

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Trinks.com – plataforma digital a serviço da beleza

BRUNO FERNANDES¹
VICTOR MANOEL CUNHA DE ALMEIDA¹¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ) / INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

INTRODUÇÃO

Sempre que o cofundador e CEO da Trinks.com, Marcel Gewerc, ia cortar o cabelo, costumava voltar cheio de ideias para seu negócio. Afinal, sua empresa oferecia uma solução digital que facilitava a gestão interna dos salões e permitia o agendamento *on-line* de diversos serviços de beleza. Em um dia de agosto de 2018, não foi diferente. Logo depois de pagar pelo corte, Marcel refletia sobre o potencial da receita que ficava com as empresas que intermediavam aqueles pagamentos, os adquirentes. O momento não poderia ser mais propício, já que a reunião para avaliar os resultados do primeiro semestre ocorreria horas depois na sede da empresa no Rio de Janeiro. Na reunião, Marcel e seus três sócios discutiriam também novas formas de aumentar ainda mais o faturamento e a atratividade dos pacotes de serviços oferecidos pela Trinks.com ao mercado.

ANTECEDENTES

Marcel começou a trabalhar com o pai e o avô em uma fábrica de óculos da família aos 19 anos. Em 1997, a fábrica foi vendida e, no ano seguinte, em meio ao *boom* da *internet* no Brasil, Marcel cofundou o site Elefante, a agenda virtual mais popular da *web* brasileira na época, cujo número de usuários alcançou a marca de mais de dois milhões. A empresa recebeu aportes de grupos como o GP Investimentos, aproximando Marcel de importantes fontes de recursos para projetos de tecnologia. Foi vendida no início dos anos 2000, uma época que ficou conhecida como o estouro da bolha especulativa das iniciativas de *internet*. Marcel dizia que “com a experiência no Elefante, eu me encontrei como empreendedor e gestor de negócios de tecnologia e saí em busca de minha próxima empreitada”. Formado em Administração, Marcel foi estudar tecnologias como *video on demand* e impressão descentralizada. Deu início a um negócio de voz sobre IP (VoIP) do qual saiu pouco tempo depois.

Em 2004, Marcel começou sua trajetória na Perlink, empresa de consultoria em desenvolvimento de sistemas, tendo como sócios Maria Beatriz Monteiro, Fernando Bichara e Carina Gewerc. Em meados de 2012, Carina, esposa de Marcel, ao procurar uma manicure em Goiânia, onde participaria de um Congresso, deu-se conta do quão inconveniente era o processo de busca e agendamento de serviços de beleza. Graduada em Processamento de Dados e pós-graduada em Gestão de TI, Carina logo pensou em desenvolver uma solução que facilitasse esse processo. Já no início de 2013, aproveitando a estrutura e a equipe da Perlink, nasceu a Trinks.com, uma plataforma para agendamento *on-line* de serviços de beleza. O baixo volume inicial de agendamentos e a percepção de que os salões precisavam de sistemas para auxiliar na gestão do negócio influenciaram a incorporação de outras funcionalidades à plataforma.

Ao incorporar um sistema de gestão à plataforma de agendamento, a Trinks.com decolou, ganhando visibilidade em feiras do setor, revistas, jornais e programas de televisão. Em agosto de 2018, Carina foi uma das finalistas do Winning Women Brasil, projeto da Ernst and Young Global Limited (EY) com o objetivo de reconhecer e impulsionar empreendedoras de sucesso no país.

Em agosto de 2018, a Trinks.com tinha cerca de 25 mil salões cadastrados (ver Anexo – Tabela 1), dos quais uma parte era assinante, pagando, em média, R\$ 85,00 por mês. Uma parcela dos salões assinantes não disponibilizava o agendamento *on-line* para seus consumidores, embora esta função fizesse parte de todos os planos oferecidos pela Trinks.com.

Estudo de caso submetido em 07 de março de 2022 e aceito para publicação em 09 de maio de 2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220073>

Com cerca de 300 mil consumidores cadastrados na plataforma, tinha-se aproximadamente 70 mil agendamentos *on-line* por mês. O número de agendamentos crescia ano a ano (ver Anexo – Tabela 2). Na mesma época, além dos sócios, a Trinks.com contava com 30 colaboradores: nove pertenciam ao setor de Desenvolvimento e Design, treze ao de Marketing e Vendas e oito ao de Gestão Empresarial.

BELEZA E BEM-ESTAR

Segundo o Global Wellness Institute (GWI)¹, o mercado do bem-estar compreende a comercialização de produtos e serviços que contribuem para um estado de saúde integral do ser humano, da beleza à saúde pública, passando por alimentação saudável e medicina alternativa. Ainda segundo o GWI, o mercado global do bem-estar cresceu 10,6% de 2013 a 2015, quando atingiu um faturamento de US\$ 3,7 trilhões. O setor de beleza e antienvelhecimento é responsável por US\$ 1 trilhão deste faturamento.

A CB Insights² apontou treze tendências globais, em 2018, para o setor de beleza: aparelhos inteligentes, como espelhos com realidade aumentada para permitir que os usuários experimentem virtualmente a maquiagem; desenvolvimento de produtos e serviços baseado no envolvimento direto dos consumidores; diminuição do investimento interno em P&D, por parte de grandes marcas, para incubar e acelerar iniciativas inovadoras externas; cuidado pessoal masculino e maquiagem neutra de gênero; produtos de beleza japoneses; produtos de beleza personalizados; parcerias de marcas de beleza com agricultores e laboratórios para o fornecimento de ingredientes; desejo do consumidor por transparência no preço dos produtos inspirando novos modelos de negócio que ofereçam cosméticos de qualidade a preços mais acessíveis; venda direta por marcas incumbentes ao consumidor final; maior utilização de *merchandising* viral; maior integração com as indústrias de saúde e bem-estar; alta tecnologia impulsionando experiências dos consumidores e treinamento da força de vendas; e serviços de beleza fora dos ambientes tradicionais ou em casa graças às tecnologias sob demanda.

De acordo com a Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC)³, o mercado brasileiro cresceu acima do PIB de 2008 a 2017, com exceções pontuais em 2015 e 2016, com um faturamento de R\$ 47,5 bilhões em 2017, o que representou um crescimento de 2,8% acima da inflação em relação ao ano anterior. Neste mercado, havia cerca de 700 mil microempreendedores individuais (MEI) cadastrados como cabelereiros ou prestadores de outros serviços de beleza em agosto de 2018⁴, número que se aproximava de 540 mil em outubro de 2015⁵.

Conhecida como Lei do Salão Parceiro, a Lei nº 13.352, de 27 de outubro de 2016, estabeleceu que profissionais e estabelecimentos de beleza no Brasil podem ser parceiros e, com isso, dividir os recebíveis e tributos referentes aos serviços prestados, sem configurar vínculo empregatício entre as partes. No regime de parceria, o salão é responsável por equipamentos e instalações, emissão de documento fiscal único ao consumidor, recolhimento de tributos e repasse da parte devida ao profissional, sendo-lhe vedado cobrar do parceiro assiduidade ou subordinação. O profissional parceiro, por sua vez, pode atuar como MEI e deve emitir documento fiscal para o salão pela parte recebida. A referida Lei teve o intuito de reduzir a frequente informalidade desta relação no país.

No mercado brasileiro, há salões de beleza especializados em públicos específicos, tais como feminino, masculino, unissex ou infantil; e em serviços específicos: para os cabelos, para os pés e mãos ou para as sobrancelhas e cílios. Em julho de 2017, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)⁶ apontou como tendências de consumo do mercado de beleza brasileiro: a valorização do cabelo natural; a proliferação de esmalterias e clubes das unhas, uma combinação de esmalteria e bar; o aumento da preocupação do homem com marcas de expressão e medidas abdominais; além do cuidado masculino com a manutenção da barba e das unhas.

¹ Global Wellness Institute. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.globalwellnessinstitute.org>

² CB Insights. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.cbinsights.com>

³ Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. (2018). *Site*. Recuperado de <https://abihpec.org.br/>

⁴ Portal do Empreendedor. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.portaldoeempreendedor.gov.br>

⁵ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Site*. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br>

⁶ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Site*. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br>

BEAUTY-TECHS

As empresas de tecnologia que atuam no setor de beleza brasileiro podem ser classificadas nas seguintes modalidades principais: comércio eletrônico; clubes de assinatura; plataformas *peer-to-peer*; e plataformas de agendamento.

- Comércio eletrônico: vendem produtos em *sites* de comércio eletrônico. Dentre os principais *sites* que vendem produtos de beleza no Brasil, estão Submarino.com (www.submarino.com.br), O Boticário (www.boticario.com.br) e Natura (www.natura.com.br).
- Clubes de assinatura: o consumidor pode assinar planos mensais, trimestrais ou anuais, para receber periodicamente produtos em casa. No Brasil, alguns dos principais clubes de assinatura de produtos de beleza são Glambox (www.glambox.com.br), iMakeBox (www.imakebox.com.br) e Home Shave Club (www.homeshave.com.br).
- Plataformas *peer-to-peer*: o consumidor pode contratar diretamente o prestador do serviço de beleza, sem o intermédio de um salão. Por meio de um aplicativo, o consumidor escolhe o serviço, o local e o horário em que deseja ser atendido. A principal concorrente deste segmento no Brasil é a Singu (singu.com.br).
- Plataformas de agendamento: Trinks.com (www.trinks.com), SuperAgendador⁷ (www.superagendador.com) e SalãoVIP (www.salaovip.com.br) estão entre os concorrentes que fornecem sistemas para facilitar a gestão dos salões e o agendamento online dos serviços de beleza.

COMPETIDORES NA MODALIDADE DE PLATAFORMAS DE AGENDAMENTO

No aplicativo Trinks.com (ver Anexo – Figura 1), o consumidor pode procurar pelo serviço ou estabelecimento desejado, escolher um profissional e solicitar o agendamento de um horário. O compromisso pode ser salvo na agenda do consumidor, que recebe lembretes e notificações pelo aplicativo e por *e-mail*. O consumidor pode ainda usar o aplicativo para, por exemplo, informar que vai se atrasar 10 minutos, reagendar e cancelar o compromisso, chamar um Uber, consultar a localização do salão no mapa e ligar para o estabelecimento. Salões e profissionais podem também ser favoritos, avaliados com uma a cinco estrelas e receber comentários registrados pelos consumidores após a prestação do serviço, mas poucos o fazem. Os agendamentos também podem ser realizados por computador, e o consumidor não paga para usar os serviços da Trinks.com. As solicitações de agendamento são gerenciadas pelo estabelecimento por meio de uma aplicação da Trinks.com na nuvem (ver Anexo – Figura 2), que funciona ainda como um sistema de gestão para controlar estoques, produtos, comissões, comandas e as finanças do salão.

Antes de assinar um dos planos da Trinks.com (ver Anexo – Tabela 3), o estabelecimento pode testar gratuitamente a solução por 10 dias. O salão pode ainda pagar taxas adicionais para usar outras funcionalidades, tais como programa de fidelidade, emissão de notas fiscais e envio de *e-mail marketing* e SMS para os consumidores.

O SuperAgendador é uma plataforma que possibilita aos consumidores o agendamento de serviços de beleza, e aos salões, o controle destes agendamentos. Estes últimos podem também usar a solução para controlar suas finanças, salários, comissões, estoques e contas a pagar e receber, bem como emitir notas fiscais, cadastrar clientes e fornecedores, além de gerenciar o desempenho de seus parceiros e colaboradores. Em agosto de 2018, mais de 50 mil estabelecimentos já tinham utilizado o SuperAgendador, dentre os quais incluíam-se clínicas, dentistas, estúdios de gravação e outros estabelecimentos. A plataforma posiciona-se, desse modo, como uma opção de boa relação custo x benefício, com planos adaptados ao tamanho de cada empresa (ver Anexo – Tabela 4).⁸

O SalãoVIP coloca em contato consumidores e estabelecimentos de beleza por meio de agendamento *on-line*. Oferece, ainda, um *software* de gestão na nuvem para salões, que possibilita o gerenciamento dos profissionais, serviços, clientes, horários e compromissos na agenda, além de produzir relatórios financeiros e gerenciais. O SalãoVIP pertence à Avec⁹, empresa que

⁷ Posteriormente à elaboração deste caso, a plataforma SuperAgendador foi reposicionada adotando o nome Gendo. Recuperado de <https://www.gendo.com.br/>

⁸ SuperAgendador. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.superagendador.com>

⁹ Posteriormente à elaboração deste caso, a plataforma Salão VIP foi reposicionada adotando o nome Avec.app. Recuperado de <https://avec.app>

oferece soluções integradas ao setor da beleza. Em agosto de 2018, mais de 15 mil estabelecimentos haviam começado a utilizar a ferramenta. Na mesma época, o SalãoVIP parecia se posicionar como serviço *premium*, já que não fazia divulgação dos seus preços no site.¹⁰

Todas as três plataformas de agendamento também costumam oferecer soluções para facilitar o pagamento dos consumidores aos salões. Ao contratar este tipo de solução, o salão passa a ter seus processos de agendamento, pagamento e gestão integrados em um único sistema. Para poder oferecer tais soluções de pagamento, as plataformas de agendamento precisam de um adquirente.

ADQUIRÊNCIA

Adquirentes credenciam comerciantes a aceitar cartões de crédito e débito em suas vendas. Os pagamentos são processados em terminais *point of sale* (POS), equipamentos eletrônicos conhecidos como “maquininhas”, que são fornecidos pelos adquirentes aos comerciantes, possibilitando a comunicação com os sistemas das bandeiras de cartão e dos bancos. Geralmente, 30 dias depois da aprovação de uma transação, o adquirente repassa o valor do respectivo pagamento ao comerciante, descontando a *merchant discount rate* (MDR), taxa cobrada pelo serviço. O comerciante pode solicitar o recebimento antes deste prazo mediante o pagamento de taxas adicionais.

A Cielo, controlada pelo Banco do Brasil e pelo Bradesco; a Rede, controlada pelo Itaú; e a Getnet, controlada pelo Santander, responderam por cerca de 80% do mercado brasileiro de adquirencia em 2017.¹¹ No mesmo ano, Visa e Mastercard responderam por cerca de 90% das transações com cartão de crédito e cerca de 80% das transações com cartão de débito no Brasil¹² e, ainda em 2017, as operações com cartão de crédito e débito no país somaram R\$ 1,2 trilhão.¹³

Em 2018, o Banco Central definiu expressamente a figura do subadquirente, que também pode credenciar e fornecer “maquininhas” a comerciantes, mas não é autorizado a processar diretamente os pagamentos. As “maquininhas” dos subadquirentes precisam se comunicar com os sistemas dos adquirentes, os quais processam as transações. Dessa forma, é comum que os subadquirentes cobrem mais pela intermediação e antecipação de pagamentos que os adquirentes. Por ser mais fácil contratar subadquirentes e operar com eles, são mais comumente utilizados por comerciantes de menor porte. Exemplos de subadquirentes são PagSeguro e PayPal.

Adquirentes e subadquirentes também podem intermediar pagamentos nas compras *on-line*. Ambos podem oferecer soluções tecnológicas com maior ou menor nível de integração ao *site* do comerciante e agregar, ainda, outros serviços, como a emissão de boletos e ferramentas antifraude.

Em agosto de 2018, enquanto o SuperAgendador e o SalãoVIP pertenciam a grupos econômicos que também podiam operar como subadquirentes¹⁴, a Trinks.com precisava de um subadquirente parceiro.

Por intermédio do subadquirente Pago, foi possível personalizar uma “maquininha” com a marca da Trinks.com, chamada Belezinha e lançada em meados de 2017, para oferecer aos salões. Com a Belezinha, além dos serviços comuns de adquirencia, os recebíveis e tributos dos serviços prestados no salão podem ser divididos automaticamente entre o estabelecimento e o profissional parceiro, e os respectivos valores enviados diretamente para a conta de cada um. Apenas uma pequena parte das taxas cobradas pela intermediação dos pagamentos feitos com a Belezinha fica com a Trinks.com a título de comissão.

¹⁰ Salão VIP. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.salaovip.com.br>

¹¹ Boanerges & Cia. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.boanergesecia.com.br>

¹² Banco Central do Brasil. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br>

¹³ Banco Central do Brasil. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br>

¹⁴ Avec (2018). *Site*. Recuperado em de <https://www.avecbrasil.com.br>

A REUNIÃO

Marcel abriu a reunião com os demais sócios:

– Boa tarde. Como combinado, vamos analisar os resultados do primeiro semestre e discutir alternativas para alavancar o nosso negócio.

Carina se antecipou:

– Nosso foco agora precisa ser o desenvolvimento de uma malha de representantes para conquistarmos novos salões rapidamente! Venho pensando nisso desde que marcamos esta reunião.

– Já temos 25 mil estabelecimentos cadastrados, Carina. Temos que colocar outro grupo no jogo! Vendedores de todo tipo de insumo para serviços de beleza se interessarão em usar a Trinks para chegar aos salões – Fernando retrucou.

– Ok, Fernando. O problema é que, uma vez que um salão adota uma ferramenta, seja nossa, seja da concorrência, costuma resistir muito a trocá-la, mesmo quando se depara depois com uma solução melhor. Há muitos territórios sem bandeira e precisamos fincar primeiro a nossa – Carina argumenta.

Maria Beatriz ouvira atentamente, até se pronunciar:

– Bom ponto, Carina. Mas será que o canal mais rápido para fincar nossa bandeira em novos salões é uma malha de representantes? Há um tempo, penso que devemos agregar mais valor para o outro lado de nossa plataforma. Temos que oferecer algo além do agendamento *on-line* para os consumidores! Talvez eles possam nos ajudar a levar a Trinks a novos estabelecimentos de uma maneira mais viral.

Aproveitando aquele momento da reunião, quando as alternativas para alavancar o negócio estavam sendo levantadas, Marcel complementou:

– Pessoal, não podemos esquecer que a penetração da Belezinha vai aumentar. A comissão que recebemos da Pago hoje é muito baixa. Temos que nos movimentar para ficar com a receita gerada por este serviço! Podemos avaliar a fusão ou aquisição de um subadquirente.

Marcel precisou, então, ausentar-se da reunião por uns minutos para atender um telefonema importante. A ligação era do Google para confirmar o lançamento de uma parceria com a Trinks.com. Ao buscar um salão cliente da Trinks.com no Google, o consumidor passaria a visualizar os horários e profissionais do estabelecimento, podendo agendar o serviço desejado diretamente no Google Maps. Em outras palavras, a partir do lançamento, o consumidor estaria acessando uma nova funcionalidade do Google Maps *powered* by Trinks.com.

De volta a reunião, Marcel informou aos demais:

– Fechamos com o Google! Vai começar no mês que vem!

Todos comemoraram. Entretanto sabiam que era preciso decidir logo qual seria o foco da empresa nos próximos meses. Afinal, a concorrência também se movimentava rápido. Tinham conhecimento, por exemplo, que o SuperAgendador também negociava uma parceria com o Google. A reunião não teria hora para acabar.

ANEXOS

Tabela 1
Estabelecimentos cadastrados por estado

Estado	Quantidade	Estado	Quantidade
Acre	132	Paraíba	154
Alagoas	154	Paraná	1.672
Amapá	44	Pernambuco	198
Amazonas	220	Piauí	88
Bahia	440	Rio de Janeiro	6.050
Ceará	484	Rio Grande do Norte	176
Distrito Federal	836	Rio Grande do Sul	836
Espírito Santo	462	Rondônia	66
Goiás	1.408	Roraima	88
Maranhão	352	Santa Catarina	836
Mato Grosso	264	São Paulo	7.282
Mato Grosso do Sul	616	Sergipe	110
Minas Gerais	1.716	Tocantins	44
Pará	176		

Fonte: Fornecida pela Trinks.com.

Tabela 2
Agendamentos realizados pela Trinks.com por ano (MIL)

2013	2014	2015	2016	2017
12,6	62,3	120,5	225,6	528,6

Fonte: Fornecida pela Trinks.com.

Tabela 3
Tabela de preços Trinks.com

Profissionais	Plano Mensal	Plano Semestral	Plano Anual
de 1 a 4	R\$ 48,00 / mês	R\$ 44,00 / mês	R\$ 40,00 / mês
de 5 a 10	R\$ 88,00 / mês	R\$ 84,00 / mês	R\$ 76,00 / mês
de 11 a 20	R\$ 136,00 / mês	R\$ 126,00 / mês	R\$ 116,00 / mês
de 21 a 30	R\$ 206,00 / mês	R\$ 192,00 / mês	R\$ 176,00 / mês
de 31 a 40	R\$ 274,00 / mês	R\$ 254,00 / mês	R\$ 232,00 / mês

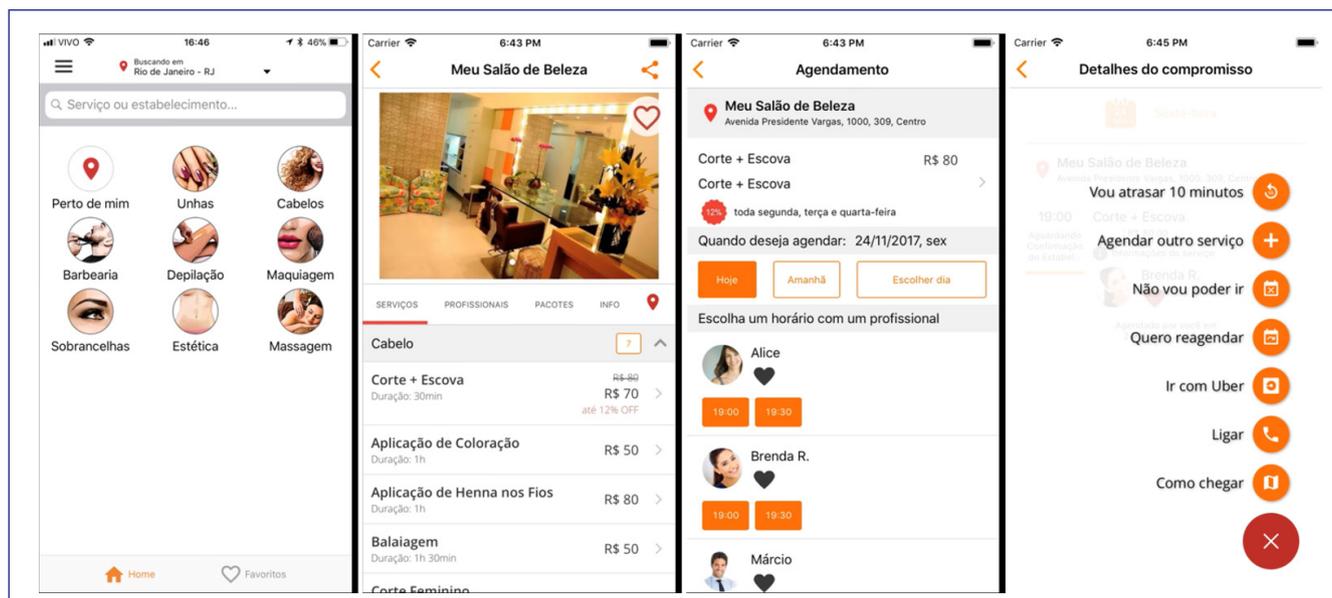
Fonte: Fornecida pela Trinks.com.

Tabela 4
Tabela de preços no SuperAgendador

Profissionais	Plano Mensal	Plano Semestral	Plano Anual
1	R\$ 39,99 / mês	R\$ 34,99 / mês	R\$ 29,99 / mês
de 2 a 5	R\$ 59,99 / mês	R\$ 54,99 / mês	R\$ 44,99 / mês
de 6 a 20	R\$ 119,99 / mês	R\$ 109,99 / mês	R\$ 89,99 / mês

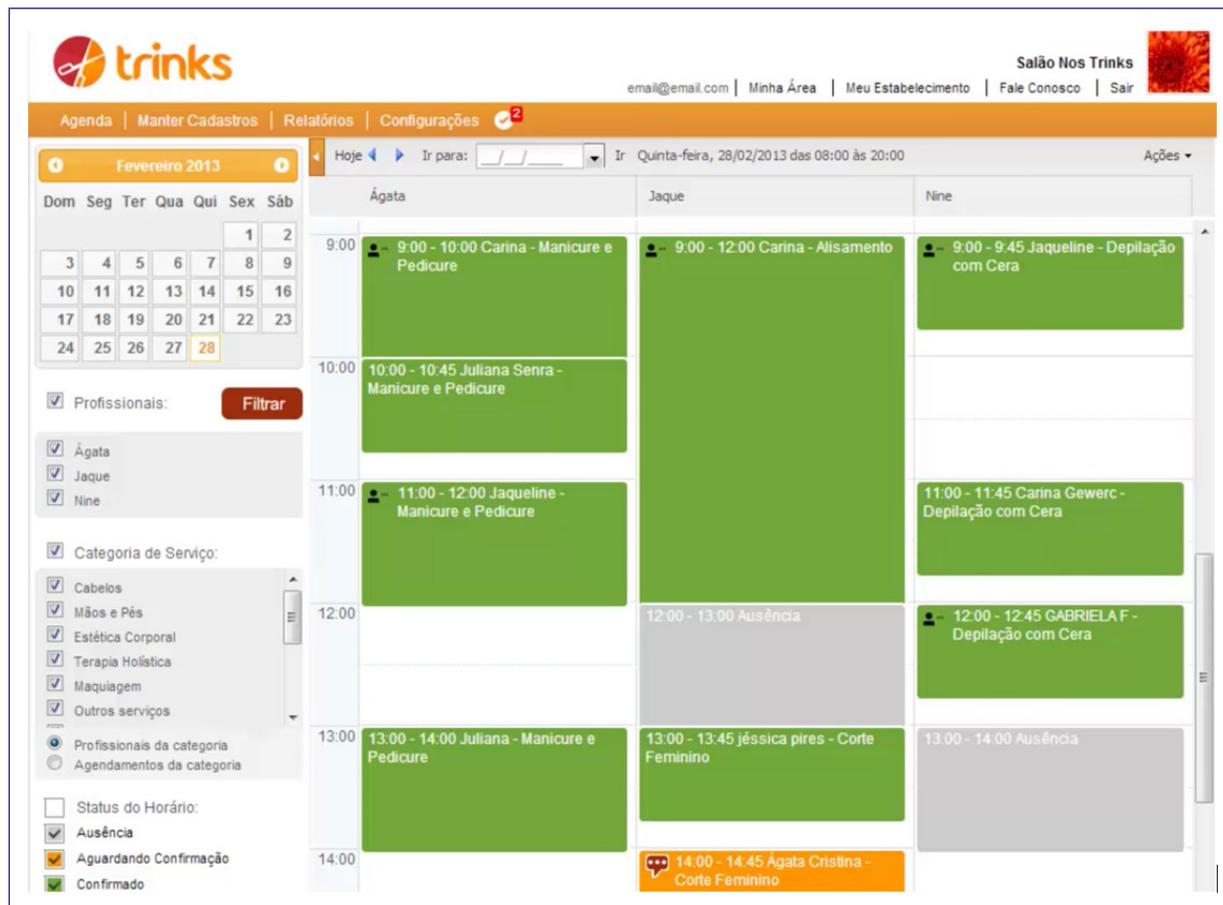
Fonte: Fornecida pelo SuperAgendador (2018).

Figura 1
Interfaces do aplicativo trinks.com para o consumidor



Fonte: Fornecida pela Trinks.com.

Figura 2
Interface trinks.com para o estabelecimento de beleza



Fonte: Fornecida pela Trinks.com.

NOTAS DE ENSINO

Trinks.com – plataforma digital a serviço da beleza

Resumo

O caso relata o dilema enfrentado por Marcel Gewerc, cofundador e CEO da Trinks.com, empresa que oferecia uma solução digital para facilitar a gestão interna dos salões de beleza e permitir o agendamento *on-line* dos serviços. Diante de oportunidades e ameaças vindas de dentro e de fora da indústria da beleza, Marcel avaliava alternativas para alavancar seu negócio. O caso foi desenvolvido para estimular discussões sobre envolvimento, principalmente em disciplinas de Estratégia em cursos *lato sensu* e *stricto sensu* de pós-graduação em Administração, mas também foi testado com bastante sucesso em turmas de graduação. Espera-se que, ao final da discussão do caso, os alunos possam alcançar os seguintes objetivos de aprendizagem: (a) entender o modelo de negócio de plataforma (b) compreender a exponencialidade das plataformas digitais; (c) entender o conceito de ecossistema de negócio; (d) compreender o conceito de adjacência de plataformas digitais; (e) entender as estratégias de envolvimento.

Palavras-chave: Plataformas Digitais. Envio. Beleza. Bem-estar. Estratégia.

Trinks.com – digital platform at the service of beauty

Abstract

The case shows the dilemma faced by Marcel Gewerc, co-founder and CEO of Trinks.com, a company that offered a digital solution to facilitate the management of beauty salons and allow online booking of services. Faced with opportunities and threats from inside and outside the beauty industry, Marcel was evaluating alternatives to leverage his business. The case has been developed to stimulate discussions about involvement mainly in Strategy disciplines in *lato sensu* and *stricto sensu* postgraduate courses in Business Administration, but it has also been tested with great success in undergraduate classes. It is expected that, at the end of the case discussion, students will be able to achieve the following learning objectives: (a) understand the platform business model (b) understand the exponential nature of digital platforms; (c) understand the business ecosystem concept; (d) understand the concept of adjacency of digital platforms; (e) understand involvement strategies.

Keywords: Digital Platforms. Envio. Beauty. Well-being. Strategy.

Trinks.com – Plataforma digital al servicio de la belleza

Resumen

El caso relata el dilema al que se enfrentó Marcel Gewerc, cofundador y director ejecutivo de Trinks.com, una empresa que ofrecía una solución digital para facilitar la gestión interna de los salones de belleza y permitir la reserva de servicios en línea. Ante las oportunidades y amenazas de dentro y fuera de la industria de la belleza, Marcel evaluaba alternativas para apalancar su negocio. El caso fue desarrollado para estimular discusiones sobre involucramiento principalmente en disciplinas de Estrategia en cursos de posgrado *lato sensu* y *stricto sensu* en Administración de Empresas, pero también fue probado con gran éxito en clases de graduación. Se espera que, al final de la discusión del caso, los estudiantes sean capaces de lograr los siguientes objetivos de aprendizaje: (a) comprender el modelo de negocio de plataforma (b) comprender la naturaleza exponencial de las plataformas digitales; (c) comprender el concepto de ecosistema empresarial; (d) comprender el concepto de adyacencia de las plataformas digitales y (e) comprender las estrategias de involucramiento.

Palabras clave: Plataformas Digitales. Involucramiento. Belleza. Bienestar. Estrategia.

Objetivos educacionais

Este caso foi desenvolvido para estimular discussões sobre envelopamento em plataformas digitais, tendo como pano de fundo uma empresa do setor de beleza que já contava com milhares de assinantes. Diante de oportunidades e ameaças vindas de dentro e de fora da indústria da beleza, os sócios da empresa avaliam alternativas para alavancar o negócio. A possível integração da empresa com um subadquirente é um dilema imediato e evidente no caso. Outra reflexão, fundamental e menos explícita, diz respeito a oportunidades diversas e ameaças de envelopamento.

O caso foi desenvolvido para estimular discussões principalmente em disciplinas de Estratégia em cursos *lato sensu* e *stricto sensu* de pós-graduação em Administração, mas também foi testado com bastante sucesso em turmas de graduação.

Espera-se que, ao final da discussão do caso, os alunos possam alcançar os seguintes objetivos de aprendizagem: (a) entender o modelo de negócio de plataforma (b) compreender a exponencialidade das plataformas digitais; (c) entender o conceito de ecossistema de negócio; (d) compreender o conceito de adjacência de plataformas digitais; (e) entender as estratégias de envelopamento.

Fontes de informação

O caso foi elaborado com base em entrevistas com Marcel Gewerc, cofundador e CEO da Trinks.com, e em fontes secundárias, como *sites* de entidades do setor de beleza e bem-estar, de notícias, além do *site* da própria Trinks.com.

Plano de ensino

Este caso foi pensado como instrumento didático para fomentar a aprendizagem por meio de um processo indutivo. Leituras prévias além do caso não são obrigatórias. Entretanto, caso o professor deseje solicitar leituras antecipadas aos alunos, os seguintes textos são recomendados:

- para cursos *lato sensu*: Eisenmann, Parker, e Van Alstyne (2006); Iansiti e Levien (2004); e Van Alstyne, Parker, e Choudary (2016);
- para cursos *stricto sensu*: Eisenmann, Parker, e Van Alstyne (2006); Iansiti e Levien (2004), Van Alstyne, Parker, e Choudary (2016); e Eisenmann, Parker, e Van Alstyne (2011).

O caso foi desenvolvido pressupondo a preparação prévia individual dos alunos. Além disso, recomenda-se que o professor disponibilize de 20 a 30 minutos para que os alunos debatam o caso em pequenos grupos antes da discussão plenária. O tempo necessário para a sessão plenária pode totalizar de 50 a 80 minutos. A abertura da discussão em plenário deve transcorrer entre 10 e 15 minutos. A análise das questões deve levar de 30 a 50 minutos. O encerramento da discussão plenária exigirá entre 10 e 15 minutos.

Envelopamento

Envelopamento é o movimento estratégico por meio do qual uma plataforma digital (envelopadora) adiciona funcionalidades de outra plataforma digital adjacente (envelopada), absorvendo o mercado da última (Eisenmann et al., 2006). Muitas vezes, a envelopadora oferece estas novas funcionalidades como parte de um *bundle* que inclui suas funcionalidades originais. Tal movimento pode representar grande ameaça para a envelopada, caso esta não consiga cortar suficientemente seus preços, nem montar um *bundle* igualmente competitivo (Eisenmann et al., 2006).

Chama-se envelopamento vertical aquele que ocorre com base na adjacência vertical – ou da cadeia de valor – (Tiwana, 2014). Por exemplo, o sistema operacional iOS e o aplicativo Uber em um iPhone são plataformas verticalmente adjacentes. Afinal, é preciso o *smartphone* com o sistema operacional para poder abrir o aplicativo. Uma possibilidade que esta proximidade representa é a de o iOS envelopar as funcionalidades do Uber, absorvendo o mercado de transporte de passageiros.

Chama-se envelopamento horizontal aquele que ocorre com base na adjacência horizontal – ou do cliente – (Tiwana, 2014). Por exemplo, os aplicativos Airbnb e Uber são plataformas horizontalmente adjacentes, pois há considerável sobreposição entre as bases de usuários de ambos. Assim, o mesmo usuário que aluga a acomodação também precisa do transporte para

se deslocar até ela. Uma possibilidade que esta proximidade representa é a de o Airbnb envelopar as funcionalidades do Uber, atuando no mercado de transporte de passageiros.

Pelos exemplos acima, é possível perceber que movimentos de envelopamento permitem com relativa facilidade que plataformas com atuação inicial em indústrias completamente diferentes passem a concorrer entre si, turvando a fronteira entre mercados e causando uma convergência competitiva entre as empresas.

Questões para discussão do caso em pequenos grupos

A riqueza da discussão plenária vai depender da qualidade da preparação prévia dos alunos. Dessa forma, recomenda-se que o seguinte conjunto de questões (*assignment questions*) seja proposto para direcionar a discussão nos pequenos grupos, auxiliando a preparação dos alunos para a abertura do debate em plenário:

- Como os consumidores buscam novos prestadores de serviços de beleza?
- Quais são os problemas da Trinks.com?
- Que soluções a Trinks.com pode adotar para resolver estes problemas?
- Quais são as vantagens e desvantagens de cada solução?

Abertura da discussão do caso em plenário

A abertura da discussão pode ser usada para chamar a atenção do aluno quanto ao modelo de negócio da Trinks.com. O professor pode provocar esta discussão por meio da seguinte pergunta:

Quem é o cliente da Trinks.com?

Espera-se que os alunos apontem dois clientes: os consumidores, que utilizam a plataforma de agendamento gratuitamente; e os salões, que pagam para utilizar o sistema de gestão e a plataforma de agendamento da Trinks.com.

Questões para discussão do caso em plenário

Ao longo do caso, é possível notar que Marcel refletia sobre o potencial dos serviços de aquisição e buscava alternativas para alavancar sua empresa. Sugere-se, então, um conjunto de questões que podem ser utilizadas para estimular a análise do caso durante a etapa de discussão em plenário:

- **Questão A:** Como plataformas geram valor para seus usuários?
- **Questão B:** Como plataformas digitais ganham escala?
- **Questão C:** Como definir o ambiente competitivo de uma plataforma digital?
- **Questão D:** Como as plataformas digitais interagem e se complementam para gerar valor?
- **Questão E:** Quais são as condições para o envelopamento em plataformas digitais?

Análise das questões com suporte da literatura

QUESTÃO A

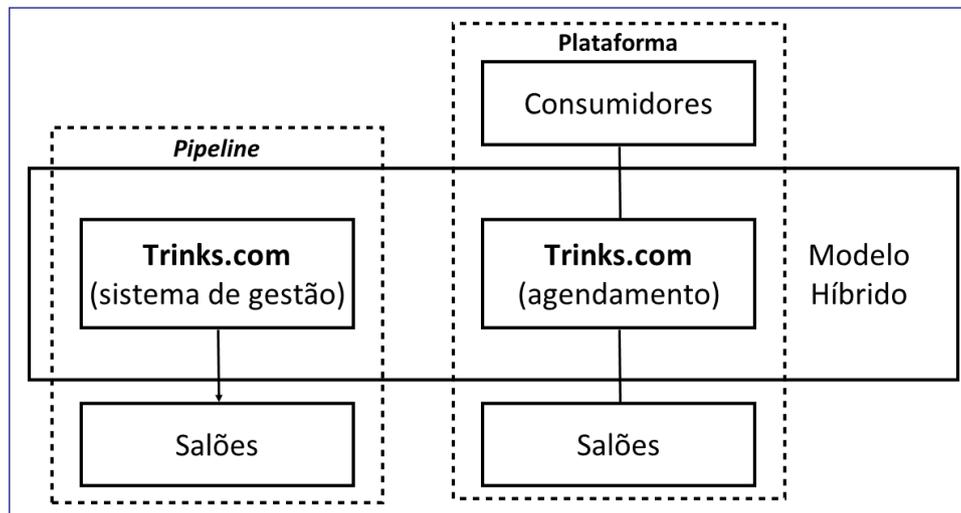
Como plataformas geram valor para seus usuários?

Empresas que criam valor intermediando transações entre membros de grupos distintos – por exemplo, leitores e anunciantes, no caso de jornais; compradores e lojistas, no caso de *shoppings*; usuários e desenvolvedores de aplicativos, no caso de sistemas operacionais – são conhecidas como **plataformas** (Eisenmann et al., 2006). Empresas que criam valor controlando uma série linear de atividades, transformando insumos em produtos e serviços vendidos aos seus clientes, são conhecidas como **pipelines** (Van Alstyne et al., 2016). Com o aumento do acesso à *internet* e do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, inúmeras **plataformas digitais** vêm surgindo e transformando setores antes dominados majoritariamente por *pipelines* (Van Alstyne et al., 2016). Plataformas demandam mudanças no foco da estratégia quanto a controle de recursos controlados por terceiros; otimização de processos internos para a facilitação de interações entre ofertantes e demandantes; e geração de valor para o cliente visando à geração de valor ao ecossistema (Van Alstyne et al., 2016).

É possível dizer que a Trinks.com opera um negócio híbrido, uma vez que oferece um sistema de gestão aos salões, gerando valor como os *pipelines*, e uma funcionalidade de agendamento, gerando valor como as plataformas. No contexto do caso, os salões parecem enxergar o agendamento mais como um processo que facilita a gestão do estabelecimento do que como fonte de novos consumidores, isso talvez explique por que uma parte dos salões não utiliza a referida funcionalidade.

A Figura 3 apresenta a sugestão de uma lâmina do quadro para esta etapa da discussão. Para uma visão geral do esquema proposto para o quadro, vide Apêndice.

Figura 3
Pipeline x plataforma



Fonte: Elaborada pelos autores.

Tendo estabelecido as características das plataformas e suas diferenças para os *pipelines*, o professor pode então explorar as potencialidades das plataformas digitais. Para tanto, pode propor a seguinte questão de transição (QT):

QT 1: Qual é o valor da Trinks.com para o consumidor se não houver salões cadastrados?

Espera-se que os alunos percebam que, em plataformas como a Trinks.com, a participação de usuários em um grupo influencia a percepção de valor da plataforma por usuários de outro grupo, fenômeno conhecido como efeito de rede (Van Alstyne et al., 2016).

QUESTÃO B

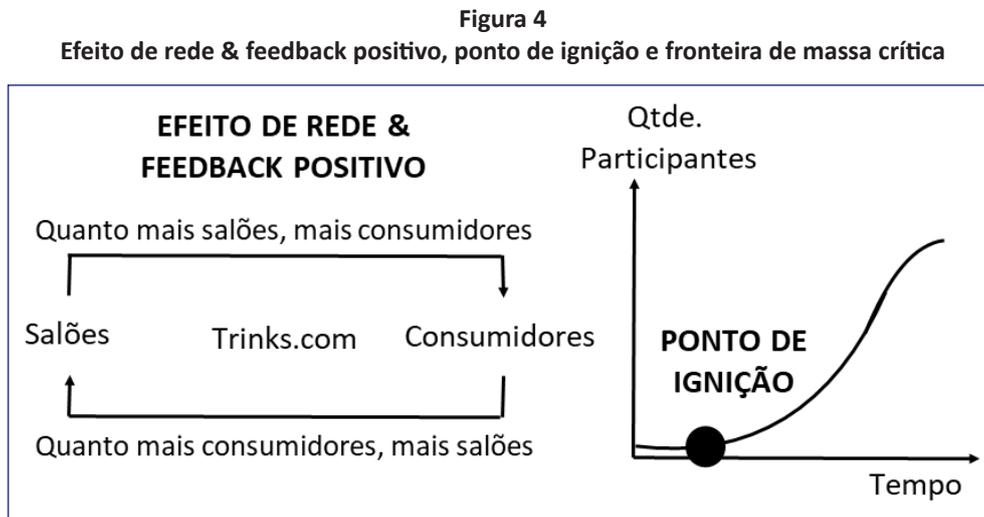
Como plataformas digitais ganham escala?

O efeito de rede positivo tende a iniciar um *feedback* positivo, em que um aumento no número de participantes de um grupo gera um aumento no número de participantes em outro grupo, o que, por sua vez, gera um novo aumento no número de participantes do primeiro grupo, e assim sucessivamente (Van Alstyne et al., 2016). Este *feedback* positivo é associado a um crescimento exponencial do negócio, mas este ciclo virtuoso só ocorre a partir do ponto de ignição, momento em que a plataforma atinge uma determinada massa crítica de participantes (Evans & Schmalensee, 2016). Isso pode ocorrer com a combinação de diversas quantidades de participantes em cada grupo de usuários, de forma que plataformas em estágios iniciais de desenvolvimento costumam enfrentar o seguinte dilema: que grupo atrair primeiro para a plataforma? – conhecido como dilema do “o ovo ou a galinha” (Evans & Schmalensee, 2016). Toda essa dinâmica de crescimento exponencial tende a ser ainda mais acelerada em plataformas digitais, que possuem custos marginais próximos de zero.

A Trinks.com enfrentou o dilema do “o ovo ou a galinha” atraindo primeiro os salões. Ao acrescentar funcionalidades de gestão à plataforma, tornou o produto autossuficiente para os salões, independente da participação dos consumidores. Entretanto, uma parte dos estabelecimentos não utiliza a funcionalidade de agendamento e são poucas as avaliações de

salões e profissionais feitas pelos consumidores, indícios de que os efeitos de rede ainda são fracos, de que o ponto de ignição ainda não foi atingido, bem como o *feedback* positivo ainda não ocorreu.

A Figura 4 apresenta a sugestão de uma lâmina do quadro para esta etapa da discussão. Para uma visão geral do esquema proposto para o quadro, vide Apêndice.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Tendo discutido a exponencialidade das plataformas digitais, o professor pode então explorar seu ambiente competitivo. Para tanto, pode propor a seguinte questão de transição:

QT 2: Em que indústria a Trinks.com e seus competidores atuam?

Espera-se que os alunos percebam que as fronteiras setoriais clássicas tornam-se difusas no caso das operações de plataformas digitais, que perpassam estas fronteiras competindo simultaneamente em diversas indústrias. Os alunos devem apontar exemplos como beleza, saúde, bem-estar, adquirência, finanças, audiovisual, dentre outros.

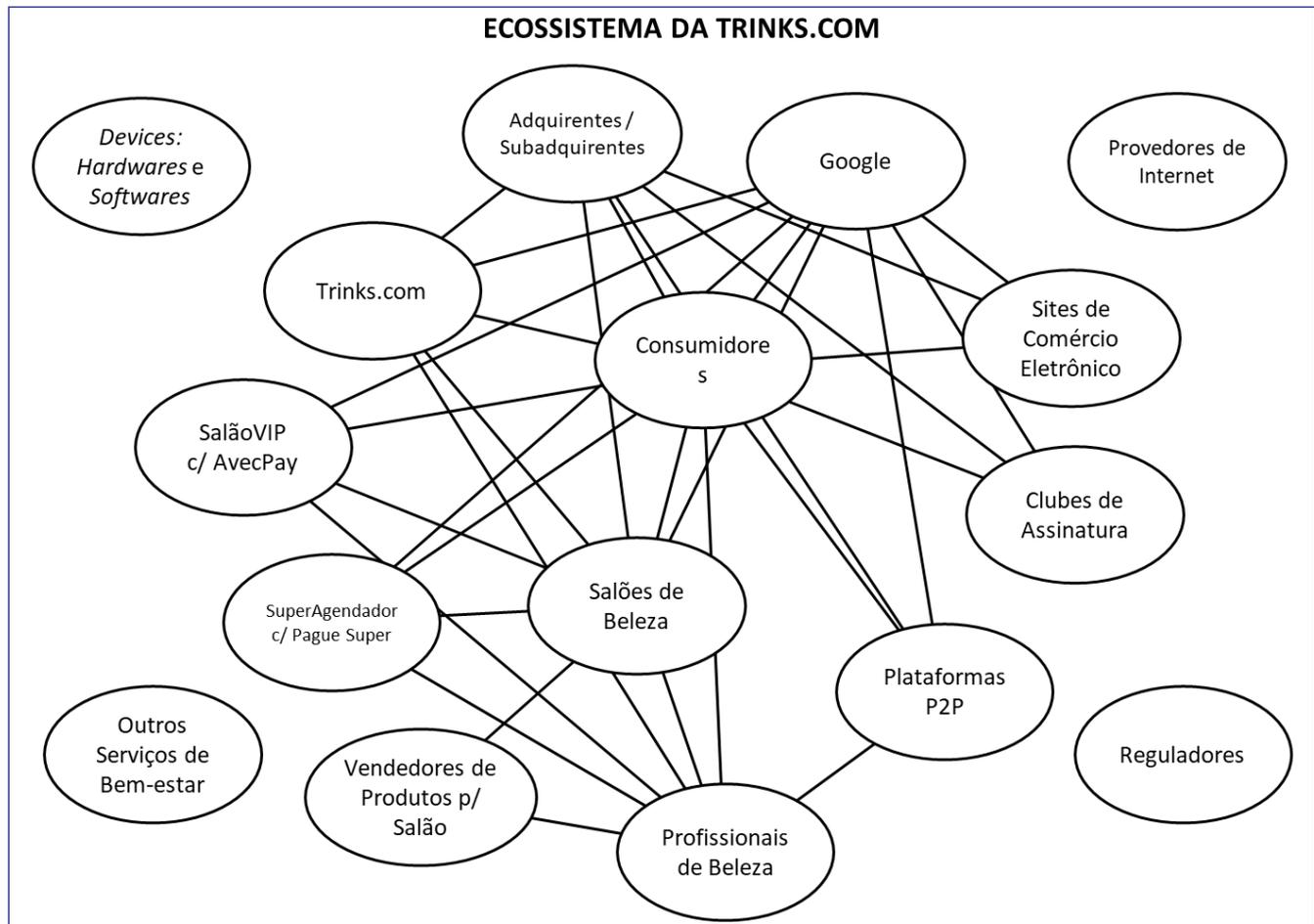
QUESTÃO C

Como definir o ambiente competitivo de uma plataforma digital?

Iansiti e Levien (2004) apontam que o sucesso empresarial depende cada vez mais do monitoramento não apenas do ramo da empresa, mas do ecossistema no qual a empresa está inserida. Desenhar com precisão todo o ecossistema é uma tarefa impossível, por isso Iansiti e Levien (2004) recomendam a identificação dos atores com os quais o futuro da empresa está mais interligado e a determinação das dependências mais críticas para o negócio. Alguns dos principais atores do ecossistema da Trinks.com são: consumidores, profissionais de beleza, salões de beleza, plataformas de agendamento, adquirentes, outros serviços de beleza e bem-estar, buscadores, reguladores, provedores de *internet*.

A Figura 5 apresenta a sugestão de uma lâmina do quadro para esta etapa da discussão. Para uma visão geral do esquema proposto para o quadro, vide Apêndice.

Figura 5
Ecosistema da Trinks.com



Fonte: Elaborada pelos autores.

Depois de discutir a pluralidade do ecossistema da Trinks.com, o professor pode explorar a interdependência das plataformas digitais. Para tanto, pode propor a seguinte questão de transição:

QT 3: Quais recursos são necessários para o consumidor utilizar a Trinks.com?

Espera-se que o aluno perceba que a Trinks.com não funciona no vácuo e aponte que o consumidor necessita de diversos recursos, como *smartphones* com sistemas operacionais, acesso à *internet*, mecanismos de busca, entre outros, para poder utilizar a Trinks.com.

QUESTÃO D

Como as plataformas digitais interagem e se complementam para gerar valor?

Plataformas digitais podem ser construídas sobre outras plataformas digitais (Evans & Schmalensee, 2016). Quando duas plataformas ocupam elos diferentes, mas próximos, em uma cadeia de valor, diz-se que há uma adjacência vertical ou adjacência da cadeia de valor entre elas (Tiwana, 2014). Por exemplo, no processo de contratação de um serviço de beleza, é possível observar uma adjacência vertical entre plataformas de agendamento e subadquirentes. Da mesma forma, é possível perceber uma adjacência vertical entre plataformas de agendamento e os sistemas operacionais que rodam os aplicativos destas plataformas. Neste exemplo, existe uma interdependência entre plataforma de agendamento e sistema operacional. Sem o aplicativo ou sem o sistema operacional, o agendamento *online* não ocorre.

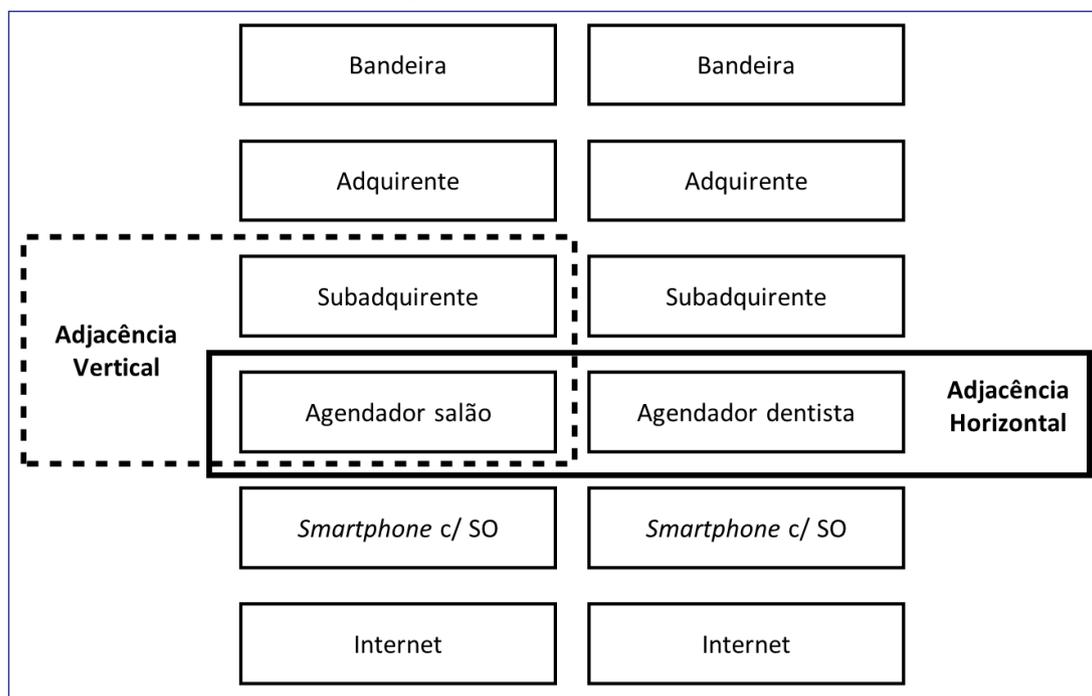
Dada a compreensão da interdependência das plataformas digitais verticalmente adjacentes, o professor pode explorar a complementariedade de plataformas digitais horizontalmente adjacentes. Para tanto, pode propor a seguinte questão de transição:

QT 4: Quantos consumidores de serviço de beleza também vão ao dentista?

Espera-se que o aluno perceba que os consumidores destes dois serviços podem ser coincidentes e que ambos os serviços necessitam de agendamento. Quando duas plataformas têm bases de clientes substancialmente sobrepostas, diz-se que há uma adjacência horizontal ou adjacência do cliente entre elas (Tiwana, 2014). No exemplo, o conjunto de consumidores de serviços de beleza se sobrepõe extensivamente ao conjunto de consumidores de serviços odontológicos. Dada esta sobreposição, plataformas de agendamento de serviços de beleza e plataformas de agendamento de serviços odontológicos são horizontalmente adjacentes.

A Figura 6 apresenta a sugestão de uma lâmina do quadro para esta etapa da discussão. Para uma visão geral do esquema proposto para o quadro, vide Apêndice.

Figura 6
Adjacências vertical e horizontal



Fonte: Elaborada pelos autores.

Dada a compreensão de que plataformas digitais adjacentes interagem e se complementam para gerar valor, o professor pode explorar as oportunidades e ameaças que estas adjacências representam. Para tanto, pode propor a seguinte questão de transição:

QT 5: Quais são as oportunidades e ameaças evidentes no ecossistema da Trinks.com?

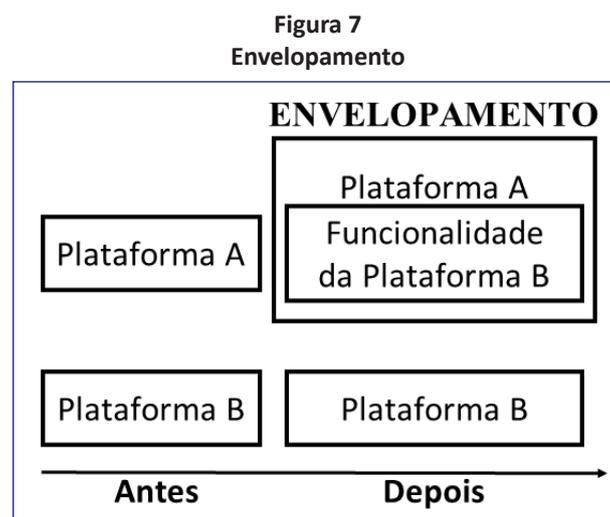
Espera-se que os alunos apontem as oportunidades associadas às adjacências horizontais e verticais e que percebam que estas adjacências também são fontes de ameaça.

QUESTÃO E

Quais são as condições para o envelopamento em plataformas digitais?

Uma plataforma pode incorporar funcionalidades de outra plataforma, fenômeno conhecido como envelopamento (Eisenmann et al., 2011, 2006). Ao envelopar novas funcionalidades, a plataforma envelopadora tenta aumentar a competitividade de seu *bundle*. Tiwana (2014) ressalta que ataques de envelopamento possuem três requisitos: (1) haver potencial economia de escala entre os mercados da envelopadora e da envelopada, (2) o ativo alavancado pela envelopadora deve ser relevante e prontamente transferível para o mercado da envelopada, (3) a funcionalidade envelopada deve ser adjacente ao domínio da envelopadora. Chama-se envelopamento horizontal aquele que ocorre com base na adjacência horizontal (ou do cliente) e envelopamento vertical aquele que ocorre com base na adjacência vertical (ou da cadeia de valor).

A Figura 7 apresenta a sugestão de uma lâmina do quadro para esta etapa da discussão. Para uma visão geral do esquema proposto para o quadro, vide Apêndice.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Encerramento da discussão do caso em plenário

O caso não possui opções estratégicas absolutamente certas ou erradas, sendo mais importante a discussão sobre os desafios enfrentados pela Trinks.com. Ainda assim, ao longo da discussão, é possível que o aluno tenha percebido que: a Trinks.com pode ser alavancada focando suas ações estratégicas como *pipeline* ou como plataforma; o potencial de crescimento de plataformas é maior. Caso opte por alavancar a empresa como plataforma, Marcel precisa direcionar o fortalecimento dos efeitos de rede da Trinks.com. Neste momento, o professor pode pedir para que o aluno se posicione sobre como faria isso. Para tanto, o professor pode propor a seguinte questão: como você fortaleceria os efeitos de rede da Trinks.com, almejando iniciar um *feedback* positivo que desencadeie um crescimento exponencial?

É possível que o debate sobre as alternativas se estenda para além da sala de aula.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Trinks.com pela autorização para a publicação das informações contidas neste caso para ensino e aos avaliadores e revisores anônimos por suas recomendações de melhorias no manuscrito.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. (2018). *Site*. Recuperado de <https://abihpec.org.br/>
- Avec. (2018). *Site*. Recuperado de <https://avec.app/negocios/>
- Banco Central do Brasil. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/>
- Boanerges & Cia. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.boanergesecia.com.br/>
- CB Insights. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.cbinsights.com/>
- Eisenmann, T., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2006, outubro). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets>
- Eisenmann, T., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2011, dezembro). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270-1285. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.935>
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: the new economics of multisided platforms*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Global Wellness Institute. (2018). *Site*. Recuperado de <https://globalwellnessinstitute.org/>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004, março). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>
- Lei nº 13.352, de 27 de outubro de 2016. (2016). Altera a Lei nº 12.592, de 18 de janeiro 2012, para dispor sobre o contrato de parceria entre os profissionais que exercem as atividades de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador e pessoas jurídicas registradas como salão de beleza. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13352.htm
- Portal do Empreendedor. (2018). *Site*. Recuperado de <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>
- Salão VIP. (2018). *Site*. Recuperado de <http://www.salaovip.com.br>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Site*. Recuperado de <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Site*. Recuperado de <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>
- SuperAgendador. (2018). *Site*. Recuperado de <https://www.gendo.com.br/>
- Tiwana, A. (2014). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Waltham, MA: Elsevier.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016, abril). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>

Bruno Fernandes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1455-0092>

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Pesquisador Associado do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail: bruno.fernandes@coppead.ufrj.br

Victor Manoel Cunha de Almeida

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4433-0787>

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Professor do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail: valmeida@coppead.ufrj.br

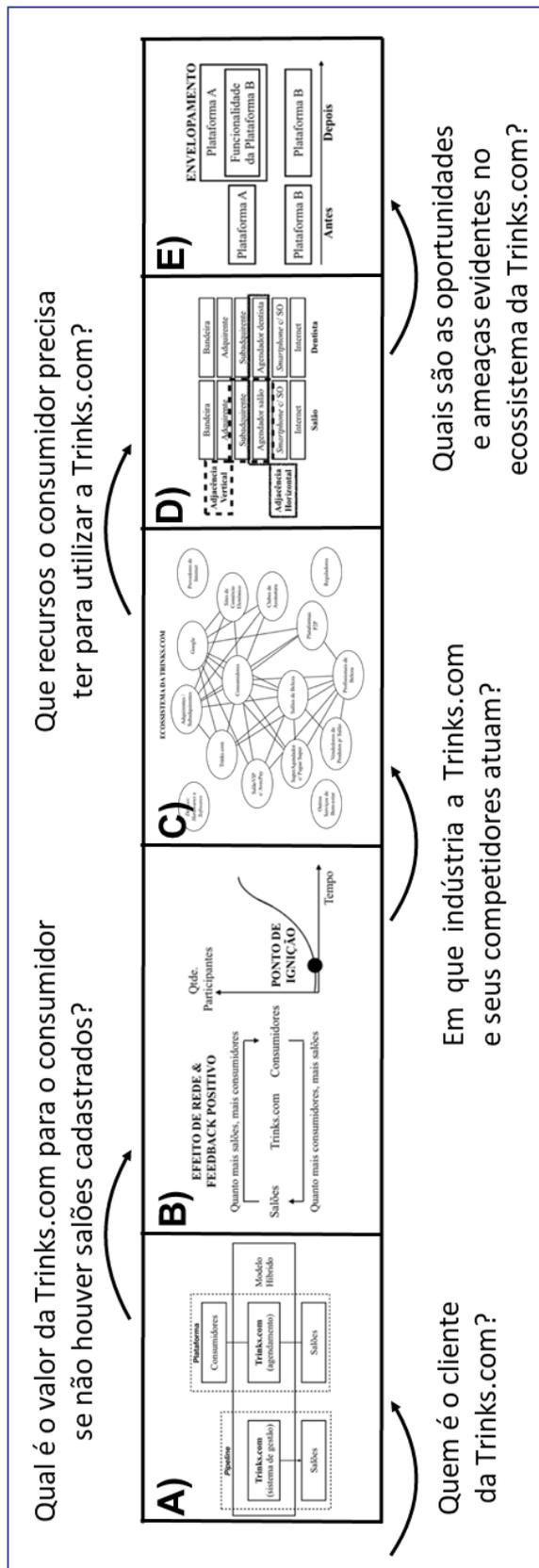
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Bruno Fernandes: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Igual); Supervisão (Liderança); Validação (Igual); Visualização (Liderança); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

Victor Almeida: Conceituação (Igual); Análise formal (Suporte); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Igual); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

APÊNDICE

Figura 8
Plano de discussão plenária (esquema proposto para o quadro)



Fonte: Elaborada pelos autores.