

4.1

PRODUTOS-MERCADOS

CASO: AIRBNB

Tudo começou com o aluguer de três colchões insufláveis no sótão... Mas em poucos anos, o turismo internacional ganhou um novo impulso e os centros urbanos foram revitalizados, enquanto os preços do imobiliário dispararam e os governos reviram as leis. Poucas empresas tiveram tanto impacto no mundo como a plataforma comunitária de alojamento local norte-americana *Airbnb*!

Quando três amigos em São Francisco criaram o conceito em 2008, queriam apenas ganhar algum dinheiro extra para pagar a renda. Porém, depressa compreenderam que a procura de alternativas económicas aos hotéis podia sustentar o negócio e criaram um *site* onde os proprietários podiam alugar os seus quartos ou casas a visitantes de curta duração. Inicialmente orientado para tirar partido de grandes eventos pontuais, como feiras e convenções, passou depois a disponibilizar alojamentos durante todo o ano nas principais cidades norte-americanas, atraindo sobretudo viajantes jovens. Ao fim do primeiro ano, a comunidade da *Airbnb* contava com cerca de 2,5 mil anfitriões e 10 mil hóspedes.¹

Para a empresa se diferenciar cada vez melhor no mercado, ensinou os proprietários a fotografar os seus espaços de uma forma mais profissional, acrescentou direções precisas para os visitantes chegarem facilmente às moradas desejadas, passou a mostrar no *site* o *feedback*, fotos e vídeos dos hóspedes e anfitriões, e disponibilizou um serviço de apoio aos clientes a funcionar o ano inteiro. A confiança e segurança acrescidas facilitaram a adesão de adultos e de famílias, acelerando não só o crescimento nacional, como também a gradual expansão para polos turísticos internacionais, como Londres, Paris, Berlim, Sidney e São Paulo.²

Em paralelo, a empresa estabeleceu parcerias com prestadores de serviços locais, como guias turísticos e restaurantes típicos, e encorajou os anfitriões a conviverem com os seus hóspedes, para tornar as estadias ainda mais «autênticas».

E mais recentemente a empresa lançou a *Airbnb Plus*, com alojamentos selecionados de alta qualidade, e a *Beyond by Airbnb*, com moradias de luxo e hotéis de boutique para passar férias, tendo-se ainda aliado à empresa imobiliária norte-americana *Niido* para desenvolver condomínios partilhados com áreas comuns, vocacionados para clientes mais seniores e abastados.³

Atualmente, a *Airbnb* abrange cerca de 650 mil proprietários com alojamentos em 81 mil cidades de 191 países, que acolhem mais de 150 milhões de hóspedes por ano. Por isso, uma empresa com pouco mais de uma década já é valorizada em 35 mil milhões de dólares!⁴



INDICAÇÃO

Complemente a leitura do caso com pesquisa *online* sobre a *Airbnb*.

QUESTÕES

Valor Sustentável nos Produtos-Mercados

1. Aplique a matriz de Ansoff à evolução da *Airbnb* ao longo do tempo. (Referência: Tabela 4.1.6 na página 192)
2. Construa a matriz de produtos-mercados da *Airbnb*. (Referência: Tabela 4.1.7 na página 193)

Modalidades de Produtos-Mercados

3. Verifique que tipo de efeitos de complementaridade são explorados pela *Airbnb*. (Referências: Figura 4.1.2 e Tabelas 4.1.11 e 4.1.12 nas páginas 196-8)
4. Determine quais são atualmente os segmentos de mercado estratégicos e complementares para a *Airbnb*. (Referência: Tabela 4.1.13 na página 199)

Vantagem Competitiva

5. Posicione a evolução da *Airbnb* no modelo das estratégias genéricas. (Referência: Tabela 4.1.16 na página 201)
6. Posicione a evolução da *Airbnb* no modelo adaptado das estratégias genéricas. (Referência: Tabela 4.1.18 na página 204)

Inovação

7. Analise a estratégia de inovação da *Airbnb*. (Referência: páginas 207-10)
8. Construa uma curva de valor para a *Airbnb*. (Referência: Figura 4.1.5 na página 212)

¹ Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Airbnb>).

² Chatterjee, Sayan (2016). *Airbnb: Business Model Development and Future Challenges*, Richard Ivey School of Business Foundation.

³ Aydin, Rebecca (2019). «How 3 guys turned renting air mattresses in their apartment into a \$31 billion company, Airbnb», *Business Insider* (<https://www.businessinsider.com/how-airbnb-was-founded-a-visual-history-2016-2>), Kerr, Dara (2018). «Airbnb is getting all fancy», *CNET* (<https://www.cnet.com/news/airbnb-is-getting-all-fancy/>) e informação institucional da *Airbnb* (<https://news.airbnb.com/en-us/airbnb-niido-to-partner-to-support-home-sharing-in-apartments/>).

⁴ iProperty Management (<https://ipropertymanagement.com/research/airbnb-statistics>) e Schleifer, Theodore (2019). «Airbnb sold some common stock at a \$35 billion valuation, but what is the company really worth?», *Vox* (<https://www.vox.com/2019/3/19/18272274/airbnb-valuation-common-stock-hoteltonight>).