

Gestão Resiliente e Spin-off Corporativo: o caso da Unna Hospitality no setor hoteleiro brasileiro

MARCIO JOSÉ LACERDA

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

DIEGO BONALDO COELHO

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

Gestão Resiliente e *Spin-off* Corporativo: o caso da Unna Hospitality no setor hoteleiro brasileiro

Introdução

O sistema de valor do turismo e viagens foi um dos mais impactados pela pandemia da Covid-19. As restrições à mobilidade humana determinadas por diversos planos de contingência nos países impuseram uma realidade até então não mapeada pela maior parte dos empreendimentos de hotelaria. Essa situação forçou, a partir da necessidade de redução parcial e/ ou total de suas ofertas, uma revisão sistêmica de suas operações. Dados registram que a taxa de ocupação em hotéis urbanos no Brasil caiu de uma média de 60% antes da pandemia para apenas 26,5% em 2020 durante as restrições sanitárias (JLL, 2023) - uma queda acentuada e abrupta, com consequências severas para a maioria dos empreendimentos. Como destacou o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (JLL, 2023), o impacto da pandemia na oferta hoteleira foi tão significativo que muitos hotéis fecharam suas operações e seus equipamentos acabaram tendo outras destinações imobiliárias. Além disso, vários projetos de investimentos anunciados foram postergados ou cancelados.

Diante desse cenário, se, por um lado, muitos empreendimentos não conseguiram sobreviver ao período, por outro lado, observou-se que a realidade pressionou a necessidade imperativa da elaboração de estratégias e revisões de modelos de negócios com o objetivo de superar os desafios identificados e, por meio de inovações, iniciar a pavimentação de uma retomada mais sustentável, possivelmente em outros patamares. Como bem destacou o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (JLL, 2023), a pandemia trouxe diversas lições, sendo a mais importante: os hotéis devem operar sempre com estruturas enxutas. Ou seja, as lideranças hoteleiras, diante da realidade enfrentada com a pandemia da Covid-19, devem estar sempre atentas para o fato de que a competitividade e a sustentabilidade econômica dos empreendimentos do setor não estão apenas arraigadas em novos atributos de oferta para criar valor nos serviços aos hóspedes, mas, também e necessariamente, no empenho constante em inovar em suas operações e em seus modelos de negócios.

As lições elencadas e documentadas pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil a partir da pandemia da Covid-19 retomam o tema da resiliência empresarial, principalmente em sua acepção sistêmica e evolucionária, em que as empresas devem desenvolver a competência de se transformarem diante de ameaças estruturais, com a capacidade de se sustentarem no tempo por meio de ciclos adaptativos baseados em inovação (Davoudi et al., 2012; Davoudi, Brooks, & Mehmood, 2013). Para Nicolletti et al (2020), é possível, inclusive, falar em uma gestão empresarial para resiliência, cujas características estão alicerçadas nos seguintes princípios: redundância, diversidade, modularidade, capacidade adaptativa, prudência e perceber-se parte. Interessante que tais princípios, como registrou Nicolletti et al. (2020), criam oportunidades e condições para as empresas deliberarem e aprenderem, mas não expõem ou determinam quais são os resultados mais práticos e empíricos da adaptação – que podem ter infinitos caminhos e possibilidades. Identifica-se, desta forma, uma lacuna na identificação e reflexão sobre como as competências e princípios de resiliência são desenvolvidos, mobilizados e aplicados para resultar em adaptações que consigam, diante de ameaças do ambiente externo, sustentar a empresa no tempo.

Nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo relatar como a pandemia da Covid-19 desencadeou em uma rede hoteleira brasileira um comportamento empreendedor resiliente, que, empenhado em solucionar um problema, culminou na constituição de um novo modelo de negócios, que, independente, consolidou-se em *spin-off* corporativo de base tecnológica. A experiência é pertinente e expressiva, pois, no caso de *spin-offs* corporativos, entendidos como empreendimentos de personalidade jurídica independente que modelam os seus negócios a

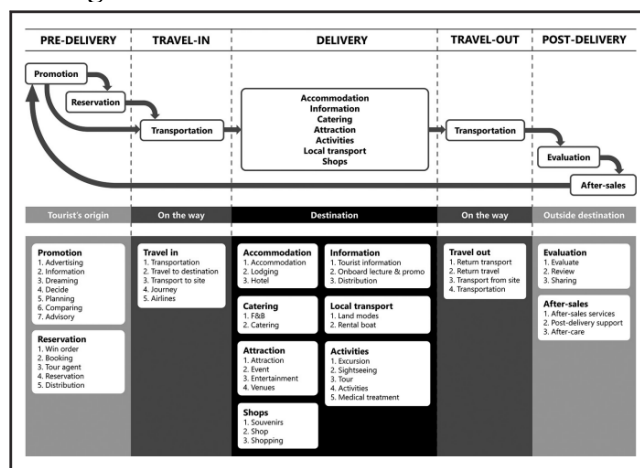
partir de atividades que foram originalmente pensadas e desenvolvidas em uma “organização-mãe”, com objetivo de criar e ofertar novos produtos e/ou serviços baseados em uma tecnologia ou habilidade própria (Clarysse, Wright e Velde, 2011), as razões e motivações para a sua criação variam consideravelmente, como salientou Eiriz, Alvez e Faria (2012). Logo, descortinar casos de *spin-offs* corporativos é relevante, tendo em vista que podem apresentar experiências de melhores práticas acerca da capacidade de adaptação e de uso de tecnologias de uma organização-mãe para outra, resolvendo, com maior nível de criação de valor, agilidade e velocidade, necessidades emergentes dos clientes ou mesmo da própria organização (Gonçalves, Oliveira e Gosling, 2006), podendo, em grande medida, ser uma consequência de uma gestão empresarial resiliente.

Para explorar este relato aplicado, o artigo está organizado da seguinte forma: inicia-se com a contextualização da empresa, para, em seguida, apresentar o diagnóstico realizado pelas lideranças executivas acerca dos impactos da pandemia da Covid-19 e a consequente situação-problema enfrentada. Na sequência, fundamenta-se as decisões da intervenção proposta, a partir dos referenciais de plano de negócios que foram utilizados como solução, cujos resultados são apresentados e analisadas as suas contribuições para o tema da resiliência e *spin-offs* corporativos.

Contexto Investigado

O sistema de valor de turismo e viagens é um dos setores/segmentos econômicos mais complexo existente, composto por múltiplas atividades, atores e localizações que estão fortemente interrelacionados e interdependentes para criar valor aos clientes e a si mesmos simultaneamente (Sutomo et al., 2023). Sutomo et. al (2023) mapearam o sistema de valor de turismo e viagens, demonstrando a sua complexidade por meio de cinco fases encadeadas, as quais são caracterizadas pela participação ativa de outros setores/segmentos, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Cadeia de Valor do Turismo



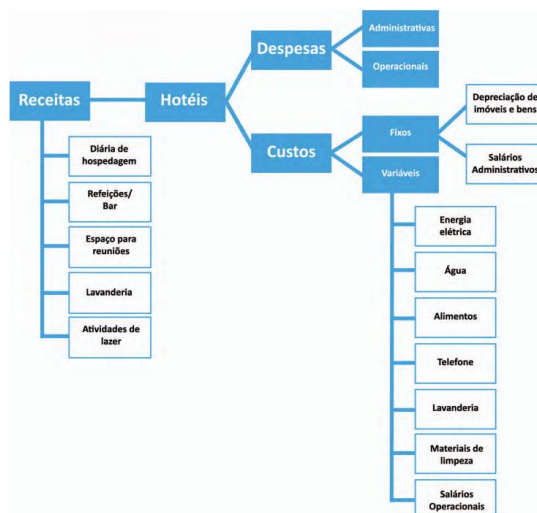
Fonte: Sutomo et al (2023).

A dimensão econômica do sistema de valor de turismo e viagens pode ser observada pela sua contribuição ao PIB mundial, que, em 2023, respondeu por 9,1%, sendo um dos setores com maior nível de abertura de novos empregos no mundo – foram mais de 27 milhões de novos postos de trabalho criados no último ano (WTTC, 2024). Dentre os seus segmentos, destaca-se, como é possível observar no sistema de valor de turismo e viagens proposto por Sutomo et al. (2023), o de hotelaria – responsável pelos serviços de acomodação nos destinos,

podendo, também, assumir outras atividades correlacionadas, tais como: compras, bares e restaurantes, serviços, tours, informações, entre outros.

Para Tomé (2018), a hotelaria, como principal segmento do sistema de valor do turismo e viagens, possui as suas principais receitas com hospedagem, alimentação, locação, lavanderia e atividades de lazer, ao passo que seus custos e despesas estão associados com depreciação, funcionários, água, energia, materiais, alimentos e bebidas, como bem representado na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura Operacional de Hotelaria no Sistema de Valor de Turismo



Fonte: Tomé (2018).

O segmento de hotelaria atingiu, no ano de 2023, US\$1,5 bilhão (STATISTA, 2024) de tamanho de mercado global, assumindo-se como um dos principais dinamizadores econômicos do sistema de valor de turismo e viagens. No Brasil, estima-se que o segmento é composto por aproximadamente 10.600 empreendimentos hoteleiros, que ofertam mais de 554.000 quartos no País; em que se somam 135 resorts, com mais de 31.000 quartos disponíveis (JLL, 2023).

Neste contexto e segmento, surge, no ano 2000, a operadora Hotelaria Brasil. A sua fundação foi motivada, em primeiro momento, para desenvolver a marca Sol Inn, cuja propriedade era de uma grande rede internacional e seu objetivo era ajudá-la a se estabelecer e expandir no Brasil. Todavia, em 2004, a Sol Inn optou por encerrar as suas atividades no País. Como consequência, a Hotelaria Brasil decidiu constituir a sua marca própria, a Matiz Hotéis.

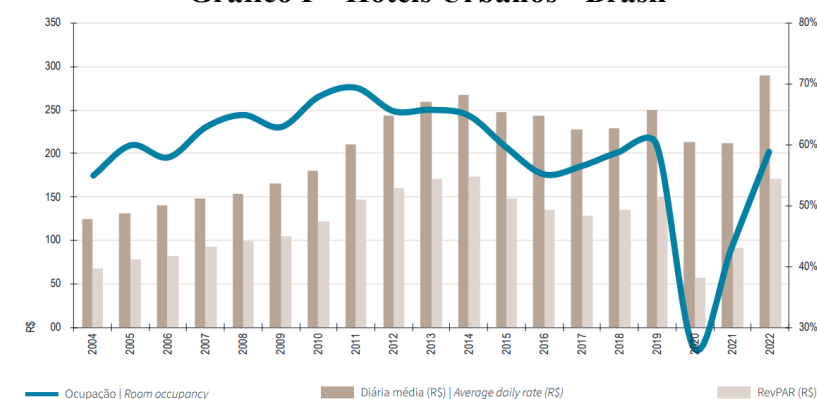
Ao longo dos anos e a partir de sua marca própria, a Hotelaria Brasil desenvolveu conjunto robusto de competências, transformando-se em uma operadora ofertante de soluções para investidores no segmento de hotelaria e hospitalidade, com serviços que vão desde a conceituação do empreendimento, passando por assessoria técnica para construção e operação até o atendimento aos clientes. As principais áreas de atuação, dentro dos hotéis, são Finanças e Distribuição, Vendas, Marketing, Operações e Recursos Humanos. Com seus mais de 20 anos de história, a trajetória da empresa tem sido marcada pela diversificação de nichos e portfólio, que já contemplam: luxo, *upscale*, *lifestyle*, *midscale* e econômico.

Atualmente, a Hotelaria Brasil empresa opera 18 hotéis, está presente em todas as regiões do Brasil e é responsável pela gestão de mais de 2.500 quartos. Com isso, administra um patrimônio de terceiros com valor superior a R\$1 bilhão de reais em ativos imobiliários patrimoniais, posicionando-se entre as trinta maiores do Brasil (JLL, 2023).

Diagnóstico da Situação-Problema

A pandemia da Covid-19 trouxe impactos consideráveis ao sistema de valor de turismo e viagens, com destaque ao segmento de hotelaria. Dados da Organização Mundial do Turismo (2021) já estimavam que os prejuízos globais no setor seriam da ordem de US\$4 trilhões, com reduções de atividades entre 60% e 80%. Todas as previsões sugeriram uma retomada a partir de 2023 – o que, de fato, vem acontecendo. Em 2023, o turismo internacional recuperou para patamares próximos dos 90% dos níveis pré-pandemia (OMT, 2023). Contudo, embora em marcha de retomada, este acentuado vale da curva, em formato “V”, cuja queda fora abrupta, foi devastador para boa parte dos empreendimentos do setor hoteleiro. O Gráfico I demonstra a evolução da ocupação, diárias e receita por apartamento no Brasil para hotéis urbanos.

Gráfico I – Hotéis Urbanos - Brasil



Fonte: JLL (2023).

Pode-se dizer que a pandemia da Covid-19 apresentou desafios sem precedentes para o setor hoteleiro (JLL, 2023). Importante considerar, naquele contexto, que, embora com mecanismos governamentais de apoio para mitigar os riscos, bem como ações setorialmente organizadas por meios de suas representações patronais, cada empreendimento enfrentou o momento de uma forma. Alguns sobreviveram, outros não. Dentre os que sobreviveram, muitos contingenciaram e utilizaram reservas para atravessar o período; já outros, além do contingenciamento, buscaram, por meio de uma gestão resiliente, empreender, inovar e pensar sobre novos modelos de negócios. Como foi o caso da Hotelaria Brasil.

Em 2019, pré-pandemia, a Hotelaria Brasil registrava franco crescimento. Naquele ano, atingiu a marca de 11 empreendimentos administrados, com faturamento da ordem de R\$90 milhões/ ano. O cenário traçado pela empresa, que fundamentava a sua estratégia vigente, era de expansão e diversificação dos negócios – aumentar o número de empreendimentos, atuar e outros nichos e aumentar o portfólio de serviços. Entretanto, a partir de março de 2020, com a crise do Covid-19, a empresa constatou que o cenário traçado se inverteu rapidamente. Em pouco tempo, o faturamento iniciou forte queda, reduzindo-se, em um ano aproximadamente, em mais de 50%. Todos os sinais de alerta foram acessos para liderança executiva da Hotelaria Brasil, configurando-se em contexto temerário para sustentabilidade do negócio, uma vez que as suas operações, custeio e perspectivas de desenvolvimento estavam sob forte risco financeiro.

A conjuntura frágil pela qual a Hotelaria Brasil adentrou com a pandemia da Covid-19 ocorreu pelo fato de que a receita principal da empresa decorria de taxas de administração sobre os lucros dos hotéis administrados. Dessa forma, à medida que os hotéis, como consequência da pandemia, tinham restrições às suas operações, declinando as suas receitas, a Hotelaria Brasil

passava a registrar perdas cada vez mais rápido. Essa situação expôs para as lideranças executivas da empresa uma fragilidade inerente do modelo de negócio do empreendimento: tendo em vista que a Hotelaria Brasil, como administradora, era responsável pela total operação de todos os hotéis de sua carteira, isso exigia um capital de giro equivalente a três meses do custo operacional, para que os hotéis operassem sem problemas de caixa. Logo, com as restrições ocasionados pelas Covid-19, praticamente todo capital de giro foi utilizado para manter minimamente as operações hoteleiras da carteira funcionando, forçando a Hotelaria Brasil a se endividar para não quebrar.

Tal fragilidade mapeada no modelo de negócios da Hotelaria Brasil não era tão presente em outras redes. Afinal, aquelas que sofreram menos impactos em caixa foram as franqueadoras de marca – pois forneciam a marca, tornavam-se responsáveis pelo marketing, distribuição e RM, sem, todavia, os custos e despesas de toda a operação. Ou seja, não assumiam as responsabilidades operacionais dos hotéis.

Essa situação provocou, nas lideranças executivas da Hotelaria Brasil, o desencadeamento de um comportamento empreendedor, com objetivo de superar a fragilidade identificada no modelo de negócios da empresa, que fora exposta pela crise da Covid-19, com objetivo de superá-la de uma forma inovadora.

Intervenção Proposta

Ao analisar a situação vivida pela Hotelaria Brasil nos anos de 2020 e 2021, as lideranças executivas decidiram superar a fragilidade mapeada. Para este desafio, propuseram, como intervenção, a modelagem de um novo negócio, que culminou em *spin-off* corporativo de base tecnológica. Como destacou Clarysse, Wright e Velde (2011), os *spin-offs* corporativos podem ser uma resposta ágil à necessidade de exploração de novas ideias, por serem estruturas mais enxutas que a organização-mãe, em que se adicionam as experiências adquiridas e a delimitação de foco, propiciando alto valor agregado e crescimento acelerado do negócio. Ademais, como bem apontou Tubke (2005), os *spin-offs* corporativos possuem algumas vantagens: i) carregam consigo competências operacionais da organização-mãe, possibilitando melhor leitura do ambiente e gestão; ii) são inovadores, dado todo conhecimento acumulado anteriormente e maior exploração da sua tecnologia e portfólio; e iii) carregam experiência administrativa, com a combinação de ganhos de produtividade pelo conhecimento da operação com inovação. Características ainda mais presentes no caso da Hotelaria Brasil, tendo em vista que o *spin-off* tem profunda proximidade com o *core business* da organização-mãe (Lord et al, 2002).

A opção por modelar um *spin-off* corporativo como intervenção para solucionar o problema da Hotelaria Brasil basicamente seguiu a lógica do funil *spin-off* proposto por Clarysse et al (2005). Embora Clarysse et al (2005) tenham estudado *spin-offs* de centros de pesquisa, a sua lógica é bem adaptada ao caso, pois marcado por três fases, a saber: invenção, transição e inovação. O momento da invenção é caracterizado por incertezas técnicas – nesta fase, análise e mapeamentos são feitos, com objetivo de pensar sobre possibilidade e levantar ideias. Em seguida, quando na fase da transição, decisões técnicas são tomadas, as ideias de negócios começam a ser validadas. Para, por fim, na fase de inovação, validar o modelo de negócio e de crescimento.

Percebe-se que o funil *spin-off* (Clarysse et al, 2005) está muito bem respaldado pelas práticas de modelagem de negócio, que, basicamente, têm por objetivo solucionar problemas (Serman, 2000). Na modelagem de negócios, os empreendedores não sabem antecipadamente qual é valor que irão criar, como vão organizar o negócio para entregá-lo e, principalmente, de que formam capturam (monetizar) (Meirelles, 2019). Por isso, a modelagem, como bem defendeu Osterwalder e Pigneur (2010), é uma ação planejada para transformar ideias em

propostas de valor aderentes e em modelos de negócios sólidos a partir de testes e evidências empíricas, com objetivo de mitigar custos e riscos.

Para modelagem como intervenção proposta, os seguintes passos foram determinados à luz de Clarysse et al (2005) e Osterwalder e Pigneur (2010) pela Hotelaria Brasil: definição dos clientes-alvo; estudo sobre os clientes-alvo; identificação de problema; análise de mercado; teste de validação; modelo e plano de negócios. Ao longo destes passos, diversas ferramentas derivadas dos referenciais da estratégia foram utilizadas, tais como: benchmarking, análise das 5 Forças de Porter, Análise VRIO (Barney, 2003; 2011), matriz SWOT etc.

Resultados Obtidos

O início da modelagem ocorreu por meio da tomada da intervenção como uma gestão de projeto. Isso foi considerado importante para acompanhar todos os passos de análise e modelagem da solução. Logo após as primeiras reuniões, foi criada uma planilha no aplicativo Trello. Para cada área e atividade específica de trabalho foi aberto um cartão. As atualizações eram semanais, permitindo-se controlar a evolução do projeto passo a passo. Um gerente responsável foi definido e por ele passavam todas as informações do projeto, que eram atualizadas no aplicativo. Também foi constituído um comitê, com intuito de monitorar tudo o que foi detalhado e o cumprimento das etapas de execução.

A análise foi iniciada com definição dos clientes-alvo (hotéis), seguida de ampla pesquisa sobre os problemas destes clientes, assim como a identificação de atores concorrentes no mercado. Para as lideranças executivas da Hotelaria Brasil ficou evidente que, para ter um parâmetro real do mercado, tornava-se necessário eleger um concorrente em específico e analisar em detalhe a sua atuação (isto é, realizar um estudo de benchmarking). Para este estudo, elegeu-se a *Oyo Rooms* – a escolha foi pautada por se tratar de uma empresa com atuação fora e dentro do Brasil e uma das mais importantes em atuação no mercado.

O benchmarking foi realizado por meio de entrevistas com proprietários que haviam deixado de participar do sistema de distribuição da *Oyo Rooms*, mas que continuavam ativos em seu ecossistema. A intenção do foi a de descobrir quais foram os motivos que levaram os hotéis a deixarem o sistema de distribuição e quais as razões que foram consideradas para ficarem na parceria.

Nesta linha de trabalho, diante dos achados do benchmarking, foi possível expandir a análise da concorrência. Optou-se por investigar 15 empresas, sendo 9 internacionais e 6 nacionais. Na análise global das 9 redes internacionais mapeadas, com potencial de concorrência real, e as 6 redes nacionais, com operação no Brasil, foram pesquisados os serviços disponibilizados aos hotéis por cada uma delas, considerando o desempenho operacional em várias áreas. Após todos os levantamentos realizados e mapeados, as lideranças executivas decidiram, no âmbito da modelagem, eleger 4 redes nacionais, empresas B, C, D e F, e 2 redes internacionais, empresas 1 e 9, como concorrentes, que passaram a ser acompanhadas de perto. As escolhas foram motivadas por definição de critérios mensuráveis como ter operação estruturada no país, e cumprir 3 de 10 itens estabelecidos como critérios operacionais que seriam acompanhados e mensurados.

Para facilitar o processo, uma tabela comparativa foi criada com os serviços mais comuns do mercado hoteleiro: precificação/distribuição; gestão de custos; consultoria; experiência personalizada; empréstimo; aplicativo próprio; performance garantida; padronização da marca (fachada e quartos), categorização de hotéis e programa fidelidade.

Tabela 1 – Mapeamento da concorrência: desempenho operacional

Redes de Hotéis	Precificação / Distribuição	Gestão de Custos	Consultoria	Experiência Personalizada	Empréstimo	Aplicativo	Performance Garantida	Padronização da Marca Fachada / Quartos	Categorização de Hotéis	Programa Fidelidade
INTERNACIONAIS										
Empresa 1	x			x		x		x		x
Empresa 2	x			x				x	x	x
Empresa 3	x									x
Empresa 4	x									
Empresa 5	x								x	
Empresa 6	x			x				x	x	x
Empresa 7	x							x	Alguns	x
Empresa 8	x	x								x
Empresa 9	x				x	x	x	x	Alguns	x
NACIONAIS										
Empresa A	x			x	x	x	x	x		
Empresa B	x		x						x	
Empresa C	x									
Empresa D	x							Só um		x
Empresa E	x	x	x (Pay per use)			x		x	x	x
Empresa F	x				x		x	Só alguns		

Fonte: elaborada pelos autores.

Para efeito de comparação, foram definidos 9 atributos tecnológicos inerentes a pelo menos 3 redes, com intuito de serem pesquisados e seus respectivos custos levantados: PMS (Sistema operacional Hoteleiro); *Channel Manager* (gestor de canais); WhatsApp (atendimento online); BI (Business Intelligence); CRM (*Customer Relationship Management* ou gestão do relacionamento com o cliente); *Price Solution* (gerenciamento do tarifário online); performance online; gestão da reputação online e social e Wi-Fi (gestão da internet do hóspede).

Tabela 2 – Mapeamento da concorrência: atributos tecnológicos

TECNOLOGIA									
Redes de Hotéis	PMS	Channel Manager / CRS / BE	Whatsapp	Price Solution	BI	CRM	Performance	Gestão Reputação	Social Wi-fi
Empresa 1	próprio	Próprio		x	x	x		x	x
Empresa 2	próprio	Próprio		x	x	x		x	x
Empresa 3	próprio	Próprio		x					
Empresa 4	próprio	Próprio							
Empresa 5	Terceiro	Próprio							
Empresa 6	Terceiro	Terceiro			x			x	x
Empresa 7	Terceiro	Terceiro							
Empresa 8	Próprio	Próprio							
Empresa 9	Próprio	Próprio		x	x			x	x
Empresa A	Próprio							x	x
Empresa B	Terceiro	Terceiro		x					
Empresa C	Terceiro	Terceiro		x					
Empresa D	Terceiro	Terceiro		x		x		x	
Empresa E	Terceiro	Terceiro		x	Externo (A)	Externo (B)	Externo (C)	Externo (D)	Externo (E)
Empresa F	Terceiro	Terceiro		x					






Fonte: elaborada pelos autores.

A partir de outros dados disponíveis em estudos de mercado, também foi realizada uma análise que considerou: dimensão do mercado existente; nova oferta hoteleira em construção; potencial do negócio; e perspectivas de sucesso. No entendimento da Hotelaria Brasil, mesmo com a desaceleração do mercado hoteleiro nos pós-pandemia, ficou evidente que, naquele momento, havia mercado a ser explorado, que precisava ser delineado. Pois, de acordo com os estudos apoiados pelo FOHB, o mercado hoteleiro brasileiro era composto por 10.549 hotéis - deste total, as redes hoteleiras nacionais administram 8,3%, as redes internacionais 6,10% e a hotelaria independente responsável por 85,6% do mercado. Os 9.028 hotéis independentes se dividem em 3.704 com até 20 quartos e 5.324 acima de 20 quartos. Projeções desta realidade sugeriram que a nova oferta hoteleira, medida pelos indicadores oficiais, para os próximos anos,

será de mais 124 hotéis. Nesse contexto, caso considerado que a média de quartos por hotel apresentado no estudo das redes hoteleiras possuía inventário composto por empreendimentos de pequeno porte com até 20 quartos, e, que, no auge estudado, tais redes administravam 610 hotéis, ficou evidente às lideranças executivas da Hotelaria Brasil que o mercado hoteleiro brasileiro tinha ainda espaço ser mais bem explorado.

A realização da análise de 5 Forças de Porter (2004; 1989) contribui para o cenário positivo. Ao detalhar cada uma das pressões exercidas na competição – ameaça de novos entrantes, ofertas substitutas, fornecedores, clientes e concorrentes, a Hotelaria Brasil organizou os principais insights sobre como lidar com o cenário, buscando posições para se defender de forças maiores e alavancar nas menores. A Tabela 3 apresenta alguns destes insights.

Tabela 3 – Insights – 5 Forças de Porter

5 FORÇAS DE PORTER					
Ameaça de projetos diferentes	Ameaça de outras redes entrantes	Rivalidade entre as redes existentes	Poder de negociação dos fornecedores	Poder de negociação dos clientes	Relação de Poder
O setor depende de tecnologia para funcionar, embora existam projetos possíveis dependem de desenvolvimento de diferenciais	Para atuar no setor é necessário ter marca desenvolvida, promovida e reconhecida	Setor com concorrentes grandes, nacionais e internacionais e poucos concorrentes regionais	O setor possui poucos fornecedores e bastante concentrados	Clientes arcam com custos altos de imagem para troca de fornecedor	
Setor com escopo de serviço bem delimitado e com necessidades conhecidas	Redes internacionais podem atuar no setor em igualdades de condições	Setor com forte disputa por preços	Os fornecedores dependem fortemente do setor para se desenvolver	Os clientes intermediários exercem muita força na precificação do setor	
Setor com necessidade de cobertura de escala geográfica intensa	Setor que permite as redes atuarem em segmentos diferentes	Os custos são altos para atuar neste setor	Fornecedores são especialistas no setor e oferecem soluções standard	Clientes muito sensíveis a preços	
Setor com nível de personalização de atendimento alto	Não existe saturação no setor	Difícil acesso a informações dos concorrentes deste setor	Necessidade de customização de interfaces para melhor experiência dos clientes	Clientes são geograficamente separados e dependem de distribuição nacional	
Setor com grande variação de perfis de clientes	Setor com legislação abrangente e diferenciada por municípios	As empresas atuantes no setor oferecem produtos similares	Necessidade de customização de interfaces para atendimento da legislação	Clientes pequenos e dependentes de estrutura de rede para concorrer com outros players	

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir do conhecimento do principal concorrente, mapeamento da concorrência ampliada e definição do mercado potencial brasileiro, atual e futuro, a modelagem evoluiu para a próxima fase de implantação do modelo conceitual determinado, com a formatação do *spin-off*: sua proposta de valor (serviços) e atividades. Surgiu, então, para validação, a Unna Hospitality.

Após toda a modelagem até então elaborada, que resultou na ideia de negócios para Unna Hospitality, em que foram consideradas as possibilidades para concepção e criação da empresa, o modelo de *startup* chamou a atenção, devido ao entendimento da equipe dedicada ao projeto, que, ao analisar o mercado externo e a concorrência futura, exigir-se-iam grandes investimentos para que a marca Unna Hospitality fosse relevante em um mercado com grande potencial de crescimento. Esta decisão foi embasada nos estudos do mercado externo, realizado por um consultor especialista no setor hoteleiro, presumindo a dimensão do mercado a ser explorado, que mesmo com a chegada de outras concorrentes, ainda assim haveria espaço para crescer, bastando se posicionar perante o mercado, desenvolver e dar visibilidade a marca. A estrutura de startup possibilitaria uma movimentação mais fluída do ponto de vista societário e de captação de investimentos futuros. Iniciou-se, então, pela perspectiva do funil *spin-off*, a fase dois, de transição, ou, ainda, na modelagem, de pilotagem.

O projeto piloto da Unna Hospitality ocorreu em um hotel com 109 quartos na região sul do Brasil, que iniciou o programa em setembro de 2023. Nos 3 primeiros meses de implantação, o hotel apresentou evolução de 22% na taxa de ocupação e 28% na diária média.

O hotel também registrou melhoria na satisfação dos profissionais, que foram treinados e preparados para esta nova etapa de operação, bem como melhoria nos indicadores de desempenho de redução de custos. Ao longo de 6 meses da implantação do projeto piloto, a Unna Hospitality já contava com 5 projetos implantados. O faturamento dos empreendimentos participantes (clientes) atingiu uma média de R\$3,1 milhões, gerando uma taxa de administração de R\$223 mil.

A validação do modelo de negócios da Unna Hospitality apresentava resultados promissores. Com a aderência da proposta de valor realizada, a forma de entrega de valor, por meio de atividades e diferenciais internos, passava por vasta reflexão. Nesse contexto, importante análise do ambiente interno foi realizada, com as suas forças e fraquezas mapeadas, permitindo definir quatro premissas importantes para o negócio, sob a ótica do *framework* VRIO (Barney, 2011) e matriz SWOT.

Tabela 4 – Análise VRIO

ANÁLISE VRIO	É VALIOSO?	É RARO?	É DIFÍCIL DE IMITAR?	A EMPRESA ESTA ORGANIZADA PARA EXPLORAR?	QUAL É O RESULTADO?
Modelo de negócio Sales Tech	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem competitiva temporária
Tecnologia usada na prestação de serviço	SIM	NÃO	SIM	NÃO	Paridade competitiva
Expertise	SIM	NÃO	SIM	SIM	Vantagem competitiva temporária
Equipe	SIM	NÃO	SIM	NÃO	Paridade competitiva
Estratégia de Expansão	SIM	NÃO	SIM	NÃO	Paridade competitiva

Tabela 5 - SWOT

		FORÇAS	OPORTUNIDADES		
AMBIENTE INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> * Fazer parte de um grupo com 20 anos de experiência em adm hoteleira * Equipe possuir boas entradas com fornecedores para gerar vendas/relacionamento * Boas negociações com fornecedores * DNA da empresa construído dentro da indústria da hospitalidade (conhecemos o cliente e suas dores). 	<ul style="list-style-type: none"> * Estruturar operação em andamento e formatar um grande case de sucesso para divulgação * Desenvolver novas frentes de trabalho (tech e serviços) para agregar mais valor a parceria * Crescimento em áreas pouco exploradas pelos concorrentes (interior de cidades) * Negociação em escala com força da HB * Ser a única empresa a oferecer gestão compartilhada de áreas e dar consultoria em operações. 	AMBIENTE EXTERNO	
		<ul style="list-style-type: none"> * Marca sem relevância no mercado * Modelo de negócio parecido ao dos concorrentes * Baixo investimento de arranque. 	<ul style="list-style-type: none"> * Concorrentes investindo muito em equipe e marca * Empresas concorrentes "queimando o mercado" com má gestão * Ser vista como uma empresa "mais do mesmo" se não inovarmos * Crescimento lento se posicionando como startup (não condiz com tipo de empresa -testes em Startup são feitos com vários clientes de segmentos diferentes, com mais de uma variável) * Não conseguir negociações melhores pelo baixo volume de hotéis e sem target de curto prazo. 		
		FRAQUEZAS	AMEAÇAS		

Ao final da modelagem, medido através do projeto piloto implantado, seguindo todas as orientações da fase do planejamento da empresa, outros 22 hotéis entraram em fase de negociação - e passarão a gerar R\$16,7 milhões de faturamento, gerando uma taxa de administração de R\$1,2 milhão.

Tabela 4 – Resultados projetados até julho de 2026

SISTEMA UNNA - Projeção futura (2 anos)				
Hotéis	Quartos	Faturamento	Taxa Fixa	Taxa variável
Hotel 6	85	535.500	8.500	32.130
Hotel 7	87	450.225	8.700	27.014
Hotel 8	150	1.113.750	9.500	66.825
Hotel 9	140	724.500	9.500	43.470
Hotel 10	32	414.000	5.500	24.840
Hotel 11	65	402.188	6.500	24.131
Hotel 12	165	1.020.938	9.500	61.256
Hotel 13	87	538.313	8.700	32.299
Hotel 14	160	990.000	9.500	59.400
Hotel 15	140	866.250	9.500	51.975
Hotel 16	19	288.563	5.500	17.314
Hotel 17	45	683.438	5.500	41.006
Hotel 18	80	495.000	8.000	29.700
Hotel 19	120	742.500	9.500	44.550
Hotel 20	119	736.313	9.500	44.179
Hotel 21	64	396.000	6.400	23.760
Hotel 22	115	711.563	9.500	42.694
Hotel 23	29	636.188	5.500	38.171
Hotel 24	142	878.625	9.500	52.718
Hotel 25	45	480.938	4.500	28.856
Hotel 26	68	428.400	6.800	25.704
Hotel 27	117	605.475	9.500	36.329
Hotel 28	128	950.400	9.500	57.024
Hotel 29	145	750.375	9.500	45.023
Hotel 30	150	928.125	9.500	55.688
30	608	16.767.563	203.600	1.006.054

Fonte: elaborada pelos autores.

Com esta projeção de crescimento, em pouco mais de 3 anos, considerando os custos atrelados a cada operação, a Unna Hospitality terá superado a organização-mãe em resultados, uma vez que para manter este nível de crescimento a Hotelaria Brasil precisa de 10 vezes mais capital que a Unna, devido a sua versatilidade e agilidade de implantação.

Contribuição Tecnológica-Social

A oportunidade de criação da Unna Hospitality surgiu devido a um contexto mercadológico único: a crise no mercado hoteleiro provocada pela Pandemia do Covid-19. Nos anos de 2020 e 2021 a pandemia provocou uma crise aguda no mercado hoteleiro, com o fechamento de 65% dos hotéis no Brasil (Mônaco, 2020).

Neste contexto, a Hotelaria Brasil buscou diversificar a sua atuação no mercado hoteleiro. Por meio de um comportamento empreendedor, as lideranças executivas da Hotelaria Brasil decidiram ir além do contingenciamento das operações e focaram inovar no modelo de negócios. O objetivo era superar uma fragilidade da empresa exposta pela pandemia, que demandava capital de giro considerável para manter o negócio. Dessa forma, com know-how e

competências acumuladas no segmento, a Hotelaria Brasil se valeu de alguns princípios da gestão resiliente, com destaque à capacidade adaptativa. Isto é, capacidade de uma empresa se transformar e evoluir diante de oportunidades, problemas ou sinais externos, com a valorização de conhecimentos, processos e aprendizados internos e disponibilização de recursos (Nicolletti et al, 2020).

O comportamento empreendedor por meio de uma gestão resiliente de forte princípio adaptativo, no caso da Hotelaria Brasil, seguiu princípios da modelagem de negócio e culminou em *spin-off* corporativo de base tecnológica: Unna Hospitality. O caso aplicado é extremamente pertinente, uma vez que revela que *spin-off* corporativo pode ser resultado de novas perspectivas de mercado, fruto de resiliência das empresas diante de adversidades e fragilidades identificadas. O protocolo processual da modelagem de negócios ajudou, ademais, que a Hotelaria Brasil conseguisse estruturar seu *spin-off* por meio de validações via piloto.

Após o lançamento da Unna Hospitality, ficou claro que as estratégias da nova empresa deveriam ser independentes da organização-mãe, por ser modelo disruptivo, logo, não poderia ser dependente de decisões baseadas em uma metodologia de administração tradicional de hotelaria, como é o caso da Hotelaria Brasil. Como afirmou Chesbrough (2006), a inovação frequentemente leva à criação de *spin-offs* quando as oportunidades descobertas não se alinham perfeitamente com a estratégia central da empresa-mãe – pode-se dizer que foi o que ocorreu no momento da estruturação da Unna Hospitality, uma vez que a nova empresa precisava se desvincular do modelo full service adotado pela empresa-mãe, e ganhar autonomia, com suas próprias decisões, baseada em seu modelo de negócio.

A modelagem de negócios foi pensada como um braço de prestação de serviços da Hotelaria Brasil, mas, ao longo do processo, principalmente no projeto piloto, foi alterado para uma nova empresa *spin-off* de base tecnológica, que, na forma de startup, passasse a operar como uma empresa autônoma, desvinculada da empresa-mãe. Os recursos financeiros iniciais foram injetados pela Hotelaria Brasil, tanto os financeiros, quanto os humanos e de estrutura.

A criação da Unna Hospitality demonstrou, na prática, que a gestão resiliente, quando pauta por comportamento empreendedor de visão estratégica, pode ser importante motor da inovação, chegando até a criação de *spin-offs* corporativos.

REFERÊNCIAS

Barney, J. B. Looking inside for competitive Advantage, Vol. 9, No. 4. Nov. pp. 49-61 Academy of Management Executive. 1995. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165288>. Acesso em: 26/10/2023.

Barney, J. B; Hesterly, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva, 3ª ed. São Paulo, pp. 61-73. Pearson Prentice Hall. 2011.

Chesbrough, H. Open Innovation: How Companies Actually Do It. Harvard Business Review, 81, p. 12 – 14. 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285778410_Open_innovation_How_companies_actually_do_it. Acesso em: 26/10/2023.

Clarysse, B.; Wright, M.; Lockett, A.; Velde, V.; Vohora, A. Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. Journal of Business Venturing 20, 183–216, 2005.

Clarysse, B.; Wright, M.; Velde, E. Van; Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-off Companies. Journal of Management Studies. v.48, n. 6, p.1420-1442, 2011.

Davoudi, S., Brooks, E., & Mehmood, A. (2013). Evolutionary Resilience and Strategies for Climate Adaptation. *Planning Practice & Research*, 28(3), 307–322. <https://doi.org/10.1080/02697459.2013.787695>

Davoudi, S., Shaw, K., Haider, L., Quinlan, A., Peterson, G., Wilkinson, C., Porter, L. (2012). Resilience: A Bridging Concept or a Dead End? “Reframing” Resilience: Challenges for Planning Theory and Practice Interacting Traps: Resilience Assessment of a Pasture Management System in Northern Afghanistan Urban Resilience: What Does it Mean in Planning Practice? Resilience as a Useful Concept for Climate Change Adaptation? The Politics of Resilience for Planning: A Cautionary Note. *Planning Theory & Practice*, 13, pp. 299-333. doi: 10.1080/14649357.2012.677124

Eiriz, V.; Alvez, L.; Faria, A. P. Estudo de casos sobre transferência de tecnologia para spin-offs universitários em Portugal. *Revista de Administração e Inovação*. v.9, n.1, p.167-187, 2012.

Gonçalves, C. A., Oliveira, D. F.; Gosling, M. Comportamento Empreendedor e Posicionamento Estratégico: Um Caso de Spin-off na Indústria Siderúrgica no Brasil. In: 30 ENANPAD, 2002, Salvador. Anais eletrônicos do XXX Enanpad. Salvador: ANPAD, 2006

JLL. Hotelaria em Números – Brasil 2023, 2023. Disponível em: https://fohb.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Hotelaria_em_Numeros_2023.pdf. Acesso em: 15/07/2024.

Meirelles, D. S. Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *RAC*. v. 23, n. 6, art. 6, pp. 786-806, novembro/dezembro, 2019.

Monaco, J. Número de hotéis fechados no Brasil cai para 65% - www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2020/05/numero-de-hoteis-fechados-no-brasil-cai-para-65_173539.html – Acessado em 26 de junho de 2024 as 00:15.

Nicolletti, M., Alem, G.; Blazek, M.; Fillippi, P.; Bismarchi, L. M. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da covid-19. *RAE | São Paulo | V. 60 | n. 6 | nov-dez 2020 | 413-425*.

OMT. Impacto da COVID-19 no turismo pode custar 4 trilhões de dólares para a economia global, alerta ONU. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/134140-impacto-da-covid-19-no-turismo-pode-custar-4-trilh%C3%B5es-de-d%C3%B3lares-para-economia-global-alerta>. Acesso em: 15/07/2024.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. *Business model generation*. New Jersey: John Wiley e Sons, 2010.

Porter, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2ª ed. pp. 31-53. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

Porter, M. E., *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 23ª ed. pp. 4-31. Rio de Janeiro. Campus, 1989.

Sterman, J. D. *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Boston, MA: McGraw-Hill, 2000.

Sutomo, Y. A. W.; Sianipar, C. P. M.; Basu, M.; Onitsuka, K.; Hoshino, S. *Tourism Review*, VOL. 78 NO. 3, pp. 726-746, 2023.

Tomé, L. M. Panorama do setor hoteleiro no Brasil. *Caderno Setorial ETENE*. Ano 3. No 53. Novembro, 2018.

Tubke, A. *Success factors of corporate spin-offs*. New York: Springer, 2005.

WTTC. *Economic Impact Research*. 2024. Disponível em: <https://wttc.org/research/economic-impact>. Acesso: 15/07/2024.