%	218.436	254.884	273.108	291.332
	10%	248.539	286.723	305.815	324.907
	20%	308.378	350.033	370.861	391.688

Fonte: Folha de cálculo IAPMEI (2013)

Achou-se também pertinente, até para fornecer mais informação a eventuais investidores, a necessidade de conhecer as variações no *Payback period* (ver a seguinte Tabela VIII).

Tabela VIII

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE E DE CENÁRIOS (PBP)

PBP		Sensibilidade ao Preço			
		0%	+5%	+7,5%	+10%
Sensibilidade à Procura	-15%	4 anos	4 anos	4 anos	3 anos
	-10%	4 anos	3 anos	3 anos	3 anos
	-5%	3 anos	3 anos	2 anos	2 anos
	0%	3 anos	2 anos	2 ano	1 ano
	5%	2 anos	1 ano	1 ano	1 ano
	10%	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano
	20%	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano

Fonte: Folha de cálculo IAPMEI (2013)

Por último, para um VAL de zero (valor mínimo para o projeto ser viável), a quebra máxima que os preços poderão ter é de 27,1%, o que significa que se pode baixar o preço das assinaturas mensais às empresas até: pack 1 – 18,15 euros, pack 2 – 25,44 euros, pack 3 – 36,38 euros e pack 4 – 43,67 euros. Por outro lado, para um mesmo VAL de zero, a quebra máxima que as quantidades poderão ter é de 26,55% (mantendo os mesmos crescimentos anuais considerados anteriormente), o que significa a venda de 83 assinaturas no ano zero, 125 no ano um, 187 no ano dois, 299 no ano três, 478 no ano quatro e 765 no ano cinco.

4.11. Calendarização

Na seguinte Figura 10, encontra-se a calendarização do projeto com a descrição das atividades.

Figura 10

CALENDARIZAÇÃO



Fonte: Elaboração Própria (2016)

5. CONCLUSÕES

A realização deste plano de negócios permitiu que o autor ficasse a conhecer como implementar um negócio com as características da id.jobs (plataforma *web*). Por ser um PN, permitiu rever as matérias lecionadas e consolidar conhecimentos adquiridos durante o período de aulas nas diferentes disciplinas do mestrado em Ciências Empresariais.

No que diz respeito à ideia de negócio, através do estudo de mercado, identificaram-se as necessidades dos profissionais e empresas, e as respetivas soluções a implementar. Definiu-se a visão, missão, objetivos, valores, estratégia e modelo de negócio, a respetiva equipa de gestão e as ferramentas de controlo e monitorização do processo. Relativamente ao plano financeiro, as estimativas de procura foram calculadas com o maior realismo possível e numa perspetiva negativista, contrariando a tendência de alguns empreendedores em estimar valores demasiado otimistas. Na análise de sensibilidade, após o estudo de vários cenários, crê-se que seria importante aumentar o preço das assinaturas mensais, pelo menos 5%, pois não só é um valor pouco significativo para as empresas como alteraria o *Payback Period* de 3 para 2 anos, tornando o projeto mais atrativo e facilitando a obtenção de financiamento.

Na eventual implementação deste negócio, sugere-se que primeiramente se recrute um informático sénior, garantindo-lhe parte da sociedade para desenvolver e otimizar a plataforma *web*, e posteriormente procurar potenciais investidores que financiem o valor do fundo de maneio, necessário para arrancar com o negócio. Por outro lado, os principais obstáculos identificados pelo autor do plano de negócios à implementação do mesmo são: a falta de experiência e *know-how* dos sócios no setor do recrutamento, o elevado poder de retaliação da concorrência e a existência de vários serviços substitutos.

Por último, conclui-se que o estudo económico-financeiro do presente plano de negócios é viável, apresentando um VAL de 188.181 euros e um período de recuperação do investimento de cerca de três anos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboul-Ela, G. M. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research* 9 (1), 40-51.
- Afshar, Z., & Fayyazi, M. (2013). E-recruitment in Iran. *New Marketing Research Journal*, 31-38.
- Agência Portuguesa do Ambiente (2016). Plano Nacional de Ação Ambiente e Saúde (PNAAS). Disponível em <http://www.apambiente.pt/> [Acesso em 22/05/2016]
- Agência Triad (02 de Fevereiro de 2016). “O que mudou no perfil do consumidor na era digital?”. Disponível em <http://www.agenciatriad.com.br/> [Acesso em 27/05/2016].
- Armstrong J. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal* 3 (3), 197–211.
- Banco de Portugal Eurosistema (2014). Quadros do Setor. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/> [Acesso em 01/03/2016]
- Banco de Portugal Eurosistema (2015). Boletim Económico. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/> [Acesso em 20/03/2016]
- Barrow, C., Barrow, P. and Brown, R. (2008) *The Business Plan Workbook*, 6th edn. London: Kogan Page.
- Bhidé, A. V. (2003). *The Origin and Evolution of New Businesses*, New York: Oxford University Press.
- BPI (6 de Maio de 2016). – Estudos Económicos e Financeiros. Disponível em <http://www.bancobpi.pt/> [Acesso em 04/06/2016]
- Bragã, V., Diaconescu, S. & Naftanaila, C. (2013). Business Plan as management tool. *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series* 1, 164-169.
- Brahmana, R. K., & Brahmana, R. (2013). What factors Drive job Seekers Attitude in using E-recruitment. *The South East Journal of Management*, 7 (2), 123-134.
- Brinckmann, J., Grichnik ,D., Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning - performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* 25 (1), 24–40.
- Caers, R., & Castelyns, V. (2010). LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review* 29 (4), 1-12.
- Canalsuperior Online (23 de Maio de 2014). “74% dos estudantes portugueses procuram emprego através de portais na internet”. Disponível em <http://informacao.canalsuperior.pt/noticia/17889> [Acesso em 27/03/2016].
- Capterra Talent Management Blog (20 de Fevereiro de 2014). “Top 15 recruiting statistics 2014” Disponível em <http://blog.capterra.com/top-15-recruiting-statistics-2014/> [Acesso em 26/03/2016].
- Castrogiovanni G. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical link ages. *Journal of Management* 22 (6), 801–822.
- Chwolka, A., Raith, M. G. (2012). *The value of business planning before start-up - A decision theoretical perspective*. *Journal of Business Venturing* 27 (3), 385-399.
- Comissão Europeia (2016). Recomendação do Conselho relativa ao Programa Nacional de Reformas de Portugal para 2016 e que formula um parecer do Conselho sobre o Programa de Estabilidade de Portugal para 2016. Disponível em http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016_portugal_pt.pdf [Acesso em 25/05/2016]
- Concorrentes:
- ICIMS*. Obtido em 10 de Janeiro de 2016, de <https://www.icims.com/>.
- Linkedin*. Obtido em 5 de Janeiro de 2016, de <https://www.linkedin.com/>.
- Recruiterbox*. Obtido em 13 de Janeiro de 2016, de <http://recruiterbox.com/>.

- Zoho. Obtido em 12 de Janeiro de 2016, de <https://www.zoho.com/>.
- Newtonsoftware. Obtido em 13 de Janeiro de 2016, de <http://newtonsoftware.com/>.
- Jobscience. Obtido em 13 de Janeiro de 2016, de <http://www.jobscience.com/>.
- Peoplefluent. Obtido em 14 de Janeiro de 2016, de <http://www.peoplefluent.com/>.
- Jobvite. Obtido em 13 de Janeiro de 2016, de <http://www.jobvite.com/>.
- Cats. Obtido em 14 de Janeiro de 2016, de <https://www.catsone.com/>.
- Kenexa. Obtido em 15 de Janeiro de 2016, de <http://www.ibm.com/>.
- Landing.jobs. Obtido em 12 de Janeiro de 2016, de <https://landing.jobs/>.
- Workable. Obtido em 15 de Janeiro de 2016, de <https://www.workable.com/>.
- Consultora Informa D&B (Maio de 2014). Radiografia do setor das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) em Portugal. Disponível em <https://www.informadb.pt/idbweb/> [Acesso em 09/02/2016].
- Delmar, F., Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal* 24 (12), 1165–1185.
- Deloitte & Touche (2003). Writing an Effective Business Plan - Fourth Edition. Disponível em: <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf>. [Acesso em 28/12/2015].
- Diário de Notícias Online (28 de Dezembro de 2015). “Empresas vão voltar a contractar”. Disponível em: <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/empresas-vaio-voltar-a-contractar-sobretudo-na-industria-e-tecnologia-4954552.html> [Acesso em 20/03/2015].
- Dominios.pt. Obtido em 9 de Maio de 2016, de <https://www.dominios.pt/>.
- Ernst & Young (2001). Guide to producing a Business Plan. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf. [Acesso em 12/01/2015].
- Faliagka et al. (2014). On-line consistent ranking on e-recruitment: seeking the truth behind a well-formed CV. *Artificial Intelligence Review* 42 (3), 515-528.
- Fayyazi, M., & Afshar, Z. (2014). E-recruitment in Iranian Bank and insurance industry. *New Marketing Research Journal*, Special issue 2014, 69-78.
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal* 32 (15), 2399-2420.
- Florea, N. V. & Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-recruitment in Organizations. *The 4th International Conference on Information Systems Management and Evaluation*, 344-352.
- Frk, V. (2010). Riadenie ľudských zdrojov. *Grafotlač Prešov, Prešov*, 283.
- Fry, F. L. & Stoner, C. R. (1985). Business Plans: Two Major Types. *Journal Of Small Business Management* 23 (1), 1-6.
- García-Izquierdo, A. L., Aguinis, H. & Ramos-Villagrasa, P. J. (2010). Science-Practice Gap in E-recruitment. *International Journal of Selection and Assessment* 18 (4), 432-438.
- Geadá, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Girard, A. & Fallery, B. (2013). E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study. *Human Resource Information Systems*, INSTICC Press, 39-48.
- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing* 22 (6), 782–807.
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books.
- HAYS, recruiting experts worldwide (2014). Guia do Mercado Laboral 2014. Disponível em: http://www.apg.pt/downloads/file700_pt.pdf [Acesso em 17/03/2016].

- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards and Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management* 26 (3), 241-259.
- Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management* 30 (1), 29–48.
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). Como Elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia Para Um Projeto de Sucesso. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>. [Acesso em 27/12/2015].
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3. Disponível em https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf [Acesso em 01/02/2016]
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2015). Taxa de Desemprego. Disponível em <https://www.ine.pt> [Acesso em 20/03/2016]
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2012). Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2012. Disponível em <https://www.ine.pt> [Acesso em 22/03/2016]
- International Data Corporation (2015). Portugal Tech Insights 2020. Disponível em: <http://www.cvent.com/events/portugal-tech-insights-2020-idc-nos/> [Acesso em 25/03/2016]
- InvoiceXpress*. Obtido em 10 de Maio de 2016, de <https://invoicexpress.com/>
- Jobvite* (2015). The Jobvite Recruiter Nation Survey. Disponível em https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2015/09/jobvite_recruiter_nation_2015.pdf [Acesso em 27/04/2016]
- Jornal Economia e Finanças *Online* (11 de Abril de 2015). “Inflação fixa-se nos 0,7% em Abril de 2016”. Disponível em: <http://economiafinancas.com/> [Acesso em 2/5/2016]
- Jornal *Online* Observador (19 de Maio de 2014). “Como os Portugueses mudaram os hábitos de consumo”. Disponível em: <http://observador.pt/2014/05/19/como-os-portugueses-mudaram-os-habitos-de-consumo/> [Acesso em 2/2/2016]
- Jornal Público *Online* (04 de Fevereiro de 2015). “Setor de tecnologias de informação cresceu ao fim de cinco anos”. Disponível em: <https://www.publico.pt/> [Acesso em 3/2/2016]
- Kar, A. & Bhattacharya (2009). E-recruitment and Costumer Satisfaction: An Empirical Study in and Around Kolkata. *The Icfaian Journal of Management Research* 8 (2), 34-54.
- Koubek, J. (2009). Řízení lidských zdrojů: Základy modrní personalistiky. *Management Press, Praha*, 399.
- Kuratko, Donald F. & David B. Audretsch (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33 (1), 1-17.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, Process, & Practice, (8th ed.)*. Mason, OH: Cengage/SouthWestern Publishing
- Lange, J. E., Mollov, A., Pearlmutter, M., Singh, S., Bygrave, W. D. (2007): Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures, *Venture Capital* 9 (4), 237-256
- Linkedin (2016). Global Recruiting Trends 2016. Disponível em <https://business.linkedin.com> [Acesso em 30/01/2016]
- LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil (2008). Avaliação Ambiental Estratégica do “Estudo para Análise Técnica Comparada das Alternativas de Localização do Novo Aeroporto de Lisboa na Zona da OTA e na Zona do Campo de Tiro de Alcochete. Disponível em <http://repositorio.lnec.pt:8080/xmlui/handle/123456789/15650> [Acesso em 7/06/2016]
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. Disponível em: <https://courses.cs.washington.edu/courses/cse403/02su/WhyBusinessModelsMatter.pdf>. [Acesso em: 2015/12/01]
- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2005). *A estratégia do Oceano Azul*. INSEAD Business School (França): Harvard Business Review.

- Microsoft Azure*. Obtido em 7 de Maio de 2016, de <https://azure.microsoft.com/pt-pt/>.
- Millennium BCP*. Obtido em 13 de Maio de 2016, de <https://millenniumbcp.pt/>.
- Moreira, A. S. (2015). *Aplicabilidade do Activity-Based Costing*. Lisboa: VidaEconómica.
- Mycoworkspace*. Obtido em 11 de Maio de 2016, de <http://www.mycoworkspace.com/>.
- Papke-Shields, K.E., Beise, C. & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management* 28 (7), 650–662.
- PORDATA (2014). Base de Dados de Portugal Contemporâneo. Disponível em: <http://www.pordata.pt/> [Acesso em 28/03/2016]
- PORDATA (2016). Base de Dados de Portugal Contemporâneo. Disponível em: <http://www.pordata.pt/> [Acesso em 22/03/2016]
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Professor Damodaran *website* (2016). Betas by Setor (US). Disponível em: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 1st Ed. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Rocha & Baylão (2014). A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. *Seget – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Sahlman, W. A. (1997). How to Write a Great Business Plan. Harvard Business Review. Disponível em: <http://gsl.mit.edu/media/programs/india-bms-summer-2013/materials/how-to-write-a-great-business-plan.pdf>. [Acesso em 15/12/2015].
- SAPo *online* (17 de Fevereiro de 2016). “Procura de emprego em Portugal passa cada vez mais pela Internet”. Disponível em: http://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigo/procura_de_emprego_em_portugal_passa_cada_vez_mais_pela_internet-46251wam.html [Acesso em 27/03/2016]
- Sarılar, Ö. (2006). Recruitment Process in Banking Industry. *TCMB Human Resources General Directorate*
- Simoneaux, S. & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration* 17 (3), 92-95.
- The Magnet (2016). “The top 70 Applicant Tracking Systems (2016)”. Disponível em: <http://blog.ongig.com/recruiting-software/the-top-70-applicant-tracking-systems-2016> [Acesso em 27/04/2016]
- ViaMichelin*. Obtido em 5 de Maio de 2016, de <http://www.viamichelin.pt/>.
- Voicu, M.-C. (2014). Using online questionnaires in the employee recruitment activity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014), 34-42.
- Webnode*. Obtido em 25 de Fevereiro de 2016, de <http://www.webnode.pt/>

ANEXOS

I. *Vantagens e Desvantagens do E-recruitment*

Tabela I

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *E-RECRUITMENT*

Vantagens	Autores
Baixo custo	Brahmana & Brahmana, 2013; Afshar & Fayyazi, 2013; García-Izquierdo, Aguinis, & Ramos-Villagrasa, 2010; Aboul-Ela, 2014; Girard & Fallery, 2013; Selden & Orenstein, 2011; Voicu, 2014; Faliagka et al., 2014; Kar & Bhattacharya, 2009; Fayyazi & Afshar 2014; Florea & Badea, 2013; Holm, 2012
Poupança de tempo (todo o ciclo)	Brahmana & Brahmana, 2013; Afshar & Fayyazi, 2013; García-Izquierdo, Aguinis, & Ramos-Villagrasa, 2010; Aboul-Ela, 2014; Girard & Fallery, 2013; Kar & Bhattacharya, 2009; Fayyazi & Afshar 2014; Florea & Badea, 2013; Holm, 2012
Precisão e qualidade do candidato	Brahmana & Brahmana, 2013; Afshar & Fayyazi, 2013; Aboul-Ela, 2014; Girard & Fallery, 2013; Kar & Bhattacharya, 2009; Fayyazi & Afshar 2014; Florea & Badea, 2013; Holm, 2012
Melhora a imagem da empresa	Brahmana & Brahmana, 2013; Aboul-Ela, 2014; Girard & Fallery, 2013; Fayyazi & Afshar 2014; Florea & Badea, 2013
Fácil uso (candidatos e empresas)	Brahmana & Brahmana, 2013; Afshar & Fayyazi, 2013; Florea & Badea, 2013
Inexistência de barreiras geográficas	Brahmana & Brahmana, 2013; García-Izquierdo, Aguinis, & Ramos-Villagrasa, 2010; Aboul-Ela, 2014; Florea & Badea, 2013
Maior acessibilidade (24h por dia e 365 dias por ano)	Brahmana & Brahmana, 2013; Afshar & Fayyazi, 2013; Caers & Castelyns, 2010; García-Izquierdo, Aguinis, & Ramos-Villagrasa, 2010; Kar & Bhattacharya, 2009; Fayyazi & Afshar 2014; Florea & Badea, 2013
Maior diversidade de candidatos	Afshar & Fayyazi, 2013; Aboul-Ela, 2014; Selden & Orenstein, 2011; Faliagka et al., 2014; Florea & Badea, 2013
Fácil divulgação e em tempo-real	Afshar & Fayyazi, 2013; Florea & Badea, 2013
Atração de pessoas que procuram trabalho de forma passiva	Aboul-Ela, 2014; Girard & Fallery, 2013; Kar & Bhattacharya, 2009; Fayyazi & Afshar 2014; Florea & Badea, 2013
Automatização dos processos	Aboul-Ela, 2014; Florea & Badea, 2013; Holm 2012
Mais informação dos candidatos	Girard & Fallery, 2013; Florea & Badea, 2013; Holm 2012
Melhor gestão de muitos candidatos	Girard & Fallery, 2013; Florea & Badea, 2013; Holm 2012
Fácil comparação de candidatos pela estandardização dos CV	Faliagka et al., 2014; Fayyazi & Afshar 2014; Holm 2012
Triagem facilitada	Fayyazi & Afshar 2014
PME com fácil acesso a candidatos	Fayyazi & Afshar 2014; Aboul-Ela, 2014; Holm 2012
Desintermediação	Florea & Badea, 2013
Fornece mais informação acerca do trabalho e da empresa	Florea & Badea, 2013
Menos necessidades de RH no processo de recrutamento	Holm 2012
Desvantagens	Autores
Perda do contacto <i>face-to-face</i> eliminando candidato qualificados	Fayyazi & Afshar 2014; Florea & Badea, 2013
Perda de candidatos que não usam ou não têm internet	Fayyazi & Afshar 2014; Caers & Castelyns, 2010; Florea & Badea, 2013
Posições de baixas competências não são beneficiadas	Fayyazi & Afshar 2014
Rejeição de candidaturas por informação passível de discriminação (género, nº filhos..)	García-Izquierdo, Aguinis, & Ramos-Villagrasa, 2010; Caers & Castelyns, 2010; Florea & Badea, 2013
Facilidade de candidaturas pode atrair excessivas candidaturas	Florea & Badea, 2013
Processos pouco atrativos desencorajam os candidatos	Florea & Badea, 2013

Fonte: *Elaboração Própria (2016)*

II. Dados do Setor das Atividades de Emprego

Tabela IX
DADOS DO SETOR DAS ATIVIDADES DE EMPREGO

Critério/CAE	78100 (Empresas de seleção e colocação de pessoal)	78200 (Empresas trabalho temporário)	78300 (Empresas de outros fornecimentos de RH)			
Dados Gerais						
Nº empresas	147	325	69			
Entradas	20	Sem dados	21			
Saídas	35	Sem dados	8			
Média de colaboradores	23	Sem dados	188			
Média de VN	426.014 euros	3.016.088 euros	3.312.299 euros			
Localização						
	Empresas	VN	Empresas	VN	Empresas	VN
Lisboa	50%	49%	35%	71%	93%	93%
Porto	20%	5%	18%	9%	17%	3%
Local específico	Setúbal 10%	17%	Braga 14%	7%	Braga 12%	1%
Outros	20%	34%	33%	13%	28%	3%
Natureza Jurídica						
Sociedades por quotas	83%	75%	84%	56%	75%	81%
Sociedades anónimas	6%	23%	11%	42%	7%	18%
Outras sociedades	11%	2%	5%	2%	18%	1%
Maturidade						
Até 5 anos	52%	56%	Sem dados	71%	3%	
6 a 10 anos	19%	20%	Sem dados	14%	5%	
Mais de 10 anos	29%	24%	Sem dados	14%	91%	

Fonte: Banco de Portugal (2014)

III. Estudo de Mercado

Inquérito I – Pessoas em geral

Questionário - Recrutamento online

Este inquérito insere-se num Trabalho Final de Mestrado (TFM), do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) – Universidade de Lisboa.

O questionário pretende conhecer o perfil e os comportamentos das pessoas que procuram novos desafios profissionais e testar uma ideia de negócio.

Os dados recolhidos são confidenciais.

***Required**

Perfil

1. 1. Género *
Mark only one oval.

Masculino
 Feminino

2. 2. Idade *
Mark only one oval.

<18 anos
 18-21 anos
 22-26 anos
 27-31 anos
 32-39 anos
 40-44
 45-50
 >50 anos

3. 3. Habilitações Literárias *
Mark only one oval.

4ºano
 6ºano
 9ºano
 12ºano
 Licenciatura
 Pós-graduação
 Mestrado
 Doutoramento

11. Qual o valor máximo que já despendeu para ir a uma entrevista (com deslocação, refeição, etc)? *
Mark only one oval.

5-10 euros
 10-20 euros
 20-40 euros
 mais de 40 euros

12. Quais os locais onde procura mais frequentemente ocupação profissional? *
Mark only one oval per row.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Centro emprego	<input type="radio"/>				
Jornais	<input type="radio"/>				
Portais de emprego	<input type="radio"/>				
Redes sociais	<input type="radio"/>				
Agências de recrutamento	<input type="radio"/>				
Motores de busca	<input type="radio"/>				
Sites de empresas	<input type="radio"/>				
Ativa a sua rede de contactos	<input type="radio"/>				
Feiras de emprego	<input type="radio"/>				

13. Que tipo de utilização dá aos sites da Internet onde procura emprego? *
Mark only one oval per row.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Procura de emprego	<input type="radio"/>				
Networking profissional	<input type="radio"/>				
Procura de oportunidades de negócio	<input type="radio"/>				
Solicitação de recomendações	<input type="radio"/>				
Marketing pessoal	<input type="radio"/>				
Pesquisa de empresas	<input type="radio"/>				
Outro	<input type="radio"/>				

14. Qual o nível de satisfação do site que utiliza com maior frequência para procurar ocupação profissional? *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5
Insatisfeito	<input type="radio"/>				
Satisfeito	<input type="radio"/>				

Comportamentos, hábitos e experiências

7. Caso esteja a trabalhar e não procure novas oportunidades, gostaria de receber propostas de trabalho adequadas aos seus interesses?
Mark only one oval.

Sim
 Não

8. Com que frequência procura uma ocupação profissional? *
Mark only one oval.

Todos os dias
 3 vezes por semana
 1 vez por semana
 1 vez por mês
 Raramente
 Apenas quando sou notificado

9. Quais os motivos que o levam a procurar oportunidades de trabalho? *
Pode seleccionar várias opções
Tick all that apply.

Melhoria salarial
 Estagnação na carreira
 Procura de novos projectos e aprendizagens
 Função desadequada à minha experiência e/ou formação
 Procura de nova localização
 Condições contractuais
 Más relações com a chefia
 Mau ambiente de trabalho
 Não identificação com a cultura da empresa
 Outro

10. Em média, quanto tempo demoram os seus recrutamentos, desde que se candidatou até ser seleccionado? *
Mark only one oval.

1 dia
 1 semana
 2 semanas
 3 semanas
 1 mês
 > 1 mês

4. 4. Residência *
Mark only one oval.

Distrito de Lisboa
 Distrito do Porto
 Distrito de Aveiro
 Distrito de Coimbra
 Distrito de Braga
 Distrito de Beja
 Distrito de Bragança
 Distrito de Castelo Branco
 Distrito de Évora
 Distrito de Faro
 Distrito da Guarda
 Distrito de Leiria
 Distrito de Portalegre
 Distrito de Santarém
 Distrito de Setúbal
 Distrito de Viana do Castelo
 Distrito de Vila Real
 Distrito de Viseu
 Açores
 Madeira

5. 5. Ocupação profissional *
Mark only one oval.

Estudante
 Trabalhador estudante
 Trabalhador por conta de outrem
 Trabalhador por conta própria
 A procura de ocupação profissional
 Trabalhador por conta própria e a procura de nova ocupação profissional
 Trabalhador por conta de outrem e a procura de nova ocupação profissional

6. 6. Profissão *
(Caso esteja desempregado, coloque a mesma a sua profissão)

.....

Questionário - Recrutamento online (Empresas)
 Este inquérito insere-se num Trabalho Final de Mestrado (TFM), do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).
 O questionário pretende conhecer o perfil e os procedimentos de recrutamento das empresas e testar uma ideia de negócio.
 Os dados recolhidos são confidenciais.
 *Required

Perfil

1. 1. Tipo de empresa *
 Mark only one oval.
 Pública
 Privada
 Parceria público-privada

2. 2. Nº de colaboradores *
 Mark only one oval.
 0-10
 11-50
 51-99
 100-250
 >250

3. 3. Sector de actividade *
 ex: Tecnologias da informação

4. 4. Localização da empresa *
 Coloque o distrito onde exerce a actividade principal, não onde está sediada a empresa
 Mark only one oval.

<input type="radio"/>	Distrito de Lisboa
<input type="radio"/>	Distrito do Porto
<input type="radio"/>	Distrito de Aveiro
<input type="radio"/>	Distrito de Coimbra
<input type="radio"/>	Distrito de Braga
<input type="radio"/>	Distrito de Beja
<input type="radio"/>	Distrito de Bragança
<input type="radio"/>	Distrito de Castelo Branco
<input type="radio"/>	Distrito de Évora
<input type="radio"/>	Distrito de Faro
<input type="radio"/>	Distrito de Guarda
<input type="radio"/>	Distrito de Leiria
<input type="radio"/>	Distrito de Portalegre
<input type="radio"/>	Distrito de Santarém
<input type="radio"/>	Distrito de Setúbal
<input type="radio"/>	Distrito de Viana do Castelo
<input type="radio"/>	Distrito de Vila Real
<input type="radio"/>	Distrito de Viseu
<input type="radio"/>	Açores
<input type="radio"/>	Madeira

17. 17. Quais os filtros de pesquisa que considera serem mais importantes para que receba propostas de trabalho de real interesse? *
 Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Muito importante	Extremamente importante
Função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipo de contrato (full-time, part-time, estágio, freelance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sector da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipo de empresa (privada/pública)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seleção de empresas onde deseja trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervalo salarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 18. Qual a importância dos seguintes critérios sobre uma empresa que está interessada em contratá-lo? *
 Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Muito importante	Extremamente importante
Ambiente entre colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progressão na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento do horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 15. Qual o seu nível de satisfação em relação aos formulários de candidatura existentes nos sites de empresas? *
 Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Muito satisfeito
Rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atractividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de preenchimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Skip to question 16.

Conceito do negócio
 Considere um novo conceito de recrutamento online, uma plataforma web que permite um recrutamento simples, rápido e personalizado, facilitando o encontro de interessados entre um profissional e uma empresa.

O processo de recrutamento é:
 Simples
 - Tem um mini-formulário de inscrição

Rápido
 - Fases de recrutamento têm tempos de resposta para todos

Personalizado
 - Recebem sugestões de trabalho baseadas nos seus interesses (função, tipo de contrato, salário, empresa, localização e sector)

Não tem qualquer custo para o profissional, pode aceder a avaliações de empresas, não procura trabalho recebendo apenas notificações com propostas, pode saber em que fase de recrutamento está e tem sempre resposta ao mesmo.

16. 16. Qual a importância que dá aos seguintes itens de uma plataforma de recrutamento? *
 Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Muito importante	Extremamente importante
Rápida inscrição (login) e de fácil uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer a fase de recrutamento em que se encontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil e atractivo preenchimento do seu perfil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter resposta aos processos de recrutamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rápido processo de recrutamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receber oportunidades personalizadas aos seus interesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer as avaliações de empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Quais os métodos de recrutamento que utiliza com maior frequência? *
Mark only one oval per row.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Centro emprego	<input type="radio"/>				
Jornais	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>				
LinkedIn	<input type="radio"/>				
Portais de emprego da Internet	<input type="radio"/>				
Agências de recrutamento	<input type="radio"/>				
Motores de busca	<input type="radio"/>				
Base de dados de candidaturas proveniente do formulário do site da empresa	<input type="radio"/>				
Ativa a sua rede de contactos procurando recomendações	<input type="radio"/>				
Feiras de emprego	<input type="radio"/>				
Nas bases de dados das universidades	<input type="radio"/>				
Outro	<input type="radio"/>				

16. Qual o nível de satisfação do recurso que utiliza com maior frequência? *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Insatisfeito Satisfeito

17. Que tipo de utilização dá aos recursos da Internet onde procura emprego? *
Mark only one oval per row.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Recrutamento de profissionais	<input type="radio"/>				
Networking empresarial	<input type="radio"/>				
Procura de oportunidades de negócio	<input type="radio"/>				
Solicitação de recomendações	<input type="radio"/>				
Promover a sua empresa	<input type="radio"/>				
Pesquisa de outras empresas	<input type="radio"/>				
Outro	<input type="radio"/>				

18. Utiliza alguma plataforma web para gerir o recrutamento dos candidatos até à seleção do candidato ideal? *
Mark only one oval.

Sim *Skip to question 20.*

Não *Skip to question 19.*

9. Em média, com que frequência recruta profissionais na sua empresa? *
Mark only one oval.

Constantemente

1 vez por mês

De 2 em 2 meses

De 3 em 3 meses

De 4 em 4 meses

De 6 em 6 meses

1 vez por ano

De 2 em 2 anos

De 3 em 3 anos

Raramente

10. Qual ou quais as profissões que mais recruta? *
 ex: Programadores, gestores, ...

11. Com que frequência recruta profissionais com os seguintes regimes contratuais? *
Mark only one oval per row.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Full-time	<input type="radio"/>				
Part-time	<input type="radio"/>				
Estágio	<input type="radio"/>				
Freelance	<input type="radio"/>				

12. Em média, qual a duração de um processo de recrutamento na sua empresa? *
Mark only one oval.

1 semana

2 semanas

3 semanas

1 mês

1-2 meses

3-6 meses

>6 meses

13. Em média, qual o custo associado a um processo de recrutamento de um colaborador? *
Mark only one oval.

<100€

100€-200€

200€-500€

500€-2000€

2000€-5000€

>5000€

14. O site da vossa empresa tem formulários de candidatura espontânea? *
Mark only one oval.

Sim, e usamos a base de dados quando pretendemos recrutar

Sim, mas não usamos a base de dados quando pretendemos recrutar

Não temos formulário.

5. Volume de faturação anual *
Mark only one oval.

<20.000€

20.000€-49.999€

50.000€-99.999€

100.000€-199.999€

200.000€-399.999€

400.000€-999.999€

1.000.000€-5.000.000€

>5.000.000€

6. Idade da empresa *
Mark only one oval.

<3 anos

3-5 anos

6-9 anos

>10 anos

7. Qual a sua função na empresa? *
Mark only one oval.

Dono da empresa

Responsável pelo departamento de recursos humanos da empresa

Colaborador da empresa e responsável pelos processos de recrutamento

Colaborador da empresa que dá apoio aos processos de recrutamento

Colaborador da empresa

Outro

8. A sua empresa tem um departamento de recursos humanos? *
Mark only one oval.

Sim (Departamento constituído por 2-5 profissionais)

Sim (Departamento constituído por 6-10 profissionais)

Sim (Departamento constituído por mais de 10 profissionais)

Não (Recrutamento fica a cargo do dono da empresa)

Não (Recrutamento fica a cargo de um profissional de recursos humanos)

Não (Recrutamento fica a cargo de outro colaborador que não é profissional de recursos humanos)

Não (Recrutamento fica a cargo de uma agência de emprego)

Other:

Comportamentos, hábitos e experiências

24. 21. Com que probabilidade inscreveria a sua empresa numa plataforma com estas características da questão anterior? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Improável Provável

25. 22. Quanto estaria disposto a pagar por mês pelo serviço fornecido pela plataforma? *

Mark only one oval.

25€-34,99€

35€-49,99€

50€-74,99€

75€-99,99€

100€-199,99€

200€-299€

300€-499€

>500 €

26. 23. Caso não pretenda o serviço de gestão dos candidatos e apenas queira aceder à bolsa dos profissionais quanto estaria disposto a pagar por mês? *

Mark only one oval.

25€-34,99€

35€-49,99€

50€-74,99€

75€-99,99€

100€-199,99€

>200€

26. 23. Caso não pretenda o serviço de gestão dos candidatos e apenas queira aceder à bolsa dos profissionais quanto estaria disposto a pagar por mês? *

Mark only one oval.

25€-34,99€

35€-49,99€

50€-74,99€

75€-99,99€

100€-199,99€

>200€

27. 24. Qual o nível de satisfação se a plataforma permitir que os profissionais tenham acesso a avaliações da sua empresa (pontuações de 0 a 10) feitas por colaboradores e ex-colaboradores? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Insatisfeito Satisfeito

28. 25. Por favor, caso queira saber novidades desta plataforma quando estiver online deixe-nos o seu email

.....

Conceito do negócio

Considere um novo conceito de recrutamento online, uma plataforma intuitiva, que permite um recrutamento mais rápido, simples e totalmente personalizado à medida da sua empresa.

Simple

- Maioritariamente automatizado (pode optar pela opção menos automática)
- Plataforma de fácil uso/intuitiva

Rápido

- Não tem de esperar por respostas a anúncios, acedendo facilmente a uma grande variedade de profissionais
- Profissionais têm tempos de resposta (definidos pela sua empresa) em cada fase do recrutamento

Personalizado

- Escolha da informação a recolher dos candidatos, originando currículos uniformizados e com os dados necessários
- Escolha das técnicas de seleção, entre outras personalizações.

23. 20. Qual a importância que dá às seguintes características de uma plataforma de recrutamento? *

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Rapidez	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Automatismo	<input type="radio"/>				
Acesso a recomendações de outros profissionais	<input type="radio"/>				
Não receber candidaturas que nada têm a ver com a sua proposta *	<input type="radio"/>				
Aceder a candidatos activos e passivos na procura de trabalho	<input type="radio"/>				
Currículos com a informação uniformizada	<input type="radio"/>				
Plataforma intuitiva e simples	<input type="radio"/>				
Entrevistas via skype	<input type="radio"/>				
Os candidatos terem tempos de resposta nas diferentes fases do recrutamento	<input type="radio"/>				
Podem escolher as técnicas de seleção (testes de conhecimento, psicológicos, ...)	<input type="radio"/>				

19. Ao responder não à resposta anterior, diga-nos por que motivo(s) não utiliza uma plataforma web para gerir o recrutamento seus candidatos? *

Tick all that apply.

São pouco intuitivas

Não são completas

Não dá para personalizar o recrutamento consoante as minhas necessidades

São soluções dispendiosas

Nunca pensámos nisso

Outro

Skip to question 23.

20. 19. Mencione o nome da plataforma *

.....

21. 19.1. Qual o custo médio dessa plataforma por mês? *

Mark only one oval.

<25€

25€-34,99€

35€-49,99€

50€-74,99€

75€-99,99€

100€-199,99€

200€-299€

300€-499€

>500 €

22. 19.2. Qual o nível de satisfação dessa plataforma? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Insatisfeito Satisfeito

Skip to question 23.

Análise dos Inquéritos I – Pessoas em geral

GRÁFICO I

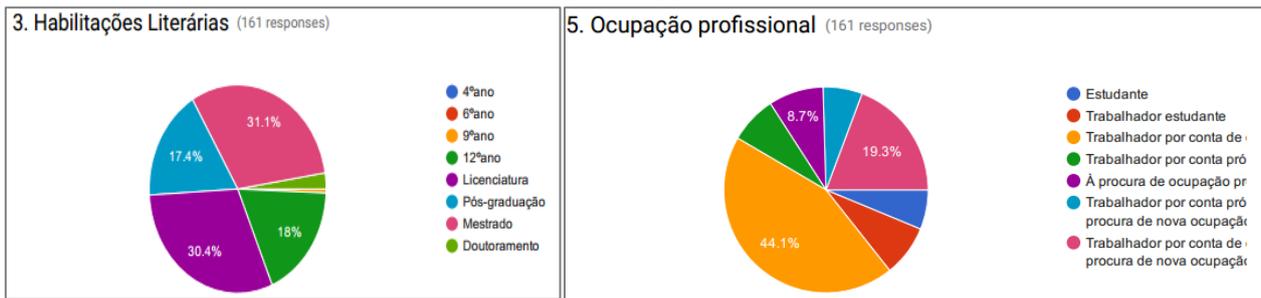


GRÁFICO II

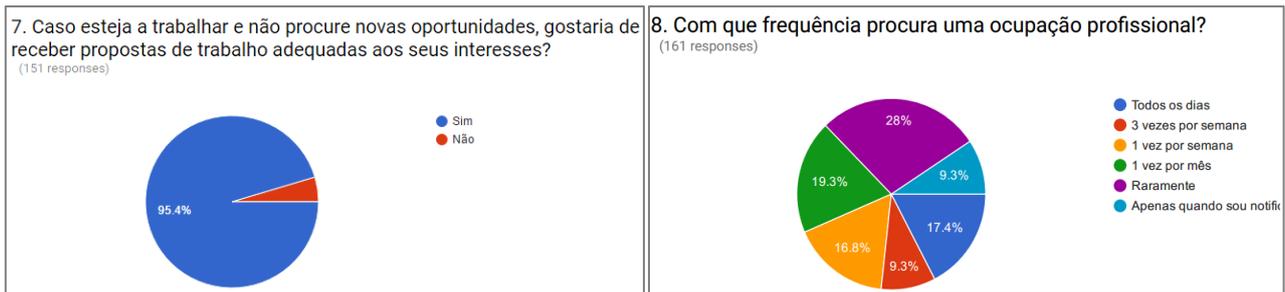


GRÁFICO III

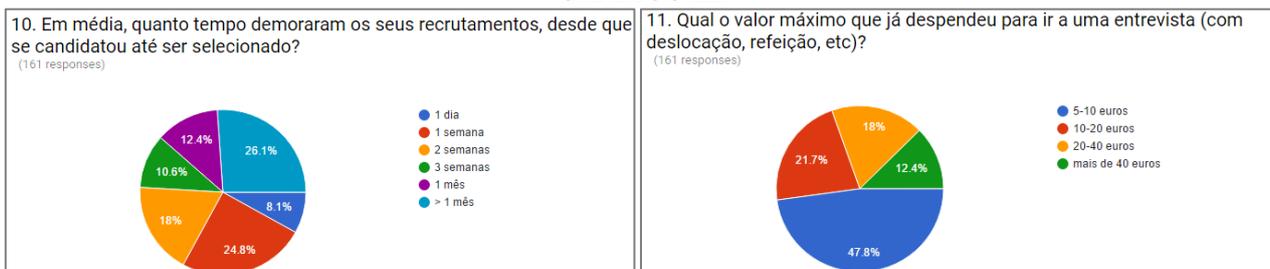
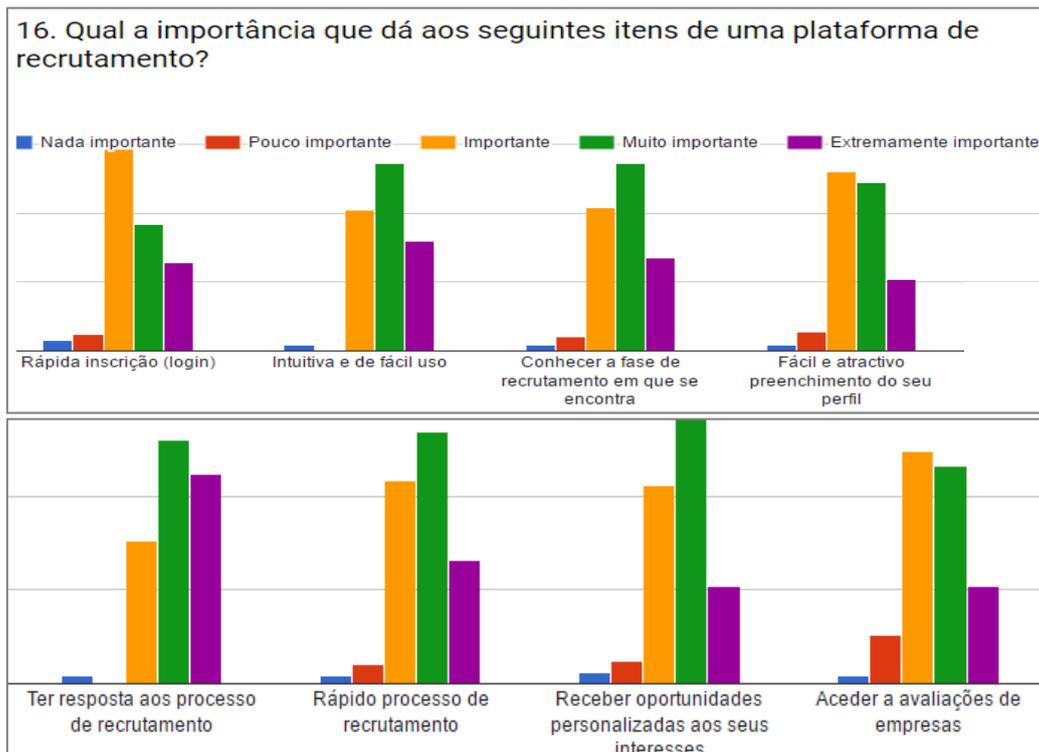


GRÁFICO IV



Análise dos Inquéritos II – Empresas

GRÁFICO V

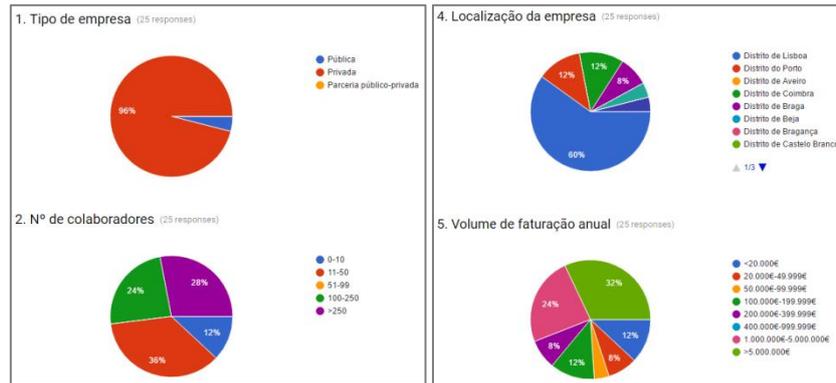


GRÁFICO VI

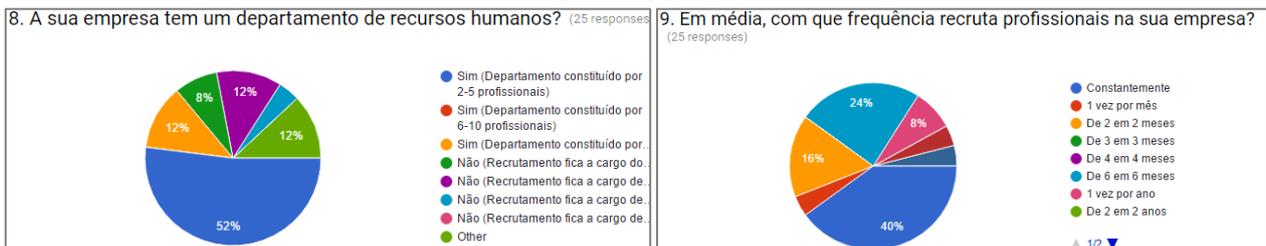


GRÁFICO VII

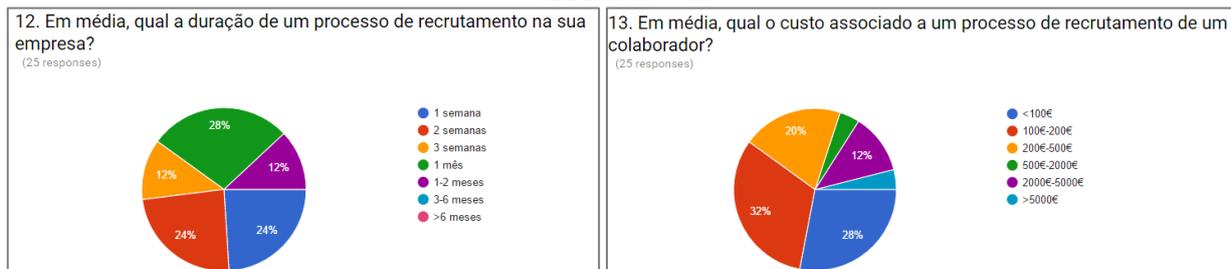


GRÁFICO VIII

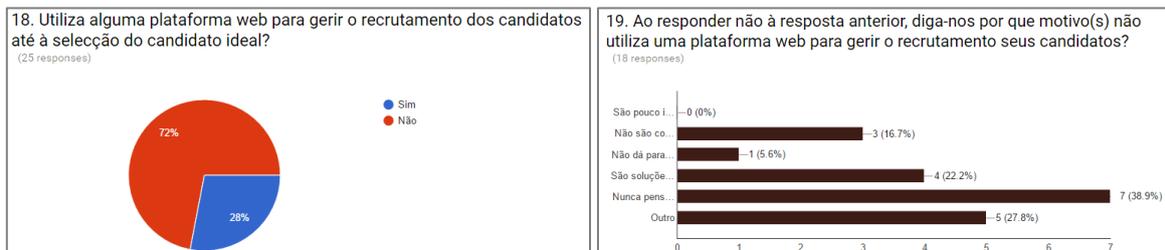
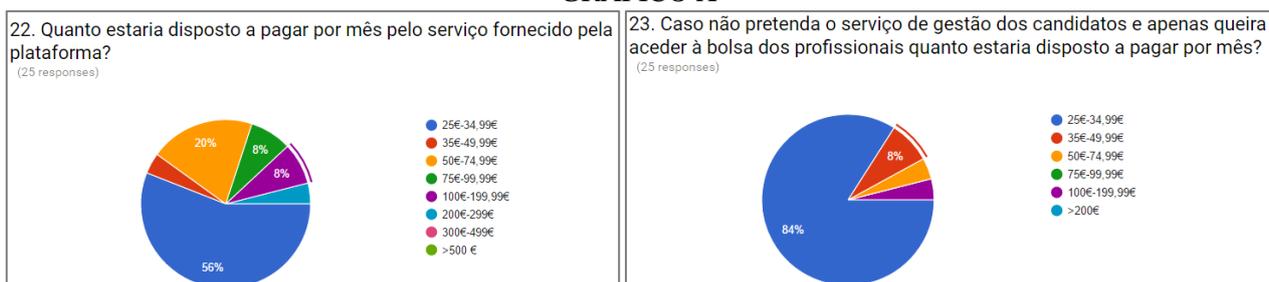


GRÁFICO IX



GRÁFICO X



IV. Segmentação

Profissionais		Total	
Critérios de segmentação			
Nº estudantes que saem por ano (Portugal)	75.906 mil pessoas	Cluster 1 - Estudantes do ensino superior	
Nº estudantes que saem por ano (Área Metropolitana de Lisboa)	28.085 mil pessoas		
Nº estudantes que saem por ano (Porto)	13.663 mil pessoas		
Nº estudantes que saem por ano (Região de Coimbra)	3.795 mil pessoas		
Nº estudantes que saem por ano (Região de Aveiro)	3.036 mil pessoas		
Total do nº estudantes que saem por ano (Lisboa, Porto, Coimbra e Aveiro)	48.579 mil pessoas		
Nº estudantes da área de Ciências Sociais, Comércio e Direito	16.023 mil pessoas		
Nº estudantes da área de Ciências, Matemática e Informática	3.835 mil pessoas		
Nº estudantes da área de Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção	10.223 mil pessoas		
Nº estudantes da área de Saúde e Proteção Social	9.997 mil pessoas		
Total do nº estudantes que saem por ano das áreas de educação definidas	40.078 mil pessoas		
74% alunos que procura ocupação profissional na internet (canalsuperior, 2014)	29.658 mil pessoas		
Nº de empregados (Portugal)	449.9500 mil pessoas		Cluster 2 – Empregados
Nº de empregados entre os 18 e os 45 anos de idade	425.4500 mil pessoas		
Nº de empregados com ensino superior completo	467.995 mil pessoas		
Nº de empregados (Área Metropolitana de Lisboa)	212.703 mil pessoas		
Nº de empregados (Porto)	32.759 mil pessoas		
Nº de empregados (Região de Coimbra)	18.251 mil pessoas		
Nº de empregados (Região de Aveiro)	18.719 mil pessoas		
Total do nº de empregados (Lisboa, Porto, Coimbra e Aveiro)	282.432 mil pessoas		
Nº de empregados do setor secundário	51.649 mil pessoas		
Nº de empregados do setor terciário	228.195 mil pessoas		
Total do nº empregados no setor secundário e terciário	279.844 mil pessoas		
51% de empregados que procuram ativamente novas oportunidades	142.720 mil pessoas		
Nº de desempregados (Portugal)	618.800 mil pessoas	Cluster 3 – Desempregados	
Nº de desempregados entre os 18 e os 45 anos de idade	388.606 mil pessoas		
Nº de desempregados com ensino superior completo	76.166 mil pessoas		
Nº de desempregados (Área Metropolitana de Lisboa)	25.896 mil pessoas		
Nº de desempregados (Porto)	3.046 mil pessoas		
Nº de desempregados (Região de Coimbra)	2.589 mil pessoas		
Nº de desempregados (Região de Aveiro)	3.579 mil pessoas		
Total do nº de desempregados (Lisboa, Porto, Coimbra e Aveiro)	35.110 mil pessoas		
Nº de desempregados do setor secundário	4.480 mil pessoas		
Nº de desempregados do setor terciário	8.617 mil pessoas		
Total do nº desempregados no setor secundário e terciário	13.097 mil pessoas		
67% de desempregados que utilizam internet	8.775 mil pessoas		
Total dos três clusters	181.153 mil pessoas		

Empresas	Total	Critérios de segmentação
Nº de empresas (Portugal)	111.9447 empresas	
Nº de pequenas e médias empresas (Portugal)	111.8427 empresas	
Nº de pequenas e médias empresas (Área Metropolitana de Lisboa)	327.699 empresas	
Nº de pequenas e médias empresas (Centro)	243.817 empresas	
Nº de pequenas e médias empresas (Norte)	636.488 empresas	
Nº de pequenas e médias empresas (Lisboa, Centro e Norte)	935.004 empresas	
Nº de PME na área das Indústrias transformadoras	56.100 empresas	
Nº de PME na área da Construção	82.491 empresas	
Nº de PME na área do Comércio	189.805 empresas	
Nº de PME na área dos Transportes e armazenagem	18.700 empresas	
Nº de PME na área do Alojamento, restauração e similares	69.190 empresas	
Nº de PME na área da Consultoria, científica, técnicas e similares	100.045 empresas	
Nº de PME na área da Saúde e Proteção Social	68.255 empresas	
Total de PME nas áreas definidas	584.586 empresas	
Total de PME nas áreas e localizações definidas	614.496 empresas	
76,3% das empresas afirmar recrutar em 2016	468.860 empresas	

Fonte: Dados fornecidos pelo INE (2015) e PORDATA (2014)

V. *Análise de Concorrentes*

Concorrente - ICIMS	
Quota de Mercado (2015) - 6,39%	
Preço - Sem dados	
Serviços	Atração de talento através da rápida divulgação de ofertas por vários canais e gestão dos candidatos
Forças	Personalização das etapas; Uso de vídeo nas técnicas de seleção
Fraquezas	Fiabilidade do <i>matching</i> de dados; Pouco intuitivo; Informação dos Currículos não uniformizada e em falta; Não tem em conta interesses candidato; Não promove a imagem da empresa
Concorrente - LinkedIn	
Quota de Mercado (2015) - Sem dados	
Preço - Empresas (desde gratuito até 99,99 euros) Profissionais (desde 15€ até 35€)	
Serviços	Empresas: Anunciar vagas, pesquisa de candidatos, segmentar anúncios, pesquisa de potenciais clientes Profissionais: Destacar perfil, contactar recrutadores, saber quem viu o perfil, receber ofertas de trabalho e <i>networking</i> profissional
Forças	Potencial de <i>networking</i> entre profissionais e empresas; Melhora a imagem da empresa e o relacionamento com os profissionais; Segmentação de anúncios
Fraquezas	Sugestões de trabalhos descontextualizadas; Desconhecimento dos interesses do candidato (salário, etc.); Fiabilidade do <i>matching</i> de dados; Formulário demoroso; Não se é sempre notificado quando uma empresa procura alguém com o seu perfil; Personalização do processo; Distrações da plataforma
Concorrente - Recruiterbox	
Quota de Mercado (2015) - 0,07%	
Preço - Desde gratuito até 490 euros	
Serviços	Gestão de Currículos; Gestão de candidatos; Gestão do <i>website</i> de carreiras; Recrutamento partilhado; Automatismo; Fornecimento de candidatos; Relatórios; Entrevistas
Forças	Integração com <i>websites</i> de carreiras; Personalização do processo e formulário; Divulgação de ofertas em vários canais; Segmentação de anúncios
Fraquezas	Pouco intuitivo; Muitas funcionalidades; Candidatos têm de ser ativos; Não tem em conta o interesse dos candidatos; Plataforma apenas para empresas; Informação não uniformizada e incompleta; Fiabilidade do <i>matching</i> de dados; Poucas técnicas de seleção
Concorrente - Zoho	
Quota de Mercado (2015) - Sem dados	
Preço - Desde gratuito até 50€ por mês	
Serviços	Vendas e Marketing; Processos de negócio; Gestão de finanças; Recursos Humanos: divulgação ofertas, gestão de Currículos, gestão de candidatos, gestão do processo de recrutamento, integração com o <i>website</i> de carreiras e relatórios.
Forças	Personalização do processos e dos formulários (só no <i>website</i>); Integração com <i>websites</i> de carreiras; Integração com o LinkedIn; Relatórios de recrutamento; Divulgação oferta por vários canais; Comunicação personalizada e automática
Fraquezas	O core business não é apenas o recrutamento; Pouco intuitivo; Não tem em conta o interesse dos candidatos; Técnicas de seleção não são atuais; Formulário entediante; Informação dos candidatos não é uniforme; Fiabilidade do <i>matching</i> de dados
Concorrente - Newton	
Quota de Mercado (2015) - 0,78%	
Preço - 349€ por mês (mínimo)	
Serviços	Gestão do processo de recrutamento; Comunicação automática com os candidatos; Recompensas por recomendações; Partilha de trabalhos; Testes e avaliações; Agendamento e entrevistas; Análise de CV
Forças	Intuitiva; Testes de personalidade
Fraquezas	Fiabilidade dos dados de <i>matching</i> ; Dificil comparação de CV; Poucas técnicas de seleção; Preço elevado; Não conhece os interesses dos candidatos; Formulário entediante; Personalização do processo
Concorrente - Jobscience	
Quota de Mercado (2015) - 0,11%	
Preço - Entre 100€ e 500€	
Serviços	Gestão dos candidatos; Relatórios do processo
Forças	Boa comparação de currículos; Intuitivo; Integração com o LinkedIn
Fraquezas	Poucas técnicas de seleção; Fiabilidade do <i>matching</i> de dados; Informação dos candidatos não é uniforme, não é personalizada nem completa; Não conhece os interesses dos candidatos
Concorrente - Peoplefluent	
Quota de Mercado (2015) - 2,52%	
Preço - Sem dados	
Serviços	Gestão de talentos; Gestão da performance; Relatórios
Forças	Vídeos dos candidatos
Fraquezas	Pouco intuitiva; Complexa; Pouco interativa com os candidatos; Sem variedade de técnicas de seleção; Sem processo personalizável; Fiabilidade dos <i>matching</i> de dados; Informação não é uniforme, completa e personalizável; Não tem em conta os interesses dos candidatos; Não integração com <i>websites</i> das empresas
Concorrente - Jobvite	
Quota de Mercado (2015) - 8,58%	
Preço - Sem dados	
Serviços	Personalização do processo e dos <i>websites</i> de carreiras; Divulgação de anúncios por vários canais; Relatórios em tempo real; Formulários personalizáveis; Vídeo
Forças	Personalização do <i>dashboard</i> , processo e formulários; Integração com <i>websites</i> ; Vídeo
Fraquezas	Pouca interatividade com os candidatos; Poucas técnicas de seleção; Dificil comparação de currículos; Informação não é uniforme e completa; Desconhece interesses dos candidatos; Formulário entediante
Concorrente - Cats	
Quota de Mercado (2015) - 0,14%	
Preço - 99€	

Serviços	Personalização do processo de recrutamento, do <i>website</i> de carreiras e dos formulários; Divulgação de ofertas por vários canais; Envio de emails em massa; Pesquisa de candidatos e gestão dos mesmos; Relatórios; Integração com outras plataformas	
Forças	Tem sistema de pontuação dos candidatos	
Fraquezas	Difícil de comparar currículos; Fraca personalização dos formulários e do <i>dashboard</i> ; Informação incompleta e desnecessária; Formulários entediante; Fiabilidade do <i>matching</i> de dados; Poucas técnicas de seleção; Não tem em conta os interesses dos candidatos	
Concorrente - Kenexa		
	Quota de Mercado (2015) - 7,56%	Preço - Sem dados
Serviços	Aquisição de talentos; Análise dos talentos; Gestão da performance	
Forças	Técnicas de seleção; Poder da marca	
Fraquezas	Pouco intuitiva; Não é interativa com os candidatos; Difícil comparação de currículos; Não divulgação de ofertas por vários canais; Desconhece interesses dos candidatos; Não integração com <i>websites</i> de carreiras; Formulário entediante e não personalizado; Poucos filtros de pesquisa; Não personalização do processo de recrutamento; Fiabilidade do <i>matching</i> de dados	
Concorrente - Landing.jobs		
	Quota de Mercado (2015) - Sem dados	Preço - 7-10% do salário anual do profissional
Serviços	Intermediação entre interesses das empresas e interesses dos candidatos; Dedicção aos candidatos	
Forças	Intuitivo; Tem em conta alguns interesses dos candidatos; Pode-se solicitar recomendações; Ganha-se recompensas; Fácil comunicação; Dedicção aos candidatos	
Fraquezas	Não têm software de gestão de RH; Formulário não personalizado e longo; Demorado o processo de recrutamento; Necessidade de estar ativo há procura de ofertas; Cobram de 7-10% do salário anual do profissional; Não integração com <i>websites</i> das empresas	
Concorrente - Workable		
	Quota de Mercado (2015) - 0,07%	Preço - De 39€ a 399€
Serviços	Personalização de formulários e do processo; Gestão dos candidatos; Divulgação de ofertas em vários canais; Construção de um <i>website</i> de carreiras	
Forças	Intuitivo; Personalizável; Integração com <i>websites</i> ; Fácil comunicação com candidatos; Fácil comparação de currículos; Divulgação de ofertas em vários canais; Automatismo; Relatórios	
Fraquezas	Não tem em conta os interesses dos candidatos; Não tem a funcionalidade de recomendações; Não tem recompensas; Não promove a imagem da empresa; Candidatos não se registam na plataforma	
Concorrente - Agências de Emprego		
	Quota de Mercado (2015) - Sem dados	Preço - % do salário anual do profissional
Serviços	Recrutamento e seleção dos candidatos consoante os interesses das empresas clientes	
Forças	Especialização e experiência; Contacto pessoal e com os candidatos; Qualidade das técnicas de seleção; Fazem o trabalho todo pela empresa cliente	
Fraquezas	Cobram uma % do salário anual do profissional contratado; Mais demorada; Não conhece os reais interesses da empresa; Menos candidatos; Processo que envolve mais recursos humanos e com estruturas mais pesadas	

Fonte: Elaboração Própria (2016)

VI. Marca e Imagem



Figura 11 – Logótipo

VII. Localização e Equipamento



Figura 12 – Layout do espaço de coworking



Figura 13 – Espaço de trabalho da i.jobs

VIII. Landing Page - Profissionais



IX. Landing page – Empresas



X. Mockups da Aplicação Móvel

Experiência do utilizador – Profissionais



1º - Login (através do LinkedIn, Facebook ou email)

2º - Registo dos interesses (função, salário, setor da empresa, local, ...)

3º - Aguardar por propostas de trabalho

Experiência do utilizador – Empresas (Assinatura de 59,90€)



1º - Personalizar o processo de recrutamento (a proposta que pretende que os profissionais vejam, os filtros que pretende criar, isto é, a informação que quer recolher dos candidatos e define quais as técnicas de seleção quer utilizar)



2º - Inicia a pesquisa do profissional na base de dados consoante os seus interesses (irá aparecer uma base de dados com vários profissionais)



3º - Automaticamente, todos os profissionais que apareceram na 2ª etapa vão receber uma notificação a perguntar se a proposta lhes interessa ou não. Caso interesse, terão de responder a questões de pré-definidas pela empresa que está a recrutar e só depois passarão para a fase seguinte. Caso não interesse, pode sempre recomendar alguém. A empresa pode disponibilizar informação sobre si ou só revelar mais tarde.



4º - Nesta fase serão realizadas algumas técnicas de seleção que serão avaliadas pela empresa de 0 a 10, como exemplo um vídeo onde o candidato defende porque deve ser o seleccionado.



5º - Com a lista de profissionais cada vez mais pequena (pois vão sendo excluídos alguns pelo caminho), procedem-se as entrevistas via *online* ou presenciais que também serão alvo de avaliação.



6º - Por último, aparecerá a *short list* de candidatos num ranking, e serão avaliados, qualitativamente os candidatos seleccionando aquele que consideram ser o ideal.

XII. Balanced ScoreCard

Perspetiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Frequência	Metas	Iniciativas e responsáveis
Clientes	Rendibilidade Aumentar o número de clientes mais rentáveis	Nº de Clientes com maior margem	Trimestral	6 Clientes	1º Comunicação das vantagens via redes sociais (Gestor) 2º Envio de email com vantagens (Gestor)
	Satisfação Elevados índices satisfação	Grau de satisfação dos clientes	Trimestral	Acima de 95%	Garantir profissionais de qualidade (Gestor) e plataforma fiável (Programador e consultor de RH)
		Taxa de sucesso de contratações	Mensal	Acima de 90%	Controlo por feedback dos clientes empresariais no 1º mês de contratação e no 6º mês (gestor)
	Retenção Manter os clientes atuais	Idade média das relações de clientes empresariais	Semestral	3 meses	Incentivar ao uso de mais de um mês enaltecendo as vantagens e aplicando um desconto pela assinatura de 3 meses e de 1 ano (Gestor)
		Nº clientes empresariais atuais	Bimestral	Manter 90%	Criar um sistema de <i>Customer Relationship Management</i> (Gestor)
	Atração Cativar novos clientes	Nº de novos clientes empresariais	Mensal	8 Clientes	Comunicação e marketing na internet (<i>outsourcing</i>) e venda directa às empresas (Gestor)
		Taxa de conversão clientes empresariais	Mensal	2%	Ações de comunicação e marketing na internet (<i>outsourcing</i>)
		Nº de novos clientes profissionais	Mensal	400 Clientes	Comunicação e marketing na internet (<i>outsourcing</i>) e divulgação junto das universidades (Gestor)
		Taxa de conversão clientes profissionais	Mensal	20%	Ações de comunicação e marketing na internet (Gestor)
	Reduzir o abandono	Taxa de abandono	Bimestral	20%	Estratégias de comunicação para voltar a utilizar a plataforma (<i>outsourcing</i>)
Financeira	Aumentar as vendas	Nº vendas	Mensal	8 Clientes	1º Comunicação das vantagens via redes sociais (<i>outsourcing</i>) 2º Envio de email com vantagens (<i>outsourcing</i>)
	Redução de custos	% custos	Trimestral	10%	Análise criteriosa dos centros de custos (Gestor)
Processo internos	Eliminar atividades que não geram valor	Nº de atividades	Trimestral	Todas	Fica a cargo do gestor detetar as atividades que não geram valor
	Melhorar a comunicação	Nº Comunicações nas redes sociais	Mensal	30	Publicação de informação que promova os serviços da plataforma (<i>outsourcing</i>)
	Melhorar desenvolvimento da plataforma	Nível de satisfação dos clientes	Semestral	80%	Avaliação do feedback dos clientes (Programador e profissional de RH)
	Erros na plataforma	Nº erros	Mensal	<1	Programador em constante melhoria do serviço
	Reclamações	Nº reclamações	Mensal	<1	Gestão das reclamações é feita pelo gestor e programador.
Aprendizagem e crescimento	Criar um ambiente inovador	Nº ideias apresentadas	Mensal	4	Criação de um espaço onde se podem depositar ideias inovadoras, analisando-as mensalmente
	Formação contínua	Nº de horas de formação	Trimestral	6 horas	Definir formações em grupo sobre temas determinantes na atividade da empresa (gestor)
	Objetivos atingidos	% dos objetivos	Mensal	>70%	Criação de incentivos para fomentar a concretização dos objetivos (gestor)

Fonte: Elaboração Própria (2016) com recurso ao livro “Value Balanced Scorecard” de Geada et al. (2012)

XIII. Tabelas do plano financeiro

Tabela X

QUADRO DO PESSOAL

Pessoal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Direção	1	1	1	1	1	1
Informático Sénior	1	1	1	1	1	1
Informático Júnior	-	-	1	2	3	4
Comercial	-	1	2	3	3	3
Total	2	3	5	7	8	9

Fonte: Folha de cálculo IAPMEI (2013)

Tabela XI

CUSTOS COM O PESSOAL

Pessoal	2017 (mês)	2018	2019	2020	2021	2022
Direção	800	824	865	926	1018	1151
Informático Sénior	750	773	811	868	955	1079
Informático Júnior	-	670	703	752	827	935
Comercial	-	515	541	579	636	719
Total de outros custos c/ pessoal (ano)	5091	8216	14.065	20.682	25.261	31.726
Total Custos com pessoal (ano)	26.791	37.777	62.516	91.156	114.366	142.519

Fonte: Folha de cálculo IAPMEI (2013)

Tabela XII

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FSE Custos Fixos	9.038	6.904	10.794	14.782	17.355	20.263
FSE Custo Variável	13.044	21.440	32.028	43.327	51.710	69.037
Total FSE (c/ IVA)	24.900	30.941	46.602	63.019	75.250	97.303

Fonte: Folha de cálculo IAPMEI (2013)