

**O BOM FILHO A CASA TORNA! Reestruturando estratégias em tempos de crise - o caso da empresa Airbnb**

**JEAN SOARES DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**BRENA CAROLINA DE OLIVEIRA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

**CLÁUDIA FABIANA GOHR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

## O BOM FILHO A CASA TORNA! Reestruturando estratégias em tempos de crise – o caso da empresa Airbnb

### Introdução

As restrições impostas pelos órgãos públicos e o medo de contrair o coronavírus, fizeram as pessoas mudarem seus planos de viagem durante a pandemia de Covid-19. As companhias aéreas e hotéis se viram forçadas a cancelar suas reservas, e com o *Airbnb* não foi diferente. Em abril de 2021, pouco mais de um mês após o anúncio oficial da Organização Mundial da Saúde (OMS) sobre a pandemia, as reservas do *Airbnb* já tinham caído em 72% comparadas aos 31 milhões de reservas no ano anterior. Os CEOs Bruno, Josh e Nicolas nunca tinham visto algo tão assustador, nem mesmo na crise financeira de 2008 – que, na verdade, foi o que oportunizou o crescimento da empresa.

Com locais do mundo inteiro entrando em *lockdown*, Bruno convocou uma reunião emergencial com os demais membros do conselho do *Airbnb* para traçar novas estratégias.

– Caros, uma empresa que cai quase 80% em oito semanas é como um carro que dirige a 160 quilômetros por hora e pisa no freio repentinamente. Não há uma maneira dócil de comunicar isso: se não fizermos algo agora, infelizmente, nós iremos quebrar.

### O início de tudo

Era outubro de 2007, cidade de São Francisco, Califórnia. Lá estavam, Josh e Bruno grandes amigos de faculdade que moravam juntos e se perguntavam sobre qual era a sua real missão no mundo. Josh e Bruno tinham o sonho de criar um negócio revolucionário, mas até então, isso não passava de um sonho, os dois amigos não tinham ideia do que poderiam fazer. Ambos estavam desempregados e precisavam rapidamente driblar os problemas enfrentados pelo alto custo de vida em São Francisco. A medida em que o tempo passava, as contas também começaram a aumentar e já no mês seguinte Josh e Bruno teriam que pagar 25% a mais do valor do aluguel.

A cidade que os dois amigos moravam iria receber um evento na área de design de grande proporção. A divulgação do evento estava a mil: anúncios em folhetos, tv, rádios e redes sociais enfatizavam a grandiosidade do encontro que iria reunir designers dos mais variados locais dos Estados Unidos e do mundo. Josh então viu um anúncio durante o período do evento e que o deixou curioso: “Os hotéis de São Francisco não têm mais vagas!”.

Esse anúncio não só mostrava um problema em São Francisco, como também uma oportunidade de negócios, visto que a cidade não tinha mais lugares para hospedar os visitantes. Não demorou muito para que Josh encontrasse uma solução que fizesse ele e seu amigo conseguir dinheiro para ajudar nas despesas dos meses seguintes.

Josh rapidamente entrou em contato com Bruno e sugeriu uma ideia:

- Amigo, tenho uma solução para os nossos problemas. Como temos espaço livre em nosso apartamento, porque não alugar este espaço durante o final de semana do evento para esses profissionais que irão participar do evento e não encontraram lugar para se hospedarem?

Bruno sem entender muito a ideia, rebateu Josh:

- Alugar um espaço em nosso apartamento? Não temos estrutura para isso, amigo. O que vamos oferecer?

Josh respondeu:

- Ah, não sei. Talvez não precisemos de muito, é apenas um final de semana. Acredito que um colchão de ar e um café da manhã sejam suficientes.

Tomada a decisão de alugar o espaço livre de seu apartamento durante os dias do evento e oferecendo um colchão de ar e o café da manhã pelo preço de 80 US\$, Josh e Bruno criaram o site chamado “*AirBed & Breakfast*” (“Colchão de ar e Café da manhã” em português). A procura por reservas na cidade foi tão intensa que não demorou muito e os dois amigos tiveram três pessoas fazendo a reserva do espaço no apartamento (dois homens e uma mulher). Josh e Bruno receberam os três visitantes e buscaram fazer estes se sentirem em suas próprias casas, tratando-os como amigos, e ainda deram várias dicas de turismo na cidade.

Logo, quando o evento acabou, os dois amigos perceberam que a experiência tinha sido ótima e se questionaram:

- Por que não oferecer essa mesma experiência para mais pessoas que venham participar de outros eventos na cidade?

## **Negócio de viagens**

Josh e Bruno resolveram expandir a ideia e profissionalizar o site. Para tanto, chamaram um terceiro amigo para ajuda-los, Nicolas, especialista em programação e tecnologia. Enquanto Nicolas trabalhava no site, Josh e Bruno analisavam oportunidades de eventos em outras regiões próximas e foram em buscas de anunciantes de apartamentos para criar listagem no site.

Estava previsto para o mês de março de 2008 uma outra grande conferência, o evento *South by Southwest - SXWX*, em Austin, no Texas. Josh e Bruno estavam extremamente confiantes que, da mesma forma que tiveram sucesso na primeira experiência, poderiam ter um grande resultado com o mesmo modelo de negócios anterior, visto que este evento também tinha proporções para receber muitas pessoas. Josh e Bruno pensaram:

“Se funcionou tão bem da primeira vez, por que não poderia dar certo também na segunda?”

O novo site ficou pronto e os dias do grande evento se aproximavam. Josh, Bruno e Nicolas conseguiram pessoas em Austin com interesse de alugar espaços em seus apartamentos (era importante que os anfitriões interessados tivessem colchões infláveis disponíveis – ou comprassem tais artefatos para anunciar). Os anúncios foram criados e listados no site, os três amigos aguardaram ansiosamente o interesse de congressistas e profissionais em fazer reservas. Passaram-se alguns dias e nenhuma reserva tinha sido de fato efetivada. Ao final do evento, somente duas pessoas tinham realizado reservas no site. Pronto, parecia que o sonho dos amigos tinha acabado!

Tristes e sem entender inicialmente o porquê da segunda experiência ter sido tão frustrante, os amigos buscaram analisar a situação e levantaram alguns questionamentos:

- Por que essas pessoas iriam se interessar por um espaço simples com apenas um colchão de ar e café da manhã como regalias? E se os hóspedes quisessem camas normais? Será que não teriam pessoas interessadas em alugar o espaço fora da temporada de eventos? Será que estamos deixando passar algo importante?

Então, os três amigos perceberam que na verdade aquele não era um negócio para atender participantes de eventos, e sim um negócio para atender viajantes. Os amigos perceberam a importância de adaptar a ideia às necessidades do mercado. A estratégia era focar no público que buscavam locais para ficar durante suas viagens, independente do motivo de deslocamento.

## **As caixas de cereais**

Em agosto de 2008, os três amigos resolveram apostar em uma terceira tentativa para fazer o seu empreendimento se firmar no mercado. Nessa época, estava para acontecer a eleição

presidencial dos EUA e a convenção nacional do partido democrata estava marcada para acontecer em Denver, capital do Colorado, onde o candidato Barack Obama seria nomeado em um estádio para mais de 80 mil pessoas. Era a oportunidade certa para tentar novamente alavancar o negócio.

Vale ressaltar que em 2008, não só os Estados Unidos, mas o mundo todo enfrentava uma crise financeira há muito tempo não vista. Essa crise ocorreu devido a uma série de questões imobiliárias nos Estados Unidos, causada principalmente pelo aumento nos valores dos imóveis, o que não foi acompanhado pela renda da população. O caos então tinha se instalado. A renda coletiva das famílias norte-americanas teve uma queda de mais de 25%, enquanto os ativos das 500 maiores empresas dos EUA listadas na bolsa de valores caíram cerca de 45%. Ainda, o desemprego subiu para 10,1%, maior percentual registrado nos EUA desde 1983.

A crise global de 2008 fez com que surgissem muitos problemas financeiros para a população mundial. Muitas pessoas estavam atrás de uma renda extra e, instigados pelo “*AirBed & Breakfast*”, começaram a perceber a suas casas como um ativo capaz de gerar receita, e não mais como um passivo. Alugar a própria casa ou um espaço dela estava se tornando uma atividade interessante.

Com o aumento de listagens no site, os três amigos conseguiram marcar um encontro com 15 investidores. A experiência foi redesenhada para mostrar aos investidores a possibilidade de fazer uma reserva com apenas três cliques. Contudo, os investidores não ficaram muito convencidos do negócio. Das 15 apresentações que foram marcadas 8 investidores rejeitaram totalmente a ideia e 7 nem se quer apareceram.

Sem ter até o momento o investimento de nenhuma empresa de capital e precisando ganhar dinheiro para expandir o negócio, Josh, Bruno e Nicolas resolveram aproveitar a época de eleição para criar um negócio à parte. Os amigos saíram às ruas para vender caixas de cereais personalizadas com imagem dos candidatos à presidência da época: John McCain e Barack Obama. Com a receita disponível até então, eles conseguiram imprimir apenas 1.000 caixas. Então, para chamar atenção e estimular as vendas, cada caixa veio com um número de edição limitada, vendidas como itens de colecionador por 40 dólares cada. Rapidamente notada pela imprensa local, a ideia da venda das caixas de cereais rendeu aos amigos a venda aproximada de 800 caixas que gerou uma receita de 32 mil dólares. Esse dinheiro foi convertido para manter o “*AirBed & Breakfast*” funcionando, e também atraiu a atenção de um grande investidor, Sérgio Ferraz, representante da empresa *Y-combinator*, uma aceleradora de *startups* de prestígio.

Certo dia, Sérgio decidiu contactar os empreendedores Josh, Bruno e Nicolas para marcar um encontro presencial. No dia do referido encontro, Sérgio comentou:

- Olá rapazes, fico feliz em conhecê-los finalmente. Gostaria que vocês me contassem um pouco sobre suas trajetórias e o que estão empreendendo atualmente.

- Olá, Sr. Sérgio, agradecemos o seu interesse e contato. Antes de tudo, gostaríamos de informá-lo que a venda de caixas de cereais não é nossa ideia principal, nem mesmo o nosso foco enquanto negócio. Gostaríamos então de lhe apresentar o “*AirBed & Breakfast*” ...

Após algumas horas de conversa, Sérgio comentou:

- Quer dizer que realmente as pessoas usam isso? Isso é um serviço muito estranho! Mas confesso que me interessei em investir em vocês, não pelo negócio, mas pela atitude. Vocês venderam simples caixas de cereais e ganharam mais de 30 mil dólares. Eu realmente estou interessado em ver o que vocês podem fazer com esse outro negócio então.

A partir disso, os amigos receberam um investimento inicial de 20 mil dólares da empresa *Y-combinator*. O negócio dos amigos passou os primeiros três meses de 2009 na aceleradora, trabalhando no aperfeiçoamento de produto/serviço. Esse processo possibilitou a chegada de outros investidores posteriormente. Em seguida foi contratada uma equipe e assim

começou as operações do negócio de hospedagem em um prédio. O nome da empresa foi então reduzido de “*AirBed & Breakfast*” para “*Airbnb*”.

Enquanto a economia global passava por um momento de crise, o *Airbnb* teve seu momento de glória. Pouco tempo depois, a empresa já contava com uma sede oficial em São Francisco. Com um caráter jovem e um espaço amplo, a sede possuía salas com conceito aberto (paredes de vidros e espaço com réplicas de hospedagens do *Airbnb*). A quantidade de casas e apartamentos listadas no site nesta época só aumentava.

## **De portas abertas**

A quantidade de reservas passou de 21 mil no ano de 2009 para 140 mil em 2010. Até o final de 2010, a empresa já tinha captado mais de 7,1 milhões de dólares. Em 2011 a rede chegou a alcançar o marco de 112 milhões de dólares em financiamento de risco, levando a empresa a ser avaliada em mais de US\$ 1 bilhão.

Ainda em 2011, o *Airbnb* chegou a receber um investimento significativo do ator Ashton Kutcher, que frequentemente investe e se associa à *startups* em significativo crescimento. O site obteve um milhão de imóveis listados, de residentes de cerca de 89 países. Ao final de 2011 a empresa contava com 5 milhões de usuários registrados em seu site. Já em julho de 2012, o número registrado era de 10 milhões de usuários.

Pensando em expandir e trazer novidades para o negócio, a plataforma do *Airbnb* passou a oferecer mais do que hospedagens. A empresa passou a buscar proporcionar também experiências, e passou a incluir como benefícios de seu catálogo de hospedagem o serviço de limpeza, além de possibilitar a reserva de transportes, realização de filmagens, reservas em hotéis e formatos específicos de serviços para quem viajava à negócios.

Em uma conversa com a *Fast Company* no início de 2014, Bruno lembrou:

- Nosso negócio não é a casa, nosso negócio é toda a viagem.

Até o início de 2020, a empresa já contava com cerca de 100 mil cidades ativas em mais de 220 países e regiões. Com mais de 4 milhões de anfitriões, o *Airbnb* somava mais de 110 bilhões de ganhos, com uma média anual de 9.600 mil dólares. Os registros apontavam que, em uma noite, em média 2 milhões de pessoas estavam hospedadas no espaço de algum anfitrião do *Airbnb*. O *Airbnb* tinha se transformando em um estilo de vida. Porém, logo tudo colapsou: o mundo passou a enfrentar uma pandemia global.

## **Fecha tudo! Ninguém entra e ninguém sai**

Tudo começou em dezembro de 2019, com o primeiro caso de uma doença até então desconhecida em Wuhan, na China – que posteriormente foi denominada SARS-CoV-2, também popularmente conhecida como Covid-19. Rapidamente, novos casos da mesma doença começaram a se espalhar pelo mundo: primeiro pelo continente asiático, e em seguida por outros países.

Em fevereiro de 2020 no Irã e na Itália, o rápido crescimento de novos casos e mortes chamou a atenção da Organização Mundial da Saúde (OMS), principalmente, quando se percebeu que os casos suspeitos eram de pacientes que tinham estado em outros países onde havia incidência da doença. Em março do mesmo ano, a OMS definiu o surto da doença como pandemia e para conter a mesma, que era causada por um vírus, tudo deveria ser fechado.

As medidas impostas pelas autoridades de saúde recomendavam então o máximo possível de isolamento. A recomendação era ficar em casa. Em pouco tempo, a mobilidade humana encontrava-se profundamente afetada: sem encontros, festas, visitas, reuniões e viagens. O mundo estava em quarentena!

Além dos problemas enfrentados nos sistemas de saúde nos locais onde havia infecções pelo vírus, em pouco tempo, a expansão do chamado coronavírus já trazia impactos na economia global. As cadeias produtivas dependentes de importação e o turismo eram uns dos setores mais afetados, principalmente pela redução na circulação de pessoas e menor volume de turistas no mundo.

A empresa precisava rapidamente traçar novas estratégias que permitissem a superação de tal desafio. A atuação estratégica que parecia mais urgente por parte do *Airbnb* estava associada a adaptação de sua política de cancelamento, adaptação essa que foi denominada como Política de Causas de Força Maior. Esta política especificava como os cancelamentos iriam ser tratados em situações imprevistas e fora do controle da empresa e do cliente e que ao surgirem após a reserva, tornava impraticável ou ilegal prosseguir com ela, o que aconteceu no contexto de pandemia.

Os hóspedes que tinham feito reservas no *Airbnb* para datas posteriores ao anúncio da pandemia estariam protegidos pela política de cancelamento da empresa e poderiam receber, dependendo das circunstâncias, um reembolso em dinheiro, crédito de viagem e/ou outra compensação viável. Os anfitriões afetados também possuíam condições específicas para cancelar os anúncios. No entanto, as pessoas estavam sendo estimuladas a não cancelarem suas reservas, mas sim, remarcar-las. O problema é que ninguém sabia quando tudo voltaria a ser como antes.

Semanas depois, e diante do cenário mundial que só piorava, a gestão do *Airbnb* se viu obrigada a tomar outra decisão: cortar o orçamento de marketing de performance da empresa em quase 1 bilhão de dólares. A estratégia não era parar a atuação da empresa, mas se adaptar ao direcionamento do marketing moderno: a marca. Além disso, a empresa já tinha levantando 2 bilhões em financiamentos para recuperar o fôlego e suprir suas responsabilidades administrativas diante do cenário

Contudo, sem previsão para o retorno das viagens, e mesmo com essas ações emergenciais desenvolvidas pela empresa, a receita do *Airbnb* entrava em colapso. No dia 5 de maio de 2020, Bruno resolveu publicar uma carta a todos os seus colaboradores.

*Prezados,*

*Esta é a minha sétima vez falando com você da minha casa. Cada vez que conversamos, eu compartilhei boas e más notícias, mas hoje eu tenho que compartilhar algumas notícias muito tristes. Quando vocês me perguntaram sobre demissões, eu disse que nada estava fora de questão. Hoje, devo confirmar que estamos reduzindo o tamanho da força de trabalho do Airbnb. Para uma empresa como a nossa, cuja missão é centrada em pertencer, isso é incrivelmente difícil de enfrentar, e será ainda mais difícil para quem tiver que deixar o Airbnb. Vou compartilhar o máximo de detalhes que puder sobre como cheguei a essa decisão, o que estamos fazendo por aqueles que partem e o que acontecerá a seguir. Deixe-me começar contando como chegamos a essa decisão:*

*Estamos vivendo coletivamente a crise mais angustiante de nossa vida e, à medida que ela começou a se desenrolar, as viagens globais pararam. Os negócios do Airbnb foram duramente atingidos, com a receita prevista para este ano em menos da metade do que ganhamos em 2019. Em resposta, levantamos \$ 2 bilhões em capital e cortamos drasticamente os custos que atingiram quase todos os cantos do Airbnb. Embora essas ações fossem necessárias, ficou claro que teríamos que ir mais longe quando enfrentássemos duas duras verdades:*

- 1. Não sabemos exatamente quando a viagem vai voltar.*
- 2. Quando a viagem voltar, será diferente.*

*Embora saibamos que o negócio do Airbnb se recuperará totalmente, as mudanças que ele sofrerá não são temporárias ou de curta duração. Por causa disso, precisamos fazer mudanças mais fundamentais no Airbnb, reduzindo o tamanho de nossa força de trabalho em torno de uma estratégia de negócios mais focada. Dos 7.500 funcionários do Airbnb, quase 1.900 colegas de equipe terão que deixar o Airbnb, representando cerca de 25% da nossa empresa. Como não podemos fazer tudo o que fazíamos antes, esses cortes tiveram que*

*ser mapeados para um negócio mais focado. Viajar neste novo mundo será diferente e precisamos evoluir o Airbnb de acordo com isso. As pessoas vão querer opções mais próximas de casa, mais seguras e mais acessíveis. Mas as pessoas também anseiam por algo que parece ter sido tirado delas - a conexão humana.*

*Quando começamos o Airbnb, era uma questão de pertencimento e conexão. Esta crise aguçou nosso foco para voltar às nossas raízes, de volta ao básico, de volta ao que é realmente especial sobre o Airbnb - pessoas comuns que hospedam suas casas e oferecem experiências. Isso significa que precisaremos reduzir nosso investimento em atividades que não apoiam diretamente o núcleo de nossa comunidade anfitriã. Estamos interrompendo nossos esforços em Transportation e Airbnb Studios, e temos que reduzir nossos investimentos em Hotéis de Luxo.*

*Essas decisões não são um reflexo do trabalho das pessoas nessas equipes e não significa que todos nessas equipes vão nos deixar. Além disso, as equipes de toda a Airbnb serão afetadas. Muitas equipes serão reduzidas em tamanho com base em quão bem elas mapeiam para onde o Airbnb está indo. Era importante que tivéssemos um conjunto claro de princípios, orientados por nossos valores essenciais, sobre como abordaríamos as reduções em nossa força de trabalho. Estes foram os nossos princípios orientadores:*

- *Mapear todas as reduções para nossa estratégia de negócios futuro e os recursos de que precisaremos.*
- *Fazer o máximo que pudermos por aqueles que são afetados.*
- *Ser inabalável em nosso compromisso com a diversidade.*
- *Otimizar para os afetados uma comunicação 1:1.*
- *Esperar para comunicar quaisquer decisões até que todos os detalhes sejam obtidos - a transparência de apenas informações parciais pode piorar as coisas.*

*Fiz o meu melhor para permanecer fiel a esses princípios. Elaboramos um processo para fazer reduções: Nosso processo começou com a criação de uma estratégia de negócios mais focada, construída em um modelo de custo sustentável. Avaliamos como cada equipe foi mapeada para nossa nova estratégia e determinamos o tamanho e a forma de cada equipe daqui para frente. Em seguida, fizemos uma revisão abrangente de cada membro da equipe e tomamos decisões com base em habilidades críticas e em como essas habilidades correspondiam às nossas necessidades de negócios futuras. O resultado é que teremos que nos separar de companheiros de equipe que amamos e valorizamos. Temos ótimas pessoas saindo do Airbnb e outras empresas terão a sorte de tê-las. Para cuidar daqueles que estão saindo, examinamos indenizações, equidade, saúde e apoio ao trabalho e fizemos o nosso melhor para tratar a todos de maneira compassiva e atenciosa...*

*Nosso objetivo é conectar nossos colegas de equipe que estão deixando o Airbnb com novas oportunidades de trabalho. Aqui estão cinco maneiras pelas quais podemos ajudar:*

- *Alumni Talent Directory - Lançaremos um site voltado ao público para ajudar os companheiros de equipe a encontrar novos empregos. Os funcionários que estão saindo podem optar por ter perfis, currículos e exemplos de trabalho acessíveis a empregadores em potencial.*
- *Equipe de colocação de ex-alunos - até o final de 2020, uma parte significativa do recrutamento do Airbnb se tornará uma equipe de colocação de ex-alunos. Os recrutadores que estão hospedados no Airbnb fornecerão suporte aos funcionários que estão saindo para ajudá-los a encontrar seu próximo emprego.*
- *RiseSmart - Estamos oferecendo quatro meses de serviços de carreira por meio da RiseSmart, uma empresa especializada em serviços de transição de carreira e colocação profissional.*
- *Suporte oferecido aos funcionários para ex-alunos - Estamos incentivando todos os funcionários restantes a aderir a um programa para ajudar os colegas que estão saindo da equipe a encontrar sua próxima função.*
- *Laptops - Um computador é uma ferramenta importante para encontrar novos empregos, por isso estamos permitindo que todos fiquem com seus laptops Apple.*

*Aqui está o que vai acontecer a seguir: quero esclarecer todos vocês o mais rápido possível. Temos funcionários em 24 países, e o tempo necessário para fornecer clareza varia de acordo com as leis e práticas locais. Alguns países exigem que as notificações sobre empregos sejam recebidas de uma forma muito específica. Embora nosso processo possa variar de acordo com o país, tentamos ser cuidadosos no planejamento de cada funcionário.*

*Nos Estados Unidos e Canadá, posso fornecer clareza imediata. Nas próximas horas, aqueles que estão deixando o Airbnb receberão um convite do calendário para uma reunião de despedida com um líder sênior de seu departamento. Era importante para nós que, onde quer que pudéssemos legalmente, as pessoas fossem informadas em uma conversa pessoal 1:1. O último dia de trabalho para funcionários que estão*

*deixando os EUA e Canadá será segunda-feira, 11 de maio. Sentimos que a segunda-feira daria às pessoas tempo para começar a dar os próximos passos e dizer adeus - entendemos e respeitamos a importância disso.*

*Alguns funcionários que ficarão terão uma nova função e receberão um convite para uma reunião com o assunto “Nova Função” para saber mais sobre o assunto. Para aqueles de vocês nos EUA e Canadá que estão hospedados na equipe do Airbnb, você não receberá um convite do calendário.*

*Às 18 horas, horário do Pacífico, organizarei um encontro mundial para nossas equipes da Ásia-Pacífico. Às 12h, horário do Pacífico, organizarei um world @ meeting para nossas equipes da Europa e do Oriente Médio. Após cada uma dessas reuniões, prosseguiremos com as próximas etapas em cada país com base nas práticas locais. Eu pedi a todos os líderes do Airbnb para esperar para reunir suas equipes até o final desta semana em respeito aos nossos colegas de equipe sendo impactados. Eu quero dar a todos os próximos dias para processar isso, e eu farei uma sessão de perguntas e respostas do CEO novamente nesta quinta-feira às 16h, horário do Pacífico.*

*Como aprendi nas últimas oito semanas, uma crise traz clareza sobre o que é realmente importante. Embora tenhamos passado por um turbilhão, algumas coisas estão mais claras para mim do que nunca. Em primeiro lugar, agradeço a todos aqui do Airbnb. Ao longo dessa experiência angustiante, fui inspirado por todos vocês. Mesmo nas piores circunstâncias, eu vi o melhor de nós. O mundo precisa de conexão humana agora mais do que nunca, e eu sei que o Airbnb está à altura da ocasião. Eu acredito nisso porque acredito em vocês.*

*Em segundo lugar, tenho um profundo sentimento de amor por todos vocês. Nossa missão não é apenas viajar. Quando começamos o Airbnb, nosso slogan original era: “Viaje como um humano”. A parte humana sempre foi mais importante do que a parte de viagens. O que queremos é pertencer, e no centro do pertencer está o amor.*

*Para aqueles de vocês que ficarem, uma das maneiras mais importantes de homenagear aqueles que estão saindo é saber que suas contribuições são importantes e que sempre farão parte da história do Airbnb. Estou confiante de que seu trabalho viverá, assim como esta missão viverá.*

*Para aqueles que estão saindo do Airbnb, eu realmente sinto muito. Por favor, saiba que não é sua culpa. O mundo nunca vai parar de buscar as qualidades e talentos que você trouxe para o Airbnb... que ajudaram a fazer o Airbnb. Quero agradecer a você, do fundo do meu coração, por compartilhá-los conosco.*

**Bruno**

*Cofundador e CEO Airbnb*

Fonte: Adaptação do site da empresa (2021 - tradução própria)

## **Recalibrando a realidade aos novos desafios**

O futuro do *Aibnb* não dependia somente das suas respostas para mitigar os impactos causado pela crise do coronavírus. O ano de 2020 deveria ter sido um dos melhores anos para o *Aibnb*. Uma das estratégias pensada pelos gestores da empresa antes do período pandêmico, era realizar um IPO - *Initial Public Offering* (uma oferta pública de ações no mercado financeiro em que a empresa passaria a ser de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores), entre março e abril de 2020, mas os planos da empresa foram por água à baixo. A última avaliação da empresa, realizada em março de 2020, sofreu uma queda de 35 bilhões de dólares para 18 bilhões.

Sem muitas perspectivas, a empresa via a retomada das suas atividades no turismo somente após a vacinação massiva da população. O *Airbnb* possuía diversos desafios pela frente: a empresa precisava continuar atendendo às demandas por estadias no ritmo que as viagens fossem sendo liberadas e se adaptar aos novos protocolos de segurança estabelecidos em todo o setor, realizando todo o acompanhamento de implantação com seus anfitriões; diminuir seus custos e prejuízos recorrentes de estadias canceladas; precisava incentivar a oferta de experiências mediadas pela plataforma, além de conseguir novos anfitriões, novos hóspedes e novos clientes para gerar receitas.

O futuro era incerto, e o *Airbnb* precisava modificar suas práticas e se adaptar a esse contexto global. Seriam as estratégias anunciadas por Bruno na carta suficientes para garantir a sobrevivência do *Airbnb*?



## Referências

AIBNB. **About Us**. Disponível em: <https://news.airbnb.com/about-us/>. Acesso em: 10 de junho de 2021.

AYDIN, Rebecca. **How 3 guys turned renting air mattresses in their apartment into a \$31 billion company, Airbnb**. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/how-airbnb-was-founded-a-visual-history-2016-2#with-legal-battles-and-unruly-guests-plaguing-the-home-sharing-platform-airbnb-decided-to-do-a-redesign-in-2014-the-new-logo-called-the-blo-was-immediately-criticized-for-looking-more-like-genitalia-than-a-symbol-of-belonging-23>. Acesso em: 18 de junho de 2021.

CHANG, Emily. Vídeo (21 min). *Airbnb* CEO Chesky on Future of Travel. **Publicado pelo canal Bloomberg Live, 2021**. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=MeBYmLSLFRgandab\\_channel=BloombergLive](https://www.youtube.com/watch?v=MeBYmLSLFRgandab_channel=BloombergLive). Acesso em: 15 de junho de 2021.

CHANG, Emily. Vídeo (24 min). *Airbnb* CEO Brian Chesky on 'Bloomberg Studio 1.0'. **Publicado pelo canal Bloomberg Technology, 2020**. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=FqKIq9Z6Njgandab\\_channel=BloombergTechnology](https://www.youtube.com/watch?v=FqKIq9Z6Njgandab_channel=BloombergTechnology). Acesso em: 15 de junho de 2020.

GAMA ACADEMY. **AIRBNB: A história de crescimento que você não conhecia**. <https://site-v1.gama.academy/blog/marketing-digital/growth-case-airbnb/>. Acesso em: 12 de junho de 2021.

KLEINA, Nilton. Vídeo (12 min). A história do AirBnB! De onde veio? Como cresceu tanto? Está em crise? – História da Tecnologia. **Publicado pelo canal TecMundo, 2021**. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=PFGgDJf1GJAandab\\_channel=TecMundo](https://www.youtube.com/watch?v=PFGgDJf1GJAandab_channel=TecMundo). Acesso em: 15 de junho de 2021.

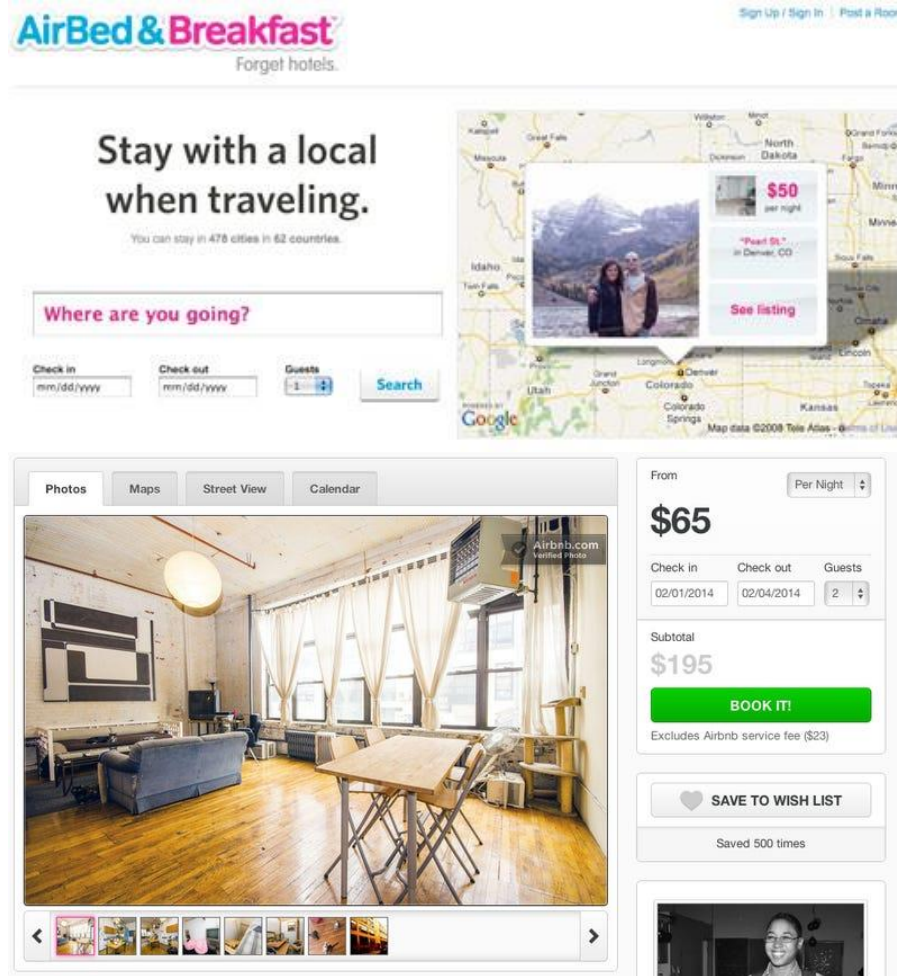
LANDY, Benjamin. **Planeta Airbnb: os planos de Brian Chesky para o futuro do turismo**. Disponível em: <https://fastcompanybrasil.com/tech/planeta-airbnb-os-planos-de-brian-chesky-para-o-futuro-do-turismo/>. Acesso em: 12 de junho de 2021.

RECHLER, Scott. Vídeo (40 min). Recalibrate Reality: *Airbnb* CEO Brian Chesky with Scott Rechler. **Publicado pelo canal 92nd Street Y, 2021**. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=CMH3B-c6Ud4andab\\_channel=92ndStreetY](https://www.youtube.com/watch?v=CMH3B-c6Ud4andab_channel=92ndStreetY). Acesso em: 15 de junho de 2021.

TALES. Vídeo (5 min). A História da *Airbnb* - Histórias de Sucesso. **Publicado pelo canal Elementar, 2020**. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=lwwJEScMcY0andab\\_channel=Elementar](https://www.youtube.com/watch?v=lwwJEScMcY0andab_channel=Elementar). Acesso em: 15 de junho de 2021.

## Anexos

Figura 1 - Primeira versão do site Airbnb



Fonte: Site da empresa (2021)

Disponível em: <https://news.airbnb.com/about-us/>

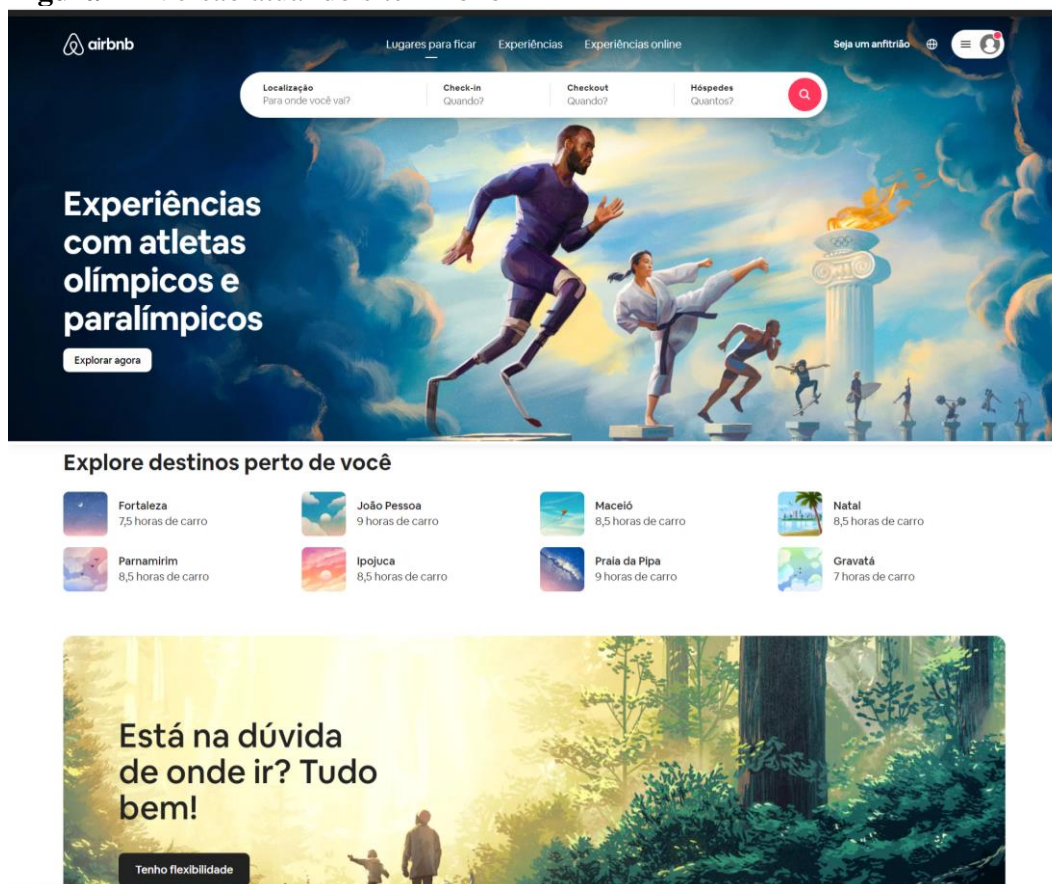
Figura 2 – Caixas de cereais criadas pelos CEOs para vendas



Fonte: Exame.com (2021)

Disponível em: <https://exame.com/wp-content/uploads/2017/09/obama-os-e-capn-mccain.jpg?quality=70&strip=info>

**Figura 4 - Versão atual do site Airbnb**



Fonte: Print Screen do site atual (2021)

Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/>

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivo de ensino

O caso permite aos discentes perceber ao longo da trajetória da empresa *Airbnb* todas as decisões estratégicas que foram aplicadas em sua trajetória, e principalmente a tomada de decisão dos gestores diante da crise global causada pelo Covid-19. Dessa forma, o caso tem como objetivos pedagógicos:

- Discutir a importância de estratégias no contexto de crise.
- Refletir sobre a análise do ambiente externo a fim de fundamentar a tomada de decisão;
- Refletir sobre recursos e capacidades (especialmente as dinâmicas) indispensáveis para as organizações;
- Estimular aos alunos a refletirem sobre o impacto das mudanças no contexto externo e o impacto que tais mudanças podem trazer para as organizações.

### Fontes e Métodos de coleta

Este caso é decorrente de uma trajetória real. Para a elaboração do caso, foram utilizados dados de fontes secundárias obtidos através de falas dos CEOs da empresa em jornais e programas disponibilizados no Youtube, além de vídeos e anúncios divulgados no *site*

institucional, e ainda conteúdo de jornais e *blogs*. Todos os nomes dos personagens foram alterados. A coleta das informações foi realizada entre junho e julho de 2021.

### **Relações com os objetivos de um curso ou disciplina**

O contexto mundial de pandemia acometido pelo SARS-CoV-2 ou COVID-19 é uma das crises mais recentes que evidencia a importância e necessidade de delineamento estratégico por parte das organizações. A pandemia do COVID-19 trouxe uma série de restrições impostas pelos órgãos competentes para o funcionamento das organizações e a forma como essas desenvolveriam suas atividades a partir de uma nova realidade, que iam além da adaptação ao distanciamento social e sim na forma como as organizações utilizariam de seus recursos e capacidades para tomar decisões estratégicas e sobreviver nesse contexto de crise.

A partir das informações apresentadas no caso, percebe-se que as mudanças no ambiente externo e no comportamento dos consumidores fizeram com que a empresa adaptasse a sua estratégia ao novo contexto. Nesse sentido, é possível perceber a ampliação do escopo de atuação da empresa, a partir da expansão para outros negócios, o que denota uma clara estratégia corporativa de diversificação, assunto que pode ser debatido dentro do contexto da disciplina de administração estratégica.

É possível destacar a questão do acaso (conceito proposto pelo Diamante de Porter, 1989) como um elemento que pode influenciar em diferentes negócios e setores econômicos, seja de forma positiva ou negativa. No caso em estudo, a pandemia causada pela Covid-19 representa o acaso que abalou a economia global em seus diferentes segmentos econômicos, e em especial no setor de turismo. Essa ameaça trouxe novas reflexões para os empreendedores em relação aos rumos futuros da empresa no que tange a sua estratégia corporativa, refletindo nos produtos e mercados de atuação da organização. Tais aspectos também podem ser discutidos no contexto da disciplina de administração estratégica.

Por fim, destacam-se as decisões estratégicas corporativas e de negócios adotadas no período de crise para manter a empresa em funcionamento. Nesse sentido, a estratégia de redução se mostrou a mais viável, por meio de um *downsizing*, a fim de manter o negócio principal em funcionamento. Tal estratégia permitiu que os decisores focassem em seu negócio principal, adotando uma estratégia de negócios de custos (considerando as estratégias de negócios, sugere-se a leitura de Porter (1989) que discute de que forma o ambiente externo setorial, a partir das forças competitivas, moldam as escolhas estratégicas). Dentro dessa estratégia, foi verificada de que forma cada equipe poderia ser delineada para permitir a execução da nova estratégia. Ainda dentro desse contexto, destaca-se a importância de se conhecer os recursos (estratégicos) e capacidades (especialmente as dinâmicas) da empresa de modo a verificar de que forma eles podem dar sustentação às estratégias selecionadas. Considerando os recursos e capacidades, sugere-se a leitura de Barney e Herterly (2007) que foca nos recursos e capacidades da organização para que possam auxiliar na implementação das estratégias.

### **Disciplinas sugeridas para uso do caso**

O caso apresentado discute aspectos relacionados à administração estratégica. Assim, a sua utilização é recomendada em disciplinas que tenham essa temática em seu escopo. Nestas notas, direcionamos a aplicação do caso para a disciplina de Administração Estratégica no curso de graduação em Administração e/ou ainda em curso de pós-graduação *lato sensu* nessa mesma área. Contudo, vale ressaltar que o docente possui autonomia para modificar a aplicação do caso aqui apresentada.

As discussões geradas em torno do caso contemplam os seguintes pontos temáticos:

- a) Adaptação estratégica
- b) Análise de oportunidades e ameaças
- c) Estratégias corporativas
- d) Estratégias competitivas
- e) Visão baseada em recursos
- f) Capacidades dinâmicas
- g) Liderança e decisão estratégica

### **Possíveis tarefas a propor aos alunos**

Apresentamos aqui questionamentos que podem ser realizados pelo docente aos alunos, de forma a alcançar os objetivos pedagógicos apresentados anteriormente. O focal principal da discussão é as estratégias corporativas aplicadas pelo *Airbnb*.

Propomos então que o professor disponibilize as questões junto com o caso, e estimule os alunos a trazer as respostas para a sala de aula no dia da aplicação do caso para enriquecer a discussão.

1. A partir análise do contexto apresentado e das resoluções da empresa durante a pandemia, quais desafios ainda podem ser vivenciados pela empresa?
2. Quais recursos e capacidades dinâmicas foram essenciais para a empresa se sobressair em relação aos problemas enfrentados na primeira crise (crise financeira 2008)? Quais recursos e capacidades dinâmicas são essenciais ou podem ser desenvolvidos pela empresa para sobressair a crise da pandemia?
3. Considerando o pior cenário, quais estratégias corporativas e potenciais economias de escopo podem ser utilizadas para criar valor para a organização?
4. Considerando o papel do acaso e do governo, como esses aspectos podem influenciar nas estratégias das empresas e gerar mudanças/adaptação organizacional?

### **Contexto atual**

Após a situação relatada no fim deste caso para ensino, a empresa em questão passou a aplicar algumas estratégias para garantir a sua sobrevivência. Visando equipar o professor com as ferramentas necessárias para não só conhecer o contexto do caso, mas também mediar o debate em sala, apresentamos abaixo as modificações realizadas até julho de 2021 na atuação do *Airbnb*.

Primeiro, a empresa passou a focar em apenas três atividades. São elas: hospedagem, experiências e experiências *online*. A hospedagem é a essência do *Airbnb*. Pessoas diversas podem hospedar e oferecer hospedagem quando e onde quiser. O serviço de hospedagem permite aos anfitriões aquisição de uma renda financeira e aos hóspedes opções mais diversificadas de estadias, muitas vezes com preços mais atrativos do que hotéis. Na plataforma, as pessoas podem oferecer ou buscar hospedagem em locais inteiros (casa ou apartamentos), em quartos compartilhados ou quartos privados.

As experiências permitem as pessoas adquirirem renda compartilhando atividades que costumam fazer. As experiências são atividades desenvolvidas e criadas por moradores locais do mundo todo que vão além de passeios ou aulas típicas: as pessoas podem apresentar sua cidade, ofício, causa ou cultura oferecendo uma experiência. Outros exemplos são citados pela empresa como: passeio gastronômico, de bicicleta, fotografia de luzes à noite e etc. As pessoas têm total liberdade de oferecer experiências que outras queiram experimentar.

Por fim, as experiências *online* surgiram em virtude do contexto de pandemia. Os anfitriões são motivados a levarem as suas experiências para a tela, com atividades exclusivas

para pequenos grupos fazerem coisas juntos enquanto estão separados. As experiências online são ditas como mais atraentes e inclusivas e acontecem em cerca de 1 ou 2 horas. Tanto para quem oferece a experiência online e quem experimenta, as despesas tendem a ser menores do que o custo presencial. De maneira geral, ambos só precisam de uma câmera e uma boa conexão de internet para que possa realizar a experiência da melhor maneira possível.

Atrelado aos três focos de serviços oferecidos, o *Airbnb* implementou melhorias em sua plataforma e intensificou seus canais de comunicação para ajudar viajantes e anfitriões. A empresa passou a acompanhar e esclarecer todas as dúvidas, atualizando sua página à medida que a situação evolui.

Em 24 de maio de 2021, pouco mais de 1 ano após o início da pandemia, um dos CEOs do *Airbnb* compartilhou nos canais da empresa um anúncio em vídeo com as percepções sobre como as viagens estão se recuperando e mudando, e pontuou atualizações mais abrangentes já feitas para o serviço do *Airbnb* em preparação para este novo mundo. A empresa apresentou mais de 100 atualizações que proporcionam uma experiência mais simples e inspiradora ao hóspede, e torna ainda mais fácil para qualquer um ser um anfitrião ou hóspede, como: destinos, resultados de busca e datas mais flexíveis; cadastros simplificados e filtros sazonais; preços especiais ou gratuidade para cuidadores; novas maneiras de os anfitriões gerenciarem as reservas e tarefas; o atendimento urgente durante a viagem ganhou mais expansão e passou a ser oferecido de 11 para 42 idiomas; a empresa também duplicou a equipe de atendimento global para atender ainda melhor à comunidade.

Quanto aos cuidados sanitários, a empresa desenvolveu uma ferramenta para ajudar os anfitriões a higienizar melhor as áreas que alugam pelo site (uma espécie de checklist de como limpar determinados ambientes). Os anfitriões que não seguem as diretrizes propostas, não são penalizados, mas aqueles que fazem ganham indicação especial no site. Com a pandemia, a empresa também reconfigurou o site e aplicativo para atrair moradores em busca de refúgios rurais já que as viagens internacionais estavam voltando em passos lentos. Os CEOs também perceberam que trabalhar em casa acabou estimulando flexibilidade por parte das empresas, nisso, o *Airbnb* começou a incentivar estadias de longa duração.

Em dezembro de 2020, época em que foi divulgado avanços no estudo e produção de uma vacina, a empresa retornou aos seus planos de abertura de capital. As ações passaram a ser negociadas inicialmente por 150 bilhões de dólares, bem à cima dos 100 bilhões esperados pela empresa. Com as viagens caminhando para caminhos de recuperação, a empresa percebeu que suas estratégias estavam sendo assertivas e que ela poderia estar tudo, menos prestes a quebrar.

### Possível organização da aula para uso do caso

No Quadro 1 é apresentada uma sugestão de plano de ensino para a aplicação do caso, de forma a direcionar a dinâmica de discussão em sala de aula.

#### Quadro 1 – Planejamento de ensino sugerido

<b>Preparação</b>	<b>Leitura básica:</b> É necessário que anteriormente a aplicação do caso, os alunos tenham acesso e conhecimento sobre os conceitos que serão discutidos a partir da situação relatada no caso para ensino. Portanto, caso o professor não tenha trabalhado esses conceitos durante a disciplina, sugerimos que as sugestões de bibliografia sejam utilizadas e disponibilizadas aos alunos. Apresentamos tais sugestões no último tópico desta nota.
	<b>Tempo:</b> Indicamos que a bibliografia sugerida deva ser disponibilizada aos alunos pelo menos duas semanas antes da aplicação do caso em sala (se já não houver sido trabalhada pelo docente)
	<b>Canal:</b> a bibliografia pode ser disponibilizada pelo sistema educacional ou e-mail. Recomendamos que seja verificada a disponibilidade das obras na biblioteca as

	Universidade/Faculdade antes de fazer a indicação aos alunos. O professor pode ainda fazer outras indicações de bibliografias caso ache necessário.
<b>Disponibilização</b>	Sugerimos que o texto do caso e as questões a serem devolvidas sejam disponibilizados aos alunos uma semana antes da aplicação em sala de aula, podendo ser por meio virtual no canal que o docente achar mais adequado. A aplicação do caso pode ser utilizada como avaliação formativa ou somativa, de acordo com a decisão do professor. Desta forma, propomos que sejam formadas equipes de até 5 alunos para a resolução das questões propostas e para a discussão do caso em sala.
<b>Aplicação</b>	Após a disponibilização, o docente deve aplicar o caso a partir do tema previamente definido. Abaixo, fazemos sugestão da aplicação em sala:
	<b>Tema:</b> Administração estratégica – análise de oportunidades e ameaças
	<b>Duração:</b> 120 minutos (2h/a)
	<b>Início</b> (20 minutos): O docente apresenta o caso e a narrativa abordada no texto. A utilização de recursos como o uso de PowerPoint ou quadro fica à critério do professor.
	<b>Debate/Discussão</b> (90 minutos): Ressaltamos que é papel do docente mediar e fomentar a discussão entre as equipes, que deverão estar com as respostas das questões, relacionando-as com a teoria em discussão, como também citando e referenciando autores na área. Sugerimos que cada questão seja discutida individualmente, e que o professor estimule a participação de todos. Caso a aplicação seja realizada presencialmente, o docente poderá dispor as carteiras em “U”, ou outro formato que considere adequado.
	<b>Encerramento</b> (10 minutos): O docente deve tecer comentários de forma a sintetizar os pontos discutidos e os que considerou principais em geral. Propomos que seja disponibilizado aos alunos um tempo posterior a essa aplicação para melhoria das respostas dos questionamentos, então o professor pode recolher as respostas em seguida para formular notas e/ou obter evidências da aprendizagem dos alunos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

### Sugestões de bibliografia

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BESANKO, D. *et al.* **A Economia da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1999.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.