

CATHO ONLINE

Empreendedorismo e concorrência no mercado Internet

Case elaborado por Cassandra S. da Silva, sob a orientação do professor Alexandre Gracioso, com base em publicações editadas no período de fevereiro/00 a abril/02.

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

***Resumo**

As inseguranças sentidas em relação à internet e as dificuldades do mercado de trabalho no Brasil não impediram a Catho de investir no negócio de recolocação e recrutamento on line. Hoje a Catho é uma das maiores empresas nesse segmento. Com vários concorrentes pela rede, a empresa trabalha para continuar crescendo e garantir seu sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: seleção e recrutamento online, Internet, oportunidades de emprego.

***Abstract**

The uncertainty before internet and difficulties in labor market in Brazil didn't prevent Catho in its investments in a business based on online recruitment and replacement. Today, this company is one of the largest in its category. Having several competitors on network, this company struggles to keep its growth and guarantee its success.

KEYWORDS: online replacement and recruitment; Internet; job opportunities

Estrutura do Case

- I. Introdução
- II. Penetração da Internet no Brasil
- III. Recrutamento e seleção pela Internet
- IV. Concorrência
- V. Catho
- VI. Conclusão e questões para discussão
- VII. Anexos

I. INTRODUÇÃO

Esse caso discute o papel da Catho, empresa de recrutamento e recolocação profissional, no mercado Internet e indaga sobre sua atuação diante de novos concorrentes.

Pretende analisar a capacidade de se investir numa área complicada como o mercado de trabalho, com taxas de 17% de desempregados na região metropolitana de São Paulo segundo o DIEESE¹, sobretudo fazendo uso da Internet como ferramenta para esse negócio. Um ambiente com grande potencial, mas ainda instável economicamente e de pouca abrangência, tendo apenas 7,66% da população acesso à rede², no Brasil.

No entanto, tais fatores não se transformaram em barreiras para essa empresa, que é uma das pioneiras nesse segmento no Brasil e está obtendo grande sucesso. Transportando a agência de empregos, e suas toneladas de papel, para o mundo virtual e disseminando o hábito de procura de empregos e empregados através da Internet, a Catho fez da world wide web não só um diferencial, mas um grande negócio. Não é sem razão que o negócio, hoje, não é exclusivo; já existem outros sites fazendo senão da mesma forma, o mesmo serviço. Alguns especializados: apinfo.com e timaster.com.br no mercado de tecnologia e informática(TI), ou aprendiz.com.br, segmentado em estagiários, recém-formados, portadores de deficiência e profissionais de educação até os abrangentes bumeran.com.br, curriculum.com.br, curriex.com.br, empregos.com.br, gelre.com.br, manager.com.br, vagas.com.br, vidaexecutiva.com.br, entre outros, que cobrem desde biotecnologia, passando por logística, esportes, estética, engenharia de telecomunicações, até publicidade e propaganda.

Porém, não é somente a concorrência, e nem o pequeno alcance da Internet no país que podem dificultar a operação nesse mercado. Estabelecer-se entre as empresas "pontocom" é extremamente complicado. É vital definir claramente seus objetivos quanto a vender, divulgar, prestar serviços ou combinar opções para que se possa escolher um público-alvo e estudar o que existe de semelhante. O trabalho técnico demanda manutenção constante, há recursos baratos e outros bem mais complexos e onerosos. É fundamental garantir que o visitante crie um relacionamento constante de acesso para que seja possível produzir negócios. Disso depende o que um site oferece como interface e suas capacidades, conteúdo atualizado,

comércio eletrônico, ferramentas de busca etc. Esse é um mundo dinâmico tem de adaptar-se a todo momento para atender às necessidades apresentadas pelos usuários e pelo mercado. Qualquer decepção que um visitante possa ter é um risco muito grande para quem tem um concorrente no click ao lado.

II. PENETRAÇÃO DA INTERNET NO BRASIL

A Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo (Fapesp) deu início ao processo de acesso à rede acadêmica mundial, integrando até meados da década de 90 instituições educacionais, entidades sem fins lucrativos, fundações de pesquisa e órgãos governamentais. Para organizar o alcance para todo o país, foi criada em 1990 a Rede Nacional de Pesquisas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, que, junto ao Ministério de Comunicações, cinco anos depois, liberou o uso comercial da Internet e fundou o Comitê Gestor Internet, a fim de acompanhar a expansão da rede no Brasil. Inicia-se a expansão da Internet. De janeiro de 1996 a agosto de 1997 há um crescimento de 300% no número de endereços brasileiros na rede mundial, caracterizando seu potencial de mercado no mundo dos negócios.

Estudiosos e investidores apresentam previsões divergentes e começa-se a discutir o futuro da "nova" economia. As empresas tradicionais apontam para uma concorrência inesperada e perigosa: os lucros ficariam ameaçados pelos novos modelos de "precificação"(oferta de produtos a custos bem menores, não é preciso uma loja concreta para efetuar a venda); a adaptação completa à conveniência do consumidor (24 horas por dia, 7 dias por semana) possibilitaria a oferta de melhores serviços; novos meios de distribuição de produtos atuariam em segmentos e regiões não atingidas anteriormente; surgiriam oportunidades mercadológicas imprevistas como leilões; empresas de concorrência estabilizada seriam desafiadas por novos participantes, por exemplo, classificados de jornais on line.

O mercado on line fica dividido entre empresas "tradicionais", atreladas a grandes marcas, e as chamadas "pontocom", restritas à rede. Ambas competem por novos consumidores e pela preservação dos atuais, conflitando rapidez, foco único, acesso mais fácil a fundos de risco e o descompromisso em romper

¹ Fontes: IBGE, Contagem da População 1996 e Censo Demográfico 2000.

² Fonte: Ibope (Março/2002) – cidadãos com acesso residencial à Internet.

com antigos modelos de gestão diante da demora em incorporar transformações e atuar de maneira nova, limitação para remodelar o negócio e investir pesado em incertezas.

A aparente capacidade das "pontocom" de se consolidarem e banir as "tradicionais" desse mercado intimidada possíveis reações, o fator decisivo torna-se oferecer valores reais a preços competitivos e ainda assim obter lucro. No entanto, não foi de fato um fator limitante. As "tradicionais" foram aos poucos definindo seu desempenho na rede, iniciado em geral através de participação. Muitas empresas criaram sites modestos, até mesmo ruins, para fazerem parte dessa revolução, tentando demonstrar "modernidade e dinamismo". Ao passo que a utilização da Internet crescia, visualizou-se nos sites uma ferramenta para contato direto com o consumidor, permitindo identificar quem ele é e o que procura através de cadastro e outros aplicativos, fazendo também comunicação a baixíssimo custo. Nesse aspecto, os serviços on line inovaram em "virtualizar" hábitos reais trabalhosos, como consulta de preços, leilões, ir ao banco etc. O veloz trânsito de informações desencadeou a produção de sites oferecendo serviços em que não fosse decisivo tocar o produto: comprar pacotes de viagens, passagens, fazer investimentos etc. Os bancos são os grandes exemplos. Só em 1999, os dois maiores bancos do Brasil (Bradesco e Itaú) movimentaram cerca de 20 bilhões de reais pela Internet.

A suposta rentabilidade fez com que pesados investimentos fossem direcionados a esse mercado, sem muita pesquisa ou segurança, com a ilusão de que tudo nele traria retorno. Simultaneamente, uma onda de aplicações milionárias, até bilionárias permitia a compra de todo tipo de negócio seguindo a perspectiva de enormes lucros sobre suas revendas; as "pontocom" desprenderam-se de tornar o negócio financeiramente sustentável como em qualquer outro mercado.

Revertendo as circunstâncias, as "tradicionais" trabalharam a inovação como ferramenta para consolidar seu negócio. Optando entre vender direto ao consumidor, prestar serviços, fazer divulgação, ou agregar funções elas criaram "braços digitais", extensões dos negócios antigos na rede e foram definindo o caráter que a empresa iria ter dentro dela. A competição entre as organizações é reestruturada no trinômio: "click" (negócio estritamente on line), "brick" (de tijolos, concreto – estritamente tradicional) e "click das bricks" (empresas tradicionais com negócios na rede). Hoje, esta última

apresenta uma larga diferença em relação às outras. Os consumidores, mesmo na Internet, buscam marcas de confiança, tradicionais; indiferente ao perfil desse cliente potencial, seja ele ousado ou não, a média segue procurando empresas já conhecidas no mundo "brick", dificultando a competição para as "pontocom" sem cadeias de loja ou propaganda em larga escala.

"Clicks"		
Empresas estritamente on line		
Empresas de Comércio Eletrônico		
		tipo de transação
varejo		
	submarino.com.br	B2C
	ebooks.com.br	B2C
	shopfacil.com.br	B2C
leilão		
	lokau.com.br	B2C e C2C
	ibazar.com.br	B2C e C2C
	bargain.com.br	B2C e C2C
	arremate.com.br	B2C e C2C
	mercadolivre.com.br	B2C e C2C
Os sites citados representam apenas alguns exemplos de empresas concorrentes nesse mercado.		
Serviços on line		
		tipo de transação
busca		
	cade.com.br	B2C
	achei.com.br	B2C
portais		
	uol.com.br	B2B e B2C
	ig.com.br	B2B e B2C
	terra.com.br	B2B e B2C
	bol.com.br	B2B e B2C
jornalismo		
	relatorioalfa.com.br	B2C
hospedagem		
	na-web.net	B2C
Os sites citados representam apenas alguns exemplos de empresas concorrentes nesse mercado.		

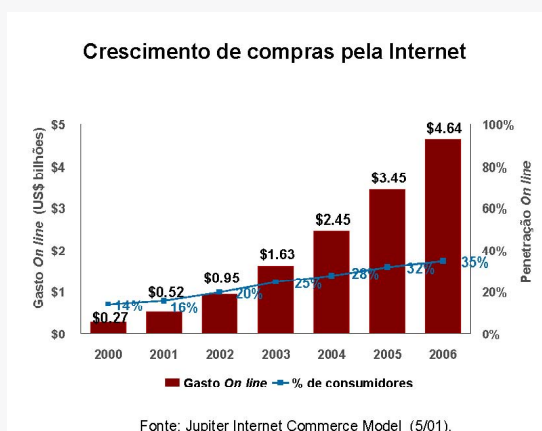
Outras formas de negócios tradicionais ("brick") foram aproveitadas a partir da eficácia na transmissão de dados disponibilizada pela Internet como tecnologia. O mercado de transações comerciais entre empresas (B2B) está usando a rede para relacionar compradores e seus respectivos fornecedores, reduzindo burocracia, deslocamentos e custos. O resultado dessa sinergia entre canais representou 3,9 bilhões de dólares no Brasil em 2001. Um aumento de 130% comparado ao ano anterior com 1,7 bilhão³. A conexão tem-se mostrado definitiva entre as empresas atuantes e já há perspectivas de maiores avanços: segundo a consultoria italiana VPWeb Internet Solutions, do grupo Value Partners, "até 2002, 93% das empresas terão parte de seu faturamento atrelado a operações on line, com proporções oscilantes, conforme o setor, entre 10 e 20%". Um dos exemplos em operação é o Agrega, portal de compras de materiais e serviços indiretos tudo o que empresa não utiliza em seu produto final) criado pela Ambev e Souza Cruz no início de 2001, visando reunir o maior número de compradores e assim alcançar melhores preços e condições de pagamento para seus participantes. Esse tipo de relacionamento está

³ International Data Corporation (Dezembro/2001).

limitado a relações já existentes entre as empresas, porém a tendência é promover abertura para vários fornecedores, um leilão virtual, no qual os compradores determinarão, on line, de acordo com a oferta e conveniência, com quem será feito negócio. Outros caminhos são formados, conforme as empresas se ajustam à realidade digital.

"Clicks das bricks"	
Empresas tradicionais com negócios na web	
Empresas de Comércio Eletrônico	
varejo	tipo de transação
magazineleiza.com.br	B2C
siciliano.com.br	B2C
pontofrio.com.br	B2C
brasoftware.com.br	B2C
sesupermercados.com.br	B2C
Obs.: Os sites citados representam apenas alguns exemplos de empresas concorrentes nesse mercado.	
Serviços on line	
finanças	tipo de transação
itau.com.br	B2B e B2C
bradesco.com.br	B2B e B2C
bancodobrasil.com.br	B2C
souzabarrros.com.br	B2B e B2C
novacao.com.br	B2C
distribuição	
td.com.br	B2B
vb.com.br	B2B
Obs.: Os sites citados representam apenas alguns exemplos de empresas concorrentes nesse mercado.	

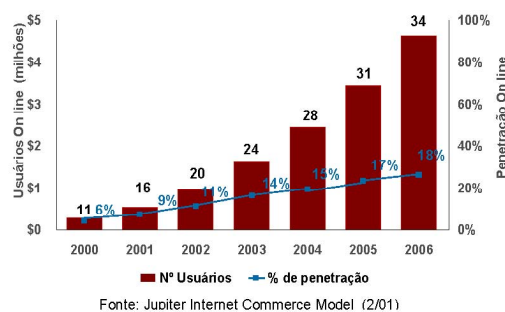
Quanto ao meio varejista, dezembro de 2001 foi um mês de destaque, atingindo 2,5 milhões de usuários (2,2 milhões em novembro de 2001 e 1,1 milhão em dezembro de 2000, aumentos de 12% e 114% respectivamente⁴). A despeito dos problemas que afetaram o desempenho desse comércio, os números ilustram uma grande evolução diante dos atuais obstáculos para as transações on line voltadas ao consumidor final; segurança dos dados, velocidade para processamentos on line, estabilidade em situação de sobrecarga, logística para sites de varejo e, finalmente, a construção de uma imagem que transmita segurança, atraia e mantenha clientes mesmo quando as falhas acontecerem.



Assim, o investimento em tecnologia torna-se fundamental para apoiar o crescimento do mercado, não só visando a estratégia de negócios, mas também como forma de ampliar o número de consumidores,

aspecto problemático no setor. Apenas 7,66% da população brasileira tem acesso residencial à Internet, 13 milhões de pessoas segundo o Ibope⁵. O que não detém, no entanto, a inserção de recursos financeiros no mercado, são 417.992 domínios (endereços de sites "www...") no país, em que 91,89% são extensões ".com.br", dirigidas para fins comerciais⁶, sendo o Brasil um dos oito maiores mercados mundiais on line atrás de Canadá, EUA, Japão, Coreia do Sul, Alemanha, Itália e Reino Unido⁷. O crescimento é de 48,6% sobre o mesmo período de 2001 e de 2,75% em relação a janeiro desse ano. Não traz nisso equidade à exclusão digital (diferenças de acesso aos recursos de informática entre as pessoas), porém representa um avanço no alcance à tecnologia. Desse 13 milhões, mais de 50,45% dos usuários (6,6 milhões com aumento de 32,86% em relação a fevereiro de 2001 e 4,66% maior que janeiro de 2002⁸) efetivamente navegaram, o que significa que a Internet de fato está entrando na vida das pessoas.

Crescimento de usuários on line



Esse mercado, independentemente do segmento analisado, sofre modificações constantes decorrentes da economia e principalmente das inovações tecnológicas efetuadas a todo momento. A situação atual do mercado on line já está distante da dos últimos anos: as empresas estão revendo suas atuações, seu relacionamento com o consumidor e preocupando-se em operar nesse mercado com enfoque tradicional. O chamado "boom" da Internet provocou muitas falências e investimentos perdidos, servindo de exemplo para quem pretende manter-se na rede. "A internet não chegou para fazer uma revolução mas para patrocinar uma evolução"; centralizar esforços em escala, serviços e velocidade sem investimentos extravagantes em marketing parece direcionar o mercado

⁴ IBOPE e Ratings.com (Janeiro/2002).

⁵ IBOPE eRatings.com (Março/2002).

⁶ Fapesp _ Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo. 18/04/2002.

⁷ IBOPE eRatings.com (Março/2002).

⁸ IBOPE eRatings.com (Março/2002).

hoje. "Acabou a fase de ganhar dinheiro fácil com a Internet. As empresas serão cada vez mais avaliadas como no mundo tradicional, onde é preciso dar lucro."

III. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PELA INTERNET

"O velho currículo de papel está em extinção", avalia a diretora da Passarelli Consultores, de São Paulo, Laís Passarelli. Recrutar pessoas por meio de anúncios em jornais, revistas, universidades, agências de empregos etc. é hoje um método em baixa para preencher vagas. A Internet otimizou o processo com os sites especializados, que possibilitam uma busca fácil, rápida e segura por meio de dados estruturados.

É uma ferramenta poderosa tanto para as empresas, porque reúne interessados de todo o país e de diversas áreas sem custos para pesquisa, seleção ou para divulgar vagas disponíveis, quanto para os candidatos, permitindo disponibilizar o currículo para qualquer empresa interessada, multinacional ou não, aumentando a possibilidade de contratação.

O funcionamento está baseado no cruzamento das características requeridas com as de quem se oferece, atingindo de maneira mais direta o perfil pretendido pela empresa contratante e alterando por completo a antiga concepção do "bom currículo". "O currículo tem de deixar os detalhes insignificantes de lado e remeter o leitor de imediato aos pontos que evidenciam o perfil do candidato", ensina o consultor Felipe Assumpção, presidente da SpencerStuart no Brasil. Tornou-se inútil grande quantidade de informação, visto que o banco de dados relaciona-se com os currículos usando palavras-chave, a objetividade qualifica os diferenciais. Numa busca por pessoas com pós-graduação, inglês fluente e cinco anos de experiência, aqueles que não tiverem quaisquer desses aspectos ou que não as tenham deixado explícitas quando se cadastraram não tomarão conhecimento da oportunidade. O fundamental é ser direto, sem o risco de haver generalização. Para identificar quem está por trás dos dados existe o "currículo resumido", um espaço para o candidato expor suas qualidades, interesses, personalidade, expectativas e a empresa conhecer quem ela pretende selecionar.

O serviço parece ser eficaz, dada sua freqüente utilização e a satisfação dos mais variados tipos de empresas. É difícil encontrar uma grande empresa que

não utilize o recrutamento on line, mesmo que continue a receber currículos em papel ou através do próprio site. Em pesquisa feita com grandes empresas como Johnson Controls do Brasil Automotivo, Alcan Alumínio do Brasil entre outras, todas conhecem e usam sites de empregos para procurar candidatos⁹.

Modos de recrutar e selecionar candidatos¹⁰

Meio	% de empresas que utilizam *
Sites	100
Envio de currículo	80
Indicação	80
Universidades	60
Jornais	60

* Respostas múltiplas são permitidas

Entre os candidatos, a situação é semelhante. O uso de sites especializados mediante Internet está em crescimento, não só pelo alcance que esse método proporciona, mas pela impressão dada por meio de avisos de vaga, solicitações de entrevistas e confirmações de cadastro de que o currículo está circulando entre empresas realmente. A procura por resultado a curto prazo remete os internautas ao uso de vários sites, pagos ou não, tentando alcançar o maior número de vagas possível; entretanto, não há como garantir eficácia nesse meio. Os sites costumam exibir relatos de clientes satisfeitos comentando o bom desempenho e agradecendo pelo trabalho prestado, porém, o inverso também ocorre. Fabíola Barrela, profissional de marketing, é um exemplo. Contratou algumas empresas desde outubro de 2001 e ainda não obteve retorno concreto e comenta, "Afinal, você paga pelo serviço e quase nunca é convocada para uma entrevista." Por outro lado, há agradecimentos como Flávia Matos dos Santos que diz em um dos principais sites do mercado: "Através deste site pude obter uma recolocação profissional, depois de 4 meses disponível no mercado de trabalho." Os grandes números de vagas apontados nos sites dão a impressão de não haver impedimentos para conseguir emprego, o que não retrata a realidade. Os diretores das principais empresas a oferecer o serviço on line argumentam direcionando a responsabilidade para os candidatos. "Não garanto emprego a ninguém. Cinquenta por cento do trabalho é meu papel e os outros 50% dependem do candidato" diz Alessandro Cordeiro, diretor de negócios da Jobshopping, serviço de RH eletrônico de Curitiba. O diretor executivo da Manager Online, Leandro Idessis, reitera: "Na Manager, nosso objetivo é gerar entrevistas: 75% dos

⁹ SILVA, Claudia Zema. "Estudo do recrutamento e seleção através da Internet dos recém formados em administração na cidade de São Paulo", São Paulo, ESPM, 2001.

¹⁰ Ibidem. p. 66

candidatos conseguem ao menos uma e 25% levam a vaga. "Monitoramos o processo, mas não participamos da fase final" e se estende comentando: "Em geral, os candidatos supervalorizam seus currículos, o que acaba gerando desencontros". A cobrança das empresas contratantes por maior especialização e a competição acirrada entre os profissionais são inerentes à Internet, assim como no mercado de trabalho. E mesmo na web, há prioridade e preferência por certos níveis hierárquicos e profissões. Gerentes de empresas B2B, chefes de projetos e equipes, administradores de bancos de dados; webdesigners, advogados, executivos de vendas, entre outros, são exemplos de profissionais altamente requisitados.

O que está em alta e em baixa no recrutamento on line

Profissionais mais procurados Gerentes de B2B, chefes de projetos e equipes, administradores de banco de dados, webdesigners, advogados, executivos de vendas, operadores do mercado de ações, contatos de publicidade.	Profissionais menos procurados Arquitetos, médicos, biólogos, sociólogos e trabalhadores de vigilância, enfermagem e limpeza (que só têm boas chances em sites de agências de empregos).
Unix e Linux Dois campeões na categoria palavra-chave: 60% das vagas para programadores nos sites testados pedem conhecimentos desses ambientes.	Inglês Ter fluência na língua não é mais diferencial no mercado. Domínio do inglês passou a ser condição obrigatória.
DBA A especialização em sistemas de bancos de dados valoriza muito o perfil profissional: empresas já oferecem a bons técnicos benefícios antes reservados aos diretores.	HTML e Java A primeira linguagem virou obrigação de qualquer um que trabalhe na criação ou manutenção de um site: a segunda teve seu momento, mas perde utilização a cada dia.
Experiência nos EUA Ter trabalhado fora conta ponto, e os selecionadores dão preferência a quem atuou no competitivo mercado americano.	Doutorado Tem seu valor, mas consultores da rede já associam o doutorado a um perfil de profissional metódico, com mais desenvoltura na vida acadêmica do que mercado de trabalho.
MBA Boa parte dos cursos de pós-graduação virou MBA (Master in Business Administration), mas essas três letras fazem toda a diferença na hora da seleção.	Experiência na Europa Em várias áreas, principalmente relacionadas à Internet, o ambiente profissional no Brasil é muito mais competitivo do que o europeu e está em estágio tecnológico superior.

Os sites de recrutamento e recolocação dispõem-se a diminuir eficientemente a distância entre candidatos e empresas, assim como entre as empresas e mão-de-obra qualificada, porém, não há fórmulas nem padrões para isso. Quanto ao negócio, empresas on line estão trabalhando para suprir necessidades do mercado de trabalho; e aos profissionais, especializar-se, aperfeiçoar seu currículo permanecem as melhores opções para se aproximarem de um bom emprego.

IV. CONCORRÊNCIA

A principal diferença entre os sites é a cobrança pela inserção de currículos, envio de vagas e outros produtos de recolocação assim como os serviços oferecidos às empresas contratantes. Outra divisão está em atender ou não a várias áreas. Alguns sites optaram por segmentos específicos como informática e tecnologia, ou saúde, ensino etc. Dentre os abrangentes, mais comuns na rede, Bom Trabalho, Curriex, Empregos.net,

Frontti.net, Rh Info, Vagas.com.br, Vencer.com.br, Catho Online, Manager Online e Empregos.com.br são alguns exemplos, sendo os últimos três os maiores em número de vagas e serviços. Em geral, os semelhantes são: artigos, notícias, dicas e testes, todos sobre carreira; materiais de apoio e orientação como livros, cursos, fóruns, tabelas de salários etc.

Nesse negócio, a lógica baseia-se na relação empresa-pessoa física. Funcionando como atrativo primário, o número de vagas faz com que as pessoas candidatem-se acreditando que quanto maior a quantidade delas, maiores chances de efetivar uma contratação. A atenção aos candidatos, preferencialmente, tem apelo mais forte e direto, pois as empresas e setores de recurso humanos não estão acostumados com a Internet como uma ferramenta de recrutamento e seleção, ainda há grande resistência por ser um meio muito novo, até porque o habitual é usar anúncios em jornais que existem em grande número. Adicionado ao fato país ter uma relação vagas-candidatos diferente da de outros países, com muitas vagas e poucos candidatos disponíveis, onde esse tipo de site já está consolidado, fica óbvio direcionar no Brasil o início do processo nesse negócio para as pessoas. A partir disso, buscam-se outros serviços para gerar resultados de recolocação.

Com um montante de currículos chamativo, o site de recrutamento atrai empresas e trabalha os dados desses documentos por meio dos vários métodos de busca, estruturação de perfil, etc., a fim de aproximar ao máximo as características dos candidatos disponíveis e as preteridas pela empresa contratante. A partir desse processo, os sites oferecem às empresas contratantes mão-de-obra qualificada com variedade, ficando a cargo da empresa selecionar os melhores candidatos dentre os já filtrados pelos sistemas de buscas. Os resultados, sendo satisfatórios, mantêm as empresas que já utilizaram o serviço como clientes, e levam outras à experimentação quando vêem empresas de renome como exemplos, aumentando assim o número de vagas. Tanto por meio de empresas já clientes que passam a utilizar mais o serviço como por outras que ainda não haviam trabalhado com o site, mas passam a acreditar no seu potencial. Atraídas pelas vagas e pela marca dessas organizações, mais pessoas cadastram seus currículos investindo na variedade que o site de recrutamento e recolocação tem a oferecer e dando credibilidade ao trabalho. O sucesso em relação às pessoas físicas alimenta o desempenho do processo para

empresas anunciantes, e vice-versa. Obviamente, não se trata de regras auto-suficientes; nesse ciclo cabem a promoção do site, parcerias com outras empresas dentro e fora da rede, entre outras variáveis para apoio estratégico, porém, manter o foco nas duas extremidades é fundamental para crescer diante dos concorrentes.

O crescimento no número de oportunidades exibidas nos sites, adicionadas a cada dia, comprova a disputa. "Sabemos que grande parte dos sites inserem números questionáveis no intuito de 'impressionar' prospects.", diz Gabriel Guimarães, assessor de comunicação da BomTrabalho. O número de currículos funciona da mesma forma, junto à soma de vagas chamam profissionais e empresas. Para os primeiros, o diferencial entre essas empresas on line está no site que mais rápido efetivar uma contratação; já no segundo caso, está em oferecer uma seleção de mão-de-obra qualificada o mais próxima possível do perfil estipulado a curto prazo. Ambos procuram eficiência, e para consegui-la usam vários sites, o que fomenta a concorrência. Não há fidelidade nesse segmento. A luta por usuários surge como consequência. Francisco A. Garcia, administrador de conteúdo da Empregos.net, aponta a corrida por empresas como uma das principais barreira nesse mercado: "Um dos grandes problemas que tenho enfrentado é a concorrência desleal de 'grandes' sites, ...que descaradamente ç 'roubam' possíveis clientes de nosso site."

Nº de vagas e currículos oferecidos por sites

	Vagas	Currículos
BomTrabalho	*	*
Catho Online	123.522	83.426
Curriex	10.000	20.000
Empregos.com.br	80.627	650.000
Empregos.net	100	600
Frontti.net	21.020	2.456
Manager Online	112.337	38.030
Rh Info	57	102.000
Vagas.com.br	5.000	300.000
Vencer.com.br	1.800	2.500

Fonte: Dados fornecidos por e-mail, telefone, ou ainda disponibilizados nos próprios sites.

* A empresa preferiu não disponibilizar informações.

De fato, os métodos de funcionamento entre os concorrentes são parecidos e por isso diferenciação nos resultados é fundamental. Vagas.com.br, Manager, Catho e Empregos.com.br, por exemplo, utilizam buscas de currículos por níveis hierárquicos, faixa sa-

larial, palavra-chave, região etc.; porém, a Catho tem maior variedade nos serviços de triagem oferecidos às empresas contratantes, como "cesta de currículos" (os currículos selecionados vão sendo anexados e podem ser enviados por e-mail diretamente para a empresa ou para qualquer outro endereço solicitado) e "busca conceitual" uma seleção com maior número de critérios feita por meio de título da vaga, estado, nível hierárquico, descrição da vaga e palavra-chave filtrando com maior precisão o perfil que o contratante procura¹¹. A Empregos também possibilita anexar vários currículos, mas chama o serviço de "caixa postal on line" e oferece o "filtro" reorganização nos currículos selecionados, fazendo um ranking percentual de acordo com os critérios de preferência feitos anteriormente. Esses processos são chamados diagnóstico de competências, e parecem ser a tendência para quem procura firmar-se nesse negócio.

Nessa direção, os sites investem em processos de seleção e resultados mais apurados, visando a credibilidade. Priscila Chalom, gerente de marketing da Catho Online, ratifica: "O que mais nos diferencia é a preocupação com a qualidade dos serviços prestados... nosso negócio é gerar resultados para nossos clientes, criando mais serviços/produtos, modificando o site e ouvindo as necessidades do mercado."

O fácil alcance à tecnologia hoje facilita a entrada de vários concorrentes nesse negócio, assim como desenvolvimento a curto prazo, o que faz com que as empresas on line busquem estratégias de marketing e comunicação para defenderem-se e criarem distância entre os adversários. A Catho uniu-se ao Yahoo e ao Uol. A Manager Online é parceira do portal IG, o canal "emprego" do site remete diretamente ao endereço manager.com.br e permanece com o menu do Internet Grátis. As propagandas estão em todo lugar, dentro e fora da Internet. Essas empresas procuraram sites famosos e colocam sua comunicação em logotipos, banners (imagens retangulares que quando clicadas levam ao site do anunciante), janelas pop up (abertas quando você acessa alguns sites) e outros meios, mesmo tradicionais. Os sites não só fazem propaganda em outdoor, como também anunciam suas vagas nos classificados dos jornais, dispondo no texto um código ou indicação para maiores informações no seu endereço na rede.

¹¹ Ver serviços e preços oferecidos por cada concorrente em Anexo I.

Mesmo com grandes investimentos, como o mercado on line em si, o crescimento das empresas de recrutamento e recolocação on line fica dependente do cenário econômico no país e do aumento no número de pessoas com acesso à rede virtual, pequeno atualmente. Contratos com empresas, universidades e pacotes de um ano de duração são hoje a forma de manutenção dos sites, tendo como diretriz de todo segmento o mercado de recursos humanos propriamente e a situação do mercado de trabalho no país. Sobreviverá quem puder permanecer estável dentro do contexto da nova economia e da realidade brasileira.

Francisco de Assis Garcia, da Empregos.net, e Priscila Chalom da Catho parecem concordar sobre o futuro nesse negócio: "...qualquer negócio, seja na Internet ou não, não é para amadores e requer tempo para haver um retorno real do investimento. Esse retorno somente virá para aqueles que oferecerem um serviço que atenda os anseios das empresas e dos candidatos às vagas oferecidas." "A tendência será as empresas visualizarem a Internet como um negócio. Assim como as empresas off line, as empresas on line também têm que respeitar as regras do mercado. E para oferecer bons serviços, tem que ter uma estrutura empresarial profissional. E para manter esta estrutura deve ser auto-sustentável, como qualquer outro negócio."

V. CATHO

A Catho foi fundada em 1978, por uma necessidade do próprio fundador, responsável pela empresa até hoje, Thomas A. Case, de conseguir sua recolocação. Quando percebeu que havia vários executivos precisando de auxílio na confecção de currículo e postura, começou a fazer isso para os outros, fundando então a Catho. O grupo é formado por três empresas principais: Catho Recolocação, Case Consultores e Catho Online, além de outras empresas como Lettershop, responsável pela venda de mala direta, mas que não é o principal negócio; atuando mais vezes em negócios relacionados a recursos humanos: Catho Recolocação – responsável por Recolocação de Profissionais de todos os níveis – Case Consultores – responsável por Recrutamento e Seleção de Profissionais de todos os níveis – e Catho Online – maior site de recursos humanos da América Latina, especializado na busca de empregos.

As duas empresas utilizam o site de formas diferentes. A Catho Recolocação, além de outros serviços

ao cliente, coloca-o na Catho Online. Assim, além de ter uma consultoria especializada na carreira, aprender a fazer entrevistas, selecionar as empresas que gostaria de trabalhar etc., o cliente poderá utilizar os serviços do site para procurar mais oportunidades.

Já a Case Consultores utiliza o site de outra perspectiva. Essa empresa puxa do banco de dados do site profissionais que estão cadastrados. Dessa maneira, quando tem uma vaga com determinado perfil e precisa localizar um candidato ideal para ela, além de outros locais, ela vai buscar no banco de dados do próprio site.

O site foi produzido e lançado como teste em 1997, época em que a Internet estava começando no país, com poucos currículos e vagas. Caso não funcionasse, não permaneceria; a pretensão não era ser um site exatamente, mas um canal para o negócio de recursos humanos. Por isso não sofreu os efeitos do chamado "BOOM" da rede acompanhando o mercado de recursos humanos com desenvolvimento de empresa "off-line", crescendo conforme aumentava o faturamento. Seus usuários eram clientes que aos poucos tornaram-se internautas começando a usar a rede como ferramenta de trabalho.

Consolidou-se no mercado e ao contrário de muitas empresas on line, não depende de empréstimos de bancos e nem de investidores, mantendo-se com a cobrança para o candidato estar presente no site, acessar os dados de envio das mais de 120 mil vagas¹² e fazer uso de outros serviços para a recolocação. E mesmo diante dos resultados a intenção da empresa não mudou: "A idéia inicial, e continua como estratégia do site até hoje, era proporcionar uma ferramenta que aproximasse o candidato da empresa, oferecendo cada vez mais ferramentas e serviços que pudessem dar resultados para nossos dois clientes: a empresa e o candidato.", diz a gerente de marketing da empresa.

Pioneiro no mercado de recolocação e recrutamento on line no Brasil, o site surgiu com um modelo completamente diferente dos modelos adotados fora do país. No exterior, os sites desse segmento cobram da empresa para localizarem o candidato ideal para sua vaga. O Catho Online identificou no mercado brasileiro uma situação muito diferente: mais candidatos interessados em conseguir vagas, do que empresas interessadas em conseguir candidatos. E por isso inverteu o sistema de cobrança, cobrando então

¹² Fonte: site Catho Online. 09/05/2002 – www.Catho.com.br

das pessoas que procuram emprego. Essa situação é decorrente do grande número de desempregados no país e da dificuldade de muitos em iniciar uma carreira no mercado de trabalho. Sobre isso, Priscila Chalom comenta: "Quanto à dificuldade de conseguir um emprego, estamos cientes e procuramos ajudar de todas as formas possíveis. Todos os nossos produtos são baseados nestas necessidades". Outro agravante é que o pequeno acesso à rede pela população propiciaria avanço tanto para a Catho como para as pessoas, se o meio Internet alcançasse grandes dimensões, surgindo oportunidades operacionais que hoje não existem.

Para conseguir melhores resultados tanto para as empresas contratantes quanto para os candidatos, esses em principal, procurou-se criar mais serviços e produtos que ajudassem nesta recolocação. Como Chalom mesma diz: "O principal serviço é ter muitas vagas, pelo menos duas para cada candidato, para que no cruzamento das áreas aumente as chances de recolocação. Depois surgiram e continuam surgindo vários outros produtos."

Dentre os serviços atuais (Análises e Elaborações de currículo, Entrevistas Virtuais, Boletim segmentado enviado para as pessoas certas (Boletim Expresso), Cursos de especialização etc.) a última inovação é a "busca conceitual" em que o sistema encontra currículos que possuem relação com as características mencionadas por meio de um texto digitado para uma vaga. As alterações ocorrem cada vez que se sente a necessidade de melhorar a navegação através de consultas de usuários, métodos de busca de programas off-line (fora da Internet) e dicas de outras empresas, sendo produzidas internamente, assim como o controle do banco de vagas, dividido em várias partes a fim de agilizar as operações e evitar problemas quando o site é sobrecarregado por muitas consultas. Adriano Arruda, gerente de informática da empresa, confirma: "A grande vantagem da Internet é que a melhoria pode ser constante. As mudanças são imediatas."

Hoje, são 60 mil pessoas acessando diariamente todo o sistema do site que é aberto a todo tipo de profissional, e administra a segmentação de algumas áreas como informática, telecomunicações, saúde, ensino e empresas estrangeiras. Identificando as necessidades e as demandas relativas a essas especializações, a Catho optou por dar tratamento específico defendendo-se também de algumas empresas que criaram sites exclusivos para profissões desses meios. Outra caracte-

rística atual é o crescente número de concorrentes e a similaridade do modelo utilizado entre eles. Dentre os vários concorrentes, Priscila Chalom citou dois: Manager Online e Empregos.com.br como os mais expressivos e mais próximos do modelo da empresa, apontando como grande diferencial em relação a esses os serviços exclusivos que o catho.com.br possui e infere: "Temos vários serviços que nos diferenciam de nossos concorrentes...Mas o que mais nos diferencia é a preocupação com a qualidade dos serviços prestados."

Aparentemente, os sites competidores não assustam, mas a empresa espalha-se cada vez mais pela web com links em muitos sites, principalmente grandes, como Yahoo e UOL. Fazendo uso de parcerias e criando outras relações como o chamado "Programa de Afiliados", que oferece 20% de comissão sobre cada cliente direcionado por meio de sites que tenham o link da Catho. Mesmo no mundo "não virtual" a expansão confirma-se; a empresa usa não só os antigos meios para recrutamento, como jornal, onde anuncia suas vagas, mas também usa mídia exterior para fazer comunicação com outdoors, cartazes etc. "Nosso negócio é gerar resultados para nossos clientes.", diz Priscila Chalom, e para isso o site não está limitado às ferramentas de software de busca somente: há um grupo de 77 pessoas trabalhando no contato direto com as empresas. Thomas Case, fundador da empresa, confirma, "Eles telefonam para as companhias e rastream as vagas. Esse é o segredo do sucesso: ter vagas para oferecer."

VI. CONCLUSÃO E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

O mercado de procura de emprego e recolocação online é promissor. O seu crescimento está impulsionado pelo crescimento da base de usuários e pela paulatina familiarização das pessoas com as ferramentas, a comodidade e as possibilidades da Internet.

Como todo mercado em crescimento, porém, esse setor está atraindo um grande número de novas empresas, e manter-se na liderança demanda cada vez mais esforços. Dado que a tecnologia não é uma barreira de entrada nesse setor, o que a Catho deveria fazer para dificultar a entrada de novos concorrentes?

Além disso, os serviços eletrônicos, por si só, são muito facilmente copiados, exigindo que as empresas inovem constantemente a sua oferta. Desenvol-

va uma estratégia de serviço que torne a sua oferta mais difícil de ser copiada pelos seus concorrentes.

Tendo em vista os dois tipos de clientes atendidos no processo de recolocação e recrutamento on line, sugira uma estratégia eficaz para fomentar a demanda de candidatos e outra para demanda de empresas construindo uma relação de sinergia para o processo.

VII. ANEXOS

Concorrentes no mercado de recrutamento e recolocação on line

Empresa	Serviços oferecidos	Preços
BomTrabalho.COM	<p>Newsletter e agenda de eventos voltados ao autodesenvolvimento profissional.</p> <p>Categorias:</p> <p>Profissional</p> <p>Mensal</p> <p>Trimestral</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p> <p>Estagiário e trainee</p> <p>Trimestral</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p> <p>Profissional de informática</p> <p>Trimestral</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p>	<p>R\$ 21.00</p> <p>R\$ 54.00</p> <p>R\$ 105.00</p> <p>R\$ 190.00</p> <p>R\$ 27.00</p> <p>R\$ 52.50</p> <p>R\$ 95.00</p> <p>R\$ 49.00</p> <p>R\$ 95.00</p> <p>R\$ 171.00</p>
Catho Online	<p>Maior conteúdo entre os sites do gênero, chat diário, testes on line, três jornais virtuais, tradução de currículos (com taxa extra), divulgação de cursos e concursos públicos, pesquisa salarial e serviço de consultoria.</p> <p>Categorias:</p> <p>Profissional</p> <p>Mensal</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral + Análise de currículo</p> <p>Trimestral + kit emprego*</p> <p>Anual</p>	<p>R\$ 40.00</p> <p>R\$ 100.00</p> <p>R\$ 120.00</p> <p>R\$ 190.00</p> <p>R\$ 330.00</p>

	<p>Recém-formado</p> <p>Mensal</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral + Anlise de currículo</p> <p>Anual</p> <p>Estagiário</p> <p>Mensal</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral + Análise de currículo</p> <p>Anual</p> <p>Recém-formado + profissional**</p> <p>Mensal</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral + Análise de currículo</p> <p>Anual</p> <p>Estagiário + profissional**</p> <p>Mensal</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral + Análise de currículo</p> <p>Anual</p> <p>* Análise de currículo, dois boletins expressos, um treinamento de entrevista, e um eBook</p> <p>** Acesso também aos benefícios de assinante profissional</p>	<p>R\$ 20.00</p> <p>R\$ 50.00</p> <p>R\$ 60.00</p> <p>R\$ 200.00</p> <p>R\$ 20.00</p> <p>R\$ 50.00</p> <p>R\$ 60.00</p> <p>R\$ 200.00</p> <p>R\$ 40.00</p> <p>R\$ 100.00</p> <p>R\$ 120.00</p> <p>R\$ 330.00</p> <p>R\$ 40.00</p> <p>R\$ 100.00</p> <p>R\$ 120.00</p> <p>R\$ 330.00</p>
Curriex	<p>Curriex Trata a abertura de vagas nas empresas com a estrutura de um noticiário. Seleciona temas ligados à vida profissional em fóruns abertos para a opinião dos usuários. Oferece download grátis de programas relacionados, como planilhas de orçamento pessoal.</p> <p>Categorias:</p> <p>Profissionais</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p>	<p>R\$ 49.90</p> <p>R\$ 62.40</p>

	Estagiários e trainees Semestral Anual	R\$ 25.00 R\$ 31.20
Empregos.com.br	Dicas e informações para elaboração de currículo, busca do emprego, entrevistas e dinâmica. Matérias elaboradas por especialistas para desenvolvimento profissional. Plano único semestral	R\$ 24.90
Empregos.net	Dicas, notícias e artigos relacionados a emprego, comportamento, empregabilidade e outros assuntos relacionados. Links para sites e serviços recomendados pelo próprio site. Plano único semestral	R\$ 12.00
Frontti.net	Envia ao candidato o Correio de Vagas, mensagem por e-mail anunciando oportunidades que combinam com o perfil cadastrado. Sem categorias pré-definidas Mensal Semestral Anual	R\$ 20.00 R\$ 59.00 R\$ 79.00
Manager Online	Dicas de como elaborar o currículo, como verificar o nível dos conhecimentos de inglês, de curso on line de matemática financeira, testes, fóruns e uma ampla seção de gerenciamento de RH. Categorias: Profissional Mensal Trimestral Anual Estagiário Mensal Trimestral Anual	R\$ 35.00 R\$ 90.00 R\$ 290.00 R\$ 17.50 R\$ 45.00 R\$ 145.00
Rh Info	Voltado exclusivamente para profissionais de informática, o site cadastra os currículos, mas não os veicula na rede. Há um encaminhamento direto para as empresas que têm vagas abertas. O candidato pode vasculhar a lista de vagas oferecidas.	Gratuito

Vagas.com.br	Cadastramento dos currículos, pesquisa de vagas e sistema de avisos por e-mail.	Gratuito* * Pago somente os serviços direcionados para empresas
Vencer!.com	Oferece uma maneira para que até aqueles que não têm Internet em casa possam utilizar a rede para procurar vaga. Cria um e-mail em nome do candidato e faz o acompanhamento dos pedidos de entrevista que chegam ao endereço. O candidato é avisado das solicitações por carta ou telefone. Plano único semestral	R\$ 45.00

Case diagramado por: Éverton Bertolazzi