

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS  
DEPARTAMENTO DE DESENHO E TECNOLOGIA  
CURSO DE DESIGN

**MATHEUS SOARES DE LIMA**

**GESTÃO DE MARCA EM TEMPOS DE CRISE: O CASO AIRBNB E  
A PANDEMIA DO COVID-19**

SÃO LUÍS  
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS  
DEPARTAMENTO DE DESENHO E TECNOLOGIA  
CURSO DE DESIGN

**MATHEUS SOARES DE LIMA**

**GESTÃO DE MARCA EM TEMPOS DE CRISE: O CASO AIRBNB E  
A PANDEMIA DO COVID-19**

Monografia apresentada ao Curso de Design  
da Universidade Federal do Maranhão para  
obtenção do título de bacharel em Design.

Orientador: Prof. Me. João Rocha Raposo

SÃO LUÍS

2022

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

de Lima, Matheus.

GESTÃO DE MARCA EM TEMPOS DE CRISE: : O CASO AIRBNB E  
A PANDEMIA DO COVID-19 / Matheus de Lima. - 2022.

57 f.

Orientador(a) : João Rocha Raposo.

Monografia (Graduação) - Curso de Design, Universidade  
Federal do Maranhão, SÃO LUÍS, 2022.

1. Airbnb. 2. Design. 3. Marca. 4. Pandemia. I.  
Rocha Raposo, João. II. Título.

**MATHEUS SOARES DE LIMA**

**GESTÃO DE MARCA EM TEMPOS DE CRISE: O CASO AIRBNB E  
A PANDEMIA DO COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Design, pela Universidade Federal do Maranhão.

Aprovado em: 23 de Dezembro de 2022

**Banca Examinadora**

---

Prof. Me. João Rocha Raposo - UFMA

---

Prof. Dr. André Leonardo Demaison Medeiros Maia - UFMA

---

Prof. Dr. Francisco de Assis Sousa Lobo - UFMA

Dedico este trabalho a todos os que  
me ajudaram ao longo desta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Começo por agradecer a Deus, por toda força, ânimo e coragem para alcançar a minha meta. Agradeço também a esta universidade, aos meus colegas de curso e professores pelos momentos que passei aqui e tudo que aprendi.

Aos meus pais, devo todas as oportunidades que me trouxeram até aqui, agradeço ainda os meus familiares, em especial meus avós, meu irmão, minha prima, por me encorajarem e me apoiarem.

Aos meus amigos, que passaram por esta jornada comigo, e sem os quais eu não teria forças para acabá-la. A quem não mencionei, mas estive junto, eu prometo reconhecer essa proximidade, ajuda e incentivo todos os dias da minha vida.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)

## RESUMO

O trabalho a seguir busca fazer uma análise das ações tomadas pela empresa Airbnb durante a pandemia e a relação destas com a sua plataforma de marca. Buscou-se compreender como foi feita a gestão desta marca durante a pandemia, através dos paralelos feitos com os ideais da identidade de marca propostos por Wheeler (2008). Ao final do trabalho, constatou-se que a Airbnb teve de abrir mão de alguns dos aspectos fundamentais da sua plataforma de marca a fim de sobreviver, o que pode vir a alterar a percepção e a Identidade geral da sua marca no futuro.

**Palavras-chave:** Airbnb; design; marca; pandemia.



## **ABSTRACT**

The following work seeks to analyze the actions taken by the company Airbnb during the pandemic and their relationship with its brand platform. We sought to understand how this brand was managed during the pandemic, through the parallels made with the ideals of brand identity proposed by Wheeler (2012). At the end of the work, it was found that Airbnb had to give up some of the fundamental aspects of its brand platform in order to survive, which could change the perception and general Identity of its brand in the future.

**Key-words:** Airbnb, design, brand, pandemic.

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Logo original da Airbnb	25
Figura 2 - Logo atual Airbnb	25
Figura 3 - Processo de criação do “Belo”	26
Figura 4 - Aplicação de marca da Airbnb em pôsteres	28
Figura 5 - Site reformulado Airbnb	29
Figura 6 - Carrocel 1 e 2	32
Figura 7 - Tweet da página oficial do Airbnb	33
Figura 8 - Tweet da página oficial do Airbnb 2	34
Figura 9 - Ideais da Identidade de Marca	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2 MARCA</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Stakeholders</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Imagem, Posicionamento e Identidade de Marca</b>	<b>17</b>
2.2.1 Imagem de Marca	19
2.2.2 Posicionamento de Marca	19
<b>3 AIRBNB</b>	<b>21</b>
<b>3.1 A marca Airbnb</b>	<b>23</b>
3.1.1 A identidade visual da Airbnb	24
3.1.2 O Posicionamento de Marca da Airbnb	30
<b>4.1 Visão</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Significado</b>	<b>39</b>
<b>4.3 Autenticidade</b>	<b>40</b>
<b>4.4 Diferenciação</b>	<b>40</b>
<b>4.5 Sustentabilidade</b>	<b>41</b>
<b>4.6 Coerência</b>	<b>41</b>
<b>4.7 Flexibilidade</b>	<b>43</b>
<b>4.8 Comprometimento</b>	<b>44</b>
<b>4.9 Valor</b>	<b>44</b>
<b>5 A RESPOSTA DO AIRBNB AO COVID-19</b>	<b>45</b>
5.1 Pandemias e hospedagem	45
5.2 Reagindo rapidamente	45
5.3 Cancelamentos flexíveis	47
5.4 Novas medidas sanitárias	48
5.5 Estadias de longo prazo	49
<b>6 DISCUSSÕES E RESULTADOS</b>	<b>50</b>
6.1 Visão e Significado	50
6.2 Coerência e Comprometimento	50
6.3 Autenticidade e Diferenciação	51
6.4 Sustentabilidade e Flexibilidade	52
6.5 Valor	52
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A capacidade de se diferenciar dos seus concorrentes e conseguir gerir uma comunicação que seja efetiva em criar identificação com seu público é crucial para a sobrevivência de qualquer empresa atualmente. Estes processos, já bastante complexos, normalmente se tornam ainda mais desafiadores quando as empresas têm que enfrentar períodos de crise, seja de natureza econômica, social, ou qualquer outra. A Airbnb foi fundada em 2007, por Brian Chesky e Joe Gebbia, com a ideia de conectar pessoas que têm imóveis disponíveis para aluguel em curtas temporadas com pessoas interessadas em se hospedar através da Internet.

Nascida da necessidade dos seus próprios fundadores de se hospedarem durante um período de alta demanda em São Francisco, a empresa busca se diferenciar da sua concorrência através de um inteligente uso da tecnologia e do design. Priorizando a conexão dos seus hóspedes e anfitriões, e um grande foco em promover um modelo de estadia mais comunitária e autêntica, a Airbnb rapidamente passou de uma pequena empresa para um dos mais importantes agentes globais do seu ramo, se fazendo presente hoje em mais de 191 países.

Como parte das suas ações para a sua comunidade, a empresa emprega diversas medidas, principalmente nas suas comunicações e redes sociais. Por exemplo: fazer postagens que promovam os locais para aluguel dos seus melhores anfitriões, ou promover vídeos no Youtube que contêm um pouco acerca da história daquele local, dando a ele mais autenticidade e tornando-o uma opção de hospedagem com mais personalidade que aqueles normalmente encontrados nas concorrentes mais tradicionais.

Em 2020, porém, o mundo se deparou com a crise sanitária global da pandemia causada pela Covid-19 (também conhecida como SARS-CoV-2) um vírus com alta taxa de transmissão que, após seu primeiro caso em Wuhan, na província de Hubei, na China (SHI et al., 2020) causou estragos sistêmicos nas relações interpessoais, na saúde e na economia mundial (WERNECK & CARVALHO, 2020). Quanto às suas características, a OPAS/OMS<sup>1</sup> (2020) indica que os sintomas mais comuns da COVID-19 são febre, cansaço e tosse seca.

---

<sup>1</sup> OPAS: Organização Pan-americana de Saúde. OMS: Organização Mundial da Saúde.

A pandemia afetou, como dito anteriormente, toda a economia mundial, mas particularmente o setor de turismo, uma vez que rapidamente os países aplicaram restrições ao deslocamento de pessoas, a fim de evitar a propagação do vírus. Dentro do turismo, o setor hoteleiro enfrentou uma forte taxa de desocupação ao longo desse período, comprometendo fortemente as suas operações. No Brasil, por exemplo, a STR<sup>2</sup>, consultoria internacional que fornece dados da área hoteleira, aponta que a ocupação dos hotéis no mês de junho de 2020 foi de 14,8%, muito abaixo do mesmo período em 2019, quando esse índice foi de 55,8% (STR, 2020 apud ARAUJO; ROCHA; PRATA, 2022).

O turismo, mais do que qualquer outro setor da economia, apresenta uma característica de extrema sensibilidade a toda alteração situacional, sendo extremamente retrátil a oscilações de taxa de câmbio, flutuações sazonais da demanda, riscos meteorológicos, geológicos, convulsões sociais, instabilidade política, terrorismo e riscos epidêmicos e pandêmicos que comprometem a saúde pública, como o recente surto da COVID-19. (BENI, 2020, p. 3).

Em particular, o Airbnb registrou queda de 72% na sua receita no segundo trimestre de 2020, período de auge da pandemia no hemisfério norte (MACIEL, 2022). Neste cenário, a empresa foi forçada a tomar decisões para continuar operando e reverter as suas perdas, além de elaborar um novo plano que funcionasse a longo prazo, para que não ficasse refém do final da pandemia. Sendo assim, a Airbnb apostou em medidas sanitárias, de forma a cumprir com os pré-requisitos de cada governo dos locais em que atuasse, combinadas a novas funções que focassem em estadias mais prolongadas e remotas, a fim de minimizar o contato entre pessoas e atingisse um público-alvo que procurasse por passar este período longe das grandes cidades e optasse por trabalhar de casa.

Tendo em vista os desafios de gerenciar a sua Identidade de Marca em um cenário tão imprevisível e desafiador, este trabalho tem como objetivo principal analisar as medidas tomadas pela Airbnb para contornar a crise, com a finalidade de compreender se elas foram condizentes com a proposta de valor da empresa até então, e o quão bem-sucedida a empresa foi em equilibrar as medidas necessárias

---

<sup>2</sup> A STR, Inc. é uma divisão do CoStar Group que fornece dados de mercado sobre a indústria hoteleira em todo o mundo, incluindo oferta e demanda e dados de participação de mercado.

para garantir a sua sobrevivência nesse cenário sem abrir mão da sua identidade e dos seus diferenciais.

Como objetivos específicos, este trabalho procura: revisar métodos de gestão e identidade de marcas através de pesquisa bibliográfica; compreender os diferenciais que levaram a Airbnb até o seu sucesso dentro do segmento de hospedagem; investigar como a relação da Airbnb com seus usuários foi impactada pelas ações tomadas durante a pandemia.

Para isso o trabalho se divide em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado a pesquisa bibliográfica a fim de esclarecer os conceitos teóricos necessários para o melhor entendimento dos temas abordados ao longo do texto.

No segundo capítulo, procuramos passar pela história e pela marca da Airbnb de forma a melhor entender os valores e ideais defendidos pela empresa, bem como os seus diferenciais dentro do seu meio, para poder fazer um paralelo com as mudanças adotadas ao longo da pandemia. No terceiro capítulo, nos aprofundamos na metodologia. O presente trabalho se enquadra em uma pesquisa de caráter exploratória (GIL, 2002). Mais especificamente, um estudo de caso (YIN, 2001).

Para o entendimento da plataforma de marca da empresa, se utilizou da metodologia apontada por Alina Wheeler (2008), com modificações pertinentes para melhor se adaptar ao escopo do trabalho e, por fim, é feita comparação da marca da empresa com os parâmetros definidos pela autora.

No quarto capítulo, nos aprofundamos nestas medidas, detalhando cada uma delas, e explorando como a comunidade da empresa foi afetada e respondeu a isso. E no quinto, e último capítulo, analisamos as medidas, de acordo com o que foi dito anteriormente, a fim de entender como elas impactam e se relacionam com a Identidade de Marca da empresa.

## 2 MARCA

A globalização, que chega com a terceira revolução industrial, é a responsável por mudanças sociais, culturais e econômicas inimagináveis, que implicaram na necessidade de repensar e remodelar as ferramentas tradicionais de análise do mercado, esse que se modificou de maneira fluida e adaptativa para atender às novas demandas criadas pelas novas relações sociais que surgiram. Dessa forma, as empresas tem uma tarefa cada vez mais difícil de se adaptar e se readequar para suprir as necessidades de uma sociedade complexa, que reflete comportamentos de consumo múltiplos.

Mas primeiramente, podemos traçar uma breve história do surgimento das marcas, para entender melhor o que são, e qual o seu estado nesse cenário atual. Apesar do estudo sobre as marcas, e seus desdobramentos, ter se popularizado especialmente ao longo do século XXI, a origem das mesmas é bem antiga, Ruão (2017) aponta que na Lídia, no ano de 700 a.c podemos já encontrar as primeiras formas de marca. Bassat (1999) aponta que a marca comercial é fruto de um processo histórico que tem origem na Idade Média, concretamente com o nascimento dos grêmios. No entanto, este é um conceito que só vai ser amplamente desenvolvido ao longo do século XIX e XX. Trauer (1998) aponta que a ideia de marca difundiu-se em meio a Revolução Industrial, quando a ampliação dos mercados e o aumento da oferta de mercadorias geraram a necessidade de identificação dos produtos pelos produtores e, para isto, estes começaram a marcá-los.

Nestas diferentes origens, podemos notar que elas concordam, no geral, que a criação da marca se dá em momentos da história onde existe a necessidade estabelecimento de diferenciação entre os diversos produtores, afinal, como diz Ruão (2017, p. 21) “como indica seu próprio nome, as marcas nasceram para distinguir, para marcar uma criação ou propriedade.”

Atualmente, o conceito de marca evoluiu muito, mas ainda não possui um consenso, Wheeler (2008) diz que a marca é a promessa, a grande ideia e as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, de um serviço ou de uma empresa. Para Tybout e Calkins (2006) uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionado a um produto ou um serviço. Tavares (2008) diz que marca é um nome, termo, signo,

símbolo ou design, distinto ou combinado, com a função de identificar bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los da concorrência. Bedbury (2002) relata que as marcas são conceitos vivos na mente, obtidos a partir de experiências boas ou ruins no decorrer da vida. Podemos notar nestes conceitos a ideia de que a marca não se basta nela mesma, mas é sim um conceito que passa para aqueles que a percebem, sendo assim mutável, e dependente de um gerenciamento constante para garantir a melhor percepção possível.

Wheeler (2008) afirma que o modo como a marca é percebida afeta o seu sucesso, não importando se é uma *start-up*, uma organização sem fins lucrativos ou um produto. As pessoas confiam nelas, se apaixonam e acreditam em sua superioridade. Para Wheeler (2008) as marcas possuem três funções principais:

- Navegação: quando ajudam os consumidores a escolher dentre uma enorme quantidade de opções, visto que caracterizam produtos e serviços específicos frente a uma ampla concorrência;
- Segurança: quando comunicam a qualidade intrínseca do produto ou serviço e dão segurança ao cliente de que ele está tomando a decisão certa;
- Envolvimento: quando se utilizam de imagens, linguagens e associações para estimular os clientes a se identificar com a marca, despertando no público uma ideia de reconhecimento e proximidade.

Dominar esta comunicação, se fazer presente e criar relacionamentos a níveis mais profundos com seu público é o grande diferencial e desafio que as marcas encaram nos dias de hoje. Ser capaz de usar os variados pontos de comunicação, como mídias sociais, propagandas etc., para criar uma mensagem unificada no imaginário do seu público, criando segurança e sentimentos que os fidelizem e consigam, dessa forma, se sobressair sobre a concorrência.

Por fim, para maior esclarecimento, utilizaremos neste trabalho o conceito de marca proposto por Wheeler (2008), um conceito amplo que se refere a todo o conjunto de ações de uma empresa e que afeta a forma como é percebida pelos seus consumidores. Especificamente para o conjunto gráfico, utilizaremos o termo Identidade Visual, um sistema de signos criado, organizado e disposto segundo critérios e princípios que visam representar, caracterizar e comunicar a identidade conceitual da marca. (VÁSQUEZ, 2007).



## 2.1 Stakeholders

Um conceito que muito se relaciona ao de marca é o de *stakeholders*, que será abordado regularmente neste trabalho, por isso vamos falar um pouco sobre ele.

Tavares (2008) define *stakeholders* como indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que afetam positiva ou negativamente o cumprimento da missão da empresa. O autor complementa, ao dizer que para cada um destes públicos a marca significa algo distinto e pode representar uma perspectiva diferente de valor. Wheeler (2008) complementa ao destacar a importância do grupo para a marca e detalha um pouco mais este grupo ao dizer que a estratégia de marca precisa ter ressonância com todos os *stakeholders*: os consumidores externos, a mídia e os consumidores internos. Já Tavares (2008) complementa o pensamento, listando e explicando os principais *stakeholders* de uma empresa, dividindo-os em seis grupos, sendo eles:

- Investidores: afirma que para o investidor a maior motivação representada pela marca é a financeira, em face dos outros ativos da empresa;
- Fornecedores: para o fornecedor, a marca da empresa cliente pode representar um endosso e facilitar o seu acesso a outros compradores, proporcionando maiores participações e preços para suas ofertas;
- Intermediários: se caracterizam, para o autor, como a relação com revendedores em varejo ou atacado. Para eles, a marca do fabricante é um endosso para o seu posicionamento e pode um atrativo e, por meio da imagem que contribui para a criação e estímulo do tráfego de clientes pelo estabelecimento, além de construir sua lealdade;
- Público interno: composto pelos funcionários de determinada empresa, para este público, os valores transmitidos pela marca contribuem para o seu comprometimento e envolvimento, quanto mais os colaboradores os internalizarem, de maneira mais efetiva e consistente poderão desempenhar os seus papéis;
- Comunidade: toda a sociedade que percebe a marca de uma maneira geral, e para este público são importantes a responsabilidade social

e a preservação ambiental, que contribuem para uma imagem positiva da empresa junto a esta comunidade;

- Consumidor: este, para o autor é, sem dúvida, o mais importante dos públicos, por este motivo, o valor de marca para qualquer outro decorre do valor que ela tem para o consumidor. Ele é o ponto de partida das atividades mercadológicas e norte para todas as ações da empresa.

Apesar da existência de vários grupos de *stakeholders*, Tavares (2008) destaca que o valor de marca para os demais públicos decorre de como a empresa se posiciona em face do consumidor, que é seu maior público, e das relações que estabelece para atendê-lo.

## **2.2 Imagem, Posicionamento e Identidade de Marca**

Anteriormente, exploramos o conceito de marca, e a sua necessidade de se relacionar com outros agentes para que o seu processo de percepção aconteça. Afinal, como já vimos, as marcas existem para que as empresas construam uma relação com seus *stakeholders*. Mas para que isto seja feito, a marca precisa encontrar esta forma de se apresentar e como quer ser vista, ou seja, definir uma identidade para garantir a sua diferenciação.

Tavares (2008) destaca que, para se pensar em identidade, a empresa precisa definir como quer ser vista e reconhecida no espaço de negócios que escolheu atuar. De acordo com Wheeler (2008) A identidade ajuda a gerenciar a percepção de uma empresa, é um sistema inteligente que confere respeito para o consumidor e torna mais fácil a compreensão das vantagens e dos benefícios. Ou seja, a Identidade de Marca é um conceito emitido pela marca, um esforço ativo de como a empresa irá se comportar em seus pontos de contato para controlar a sua percepção junto ao público. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2009), para constituir uma boa identidade de marca, todos os envolvidos em uma empresa devem assimilar seus princípios e objetivos. Wheeler (2008) complementa ao dizer que a identidade de uma marca se expressa em cada um dos seus pontos de contato e se torna intrínseca para a cultura da empresa, um símbolo constante de seus valores fundamentais e de sua tradição, afetando diretamente sua relevância frente ao mercado. A identidade de marca precisa orientar um esforço de comunicação interna também, os funcionários e parceiros precisam estar sincronizados no mesmo ritmo.

Por fim, Wheeler (2008) aponta três razões essenciais para investir na identidade de uma marca:

1. Facilita a compra para o consumidor: a identidade de marca de uma empresa de qualquer porte ou segmento a facilidade de ser reconhecida, ajudando a gerenciar a percepção sobre ela e diferenciá-la de seus concorrentes.

2. Facilita o trabalho para a equipe de vendas: por parte de qualquer funcionário de uma empresa, independentemente da expressividade de seu cargo, está trabalhando para vender. A identidade da marca estratégica funciona entre diferentes públicos e culturas para construir a consciência e o entendimento de uma organização e seus pontos fortes. Em outras palavras, a sinergia e a clareza na identidade de uma marca fazem com que a venda dela por parte de seus funcionários, assim como a sua percepção pelo público a partir de tais medidas, seja clara e concisa.

3. Facilita a construção de valor da marca: a meta de todas as empresas é agregar valor. Uma marca, ou a reputação de uma empresa, é um dos ativos mais valiosos. Uma identidade de marca forte ajuda a construir o valor de marca por meio de um maior reconhecimento, consciência e fidelidade do cliente.

Podemos dizer que a identidade de marca é, então, um conjunto de ações para garantir que a marca tenha um fácil e sólido reconhecimento em seus diferentes pontos junto ao consumidor, mas também junto a sua equipe interna, aumentando assim seu reconhecimento comercial e tornando mais tangível os valores que se deseja comunicar.

### 2.2.1 Imagem de Marca

Em paralelo ao conceito de identidade, existe a imagem da marca, a forma como a identidade é percebida na mente do público. Kapferer (2003) explica que a imagem da marca é um conceito de recepção. Trata-se de como o público recebe e decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos, serviços e

comunicações emitidos pela marca. Segundo Perassi (2001), a imagem da marca formula uma síntese mental que conjuga elementos tangíveis (perceptíveis) e intangíveis (sentimentos, ideias e conceitos), os quais emergem do sistema constituído pelas relações de divulgações, ações de interação ou comercialização e uso de produtos e serviços de uma empresa.

É ideal para uma empresa que a sua Imagem e sua Identidade de Marca estejam alinhadas, garantindo que a maneira como a empresa se porta e a maneira como é percebida pelo público estejam em sintonia para uma comunicação mais eficaz dos seus valores.

### 2.2.2 Posicionamento de Marca

O conceito de posicionamento de Marca também é correlato aos dois anteriores. O termo foi originalmente criado por Ries e Trout (1993) para descrever o processo criativo de posicionar ou reposicionar um determinado produto ou marca na mente dos consumidores-alvo, com base em aspectos da comunicação e imagem. Já para Payne (1993, p. 93) o posicionamento de marca consiste na “[...] identificação, desenvolvimento e comunicação de uma vantagem diferenciada que torne os bens e/ou serviços organizacionais percebidos como superior e distinto dos competidores na mente do público-alvo”. Já para Kotler et al. (2002, p. 234) posicionamento compreende o

[...] lugar que o serviço ou marca ocupa na mente dos consumidores potenciais, quando comparado aos concorrentes e compreende um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em relação ao serviço ou marca da organização.

Serralvo e Furrier (2004, p.3) definiram o posicionamento como

[...] processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo.

Wheeler (2008) destaca que o posicionamento retira vantagens das mudanças que ocorrem na demografia, tecnologia, nos ciclos de marketing, nas

tendências dos consumidores e nas brechas do mercado para encontrar novos meios de chamar atenção do público. Trout (1997) complementa dizendo que o posicionamento de marcas ou serviços envolve a obtenção de posição distintiva, singular, clara e consistente na mente dos consumidores-alvo, com promessa precisa, focalizada e que situe a marca ou o serviço à parte de seus concorrentes.

Para Aaker e Joachimsthaler (2009), o sucesso das marcas está diretamente relacionado à criação da imagem e da personalidade, auxiliando na percepção do consumidor de que os atributos que se aspira estejam fortemente associados à marca.

Pode-se então dizer que o posicionamento de marca é a capacidade de uma companhia comunicar as suas vantagens competitivas, se aproveitando de fatores externos, para conseguir ocupar um espaço de diferenciação na percepção do seu público alvo . Sendo assim, um processo dinâmico que requer uma Identidade bem definida, para que a empresa consiga se manter consistente nos seus valores em meio a estas movimentações, e possa assim criar uma forte Imagem para os seus consumidores e ganhar espaço frente à concorrência.

### 3 AIRBNB

Primeiramente, precisamos entender a empresa Airbnb, a sua história e proposta. O desenvolvimento tecnológico aliado às iniciativas econômicas colaborativas, fez emergir *startups* intermediadoras da prestação de serviços ou fornecimento de bens ao redor do mundo nos variados setores da economia. A essência é privilegiar o uso, a propriedade e, por conseguinte, democratizar o acesso a bens e serviços e popularizar iniciativas consumeristas sustentáveis. Nesse contexto, o Airbnb representa uma das empresas que experimentou relevante adesão e expansão em termos de economia colaborativa.

O Airbnb é uma empresa que oferece uma nova possibilidade de gerenciamento de hospedagem para locatários e locadores. A plataforma on-line conecta pessoas que têm imóveis disponíveis para aluguel em curtas temporadas com pessoas interessadas em se hospedar através da Internet. A ideia está presente em mais de 191 países e 65 mil cidades com quase 3 milhões de propriedades disponíveis, desde castelos, a casas na árvore, além de já ter mediado a hospedagem de mais de 180 milhões de pessoas no mundo inteiro (AIRBNB apud SOUZA; LEONELLI, 2021).

No turismo, os modelos empresariais de economias baseadas no acesso, em especial as hospedagens compartilhadas, têm se multiplicado, tornando-se atraentes oportunidades de inovação (DREDGE & GYIMÓTHY, 2015; GUTTENTTAG, 2015). O crescimento do modelo emerge como reflexo de problemas que caracterizam o sistema industrial tradicional do turismo, como: a existência de grande capital morto, ativos inativos e conhecimentos latentes; altos custos de transação e informações distorcidas entre atores do mercado; e preferências dos turistas que extrapolam experiências, serviços e produtos simplificados e impessoais (DREDGE & GYIMÓTHY, 2015).

Diferente de modelos de negócios tradicionais, os que são baseadas no acesso ou nas economias compartilhadas têm dependência da internet, preços mais baixos com produtos/serviços mais personalizados, não propriedade de ativos, capacidade de acessar recursos inativos e força de trabalho não convencional (MAO & LYU, 2017).

A plataforma que conhecemos está inserida em um novo modelo de negócios chamado Economia do Compartilhamento. Nada mais é do que diversas iniciativas

que preconizam por acessar um produto ou serviço, que se utiliza por tempo limitado ao invés de comprá-lo e mantê-lo ocioso pela maior parte do tempo (KOOPMAN, 2015).

Como empresa de hospedagem mais proeminente neste modelo, o Airbnb, tem recebido atenção principalmente devido ao seu grande crescimento e seu potencial de impacto no modelo de negócio de hospedagens, na indústria de turismo, bem como nos destinos turísticos. Além disso, o potencial de mudança nos padrões e comportamentos de viagens dos indivíduos também são constatados (HEO, 2016; TUSSYADIAH, 2015).

A história do Airbnb é, no mínimo, curiosa. A ideia de uma plataforma on-line para mediação de hospedagens de particulares em suas próprias propriedades pode parecer estranha quando escrita. Sua história, do nascimento e crescimento até se tornar a gigante do mercado de hospedagem que é hoje, foi registrada por Leigh Gallagher (2018) no livro *A história da Airbnb*.

Tudo começa em 2007 quando os jovens Brian Chesky e Joe Gebbia, morando em São Francisco, nos EUA, precisavam de uma renda extra para pagar o aluguel. Com a realização de um congresso internacional na cidade, perceberam a oportunidade de oferecer três colchões de ar em casa para congressistas visto que a demanda no mercado hoteleiro estava muito alta. Nascia então a *AirBed&Breakfast* (GALLAGHER, 2019). A ideia de oferecer um lugar para viajantes ficarem em casa não era nova. O Couchsurfing era um conceito que já existia, mas denotado de certa espiritualidade, por isso não havia a necessidade de pagamento.

Chesky e Gebbia eram jovens designers inseridos em um mercado de trabalho tradicional, no entanto, sedentos por trazer inovação ao ambiente em que estavam. Em 2009, já com a entrada de Nathan Blecharczyk à dupla fundadora, uma aceleradora de startups fez o primeiro de uma série de investimentos e marcou a decolagem do Airbnb que conhecemos hoje (ZANATTA, 2017 *apud* SOUZA; LEONELLI, 2021). O *AirBed&Breakfast* tornou-se uma das maiores empresas na indústria do turismo e hospedagem, tendo já mediado mais de 500 milhões de hospedagens desde o início das operações (AIRBNB CITIZEN, 2017 *apud* SOUZA; LEONELLI, 2021).

No segmento do Turismo e, mais especificamente, no cenário de hospedagem, a expansão tecnológica e do consumo colaborativo contribuíram para

a criação de plataformas que auxiliaram a ressignificação do conceito de hospedagem, originando o chamado 'turismo 2.0' (WILLIAM & MARTEL, 2008), no qual cria-se um ecossistema turístico apoiado pelas redes sociais digitais e alimentado por aqueles que nele participam, criando dinâmicas complexas (MOREIRA & GOMES, 2018). Nesse enfoque, os novos espaços permitiram uma maior interação entre as partes envolvidas, criando um ambiente no qual a hospedagem é complementada pela experiência do processo relacional, ou seja, por tudo que acontece desde a busca pelo espaço até o término de sua utilização (MOLZ, 2014).

### **3.1 A marca Airbnb**

O serviço da Airbnb hoje consiste em uma plataforma online na qual qualquer pessoa pode ofertar um cômodo livre em sua casa para aluguel, mesmo que seja apenas uma sala, ou então alugar um espaço oferecido (EDELMAN & LUCA, 2014). Em seu surgimento, a plataforma apresentou algumas características que eram únicas para aquele momento, como valer-se da Internet para criar uma plataforma que podia oferecer a seus consumidores a possibilidade de experiências mais autênticas e preços virtuosamente mais baratos do que os de quartos de hotéis, o que a fez ser classificada como disruptiva (GUTTENTAG, 2015).

Em seus primeiros anos o Airbnb focou no desenvolvimento de uma proposta *peer-to-peer*<sup>3</sup> e hiperpessoal, que consistia em agrupar ofertas de acomodações econômicas para turistas adeptos de um estilo mais independente de viagem e com orçamento reduzido, especialmente jovens (LEHR, 2015). Mas, gradativamente expandiu suas atividades, para alcançar o mercado corporativo, de hospedagens de luxo e de experiências (AIRBNB, 2018 *apud* SEABRA, 2020). O Airbnb não fez apenas o capital da empresa crescer, como agregou em suas operações uma nova forma de hospedagem.

O crescimento da Airbnb e a notória atuação dos seus anfitriões, novos atores nesse setor, na oferta de hospedagem resulta que passaram a ocupar um espaço único no setor de meios de hospedagem. Seus efeitos no setor de turismo são

---

<sup>3</sup> Redes *peer-to-peer* são redes virtuais que funcionam na Internet com o objetivo de compartilhar recursos entre os participantes, sendo que por princípio não há diferenciação entre os participantes.



conhecidos e discutidos, sobretudo a respeito dos impactos no mercado de hospitalidade (GUTTENTAG, 2015; OSKAM & BOSWIJK, 2016).

Desde o lançamento em 2008, o Airbnb cresceu e se tornou um dos maiores canais de distribuição de acomodações turísticas em uma única plataforma no mundo, com mais de 5.000.000 de anúncios, em 191 países e 81.000 cidades (AIRBNB, 2018 *apud* SEABRA, 2020). Esses números denotam o sucesso da empresa, que tem sido atribuído ao seu poder de marketing (GUTTENTAG, 2015), a sua filosofia que contribuiu para cativar novos anfitriões (OSKAM & BOSEIJK, 2016; YANNOPOULOU, 2013), a gestão do produto e a reputação de confiabilidade conquistada (LEHR, 2015).

### 3.1.1 A identidade visual da Airbnb

Como vimos anteriormente, a Airbnb se consolida como uma empresa que emprega inovação no setor de turismo, sendo uma das primeiras do ramo a utilizar da internet e novas tecnologias da época para oferecer um novo produto, e foi a partir disso que foi capaz de criar a sua diferenciação. Porém, em 2013, apesar de já estar se consolidando como um grande sucesso, a sua identidade visual não acompanhou a sua evolução, e a empresa se viu no momento de passar por um *rebranding*. No mesmo ano, o *DesignStudio* foi chamado para remodelar a identidade visual da empresa, pois naquele momento a Airbnb encontrava dificuldade de ser consistente e clara quanto às suas mensagens e diferenciais perante a sua concorrência.

Embora a proposta da Airbnb parecesse única, a sua mensagem era muito comum, resultando em campanhas de marketing repetitivas, disse o estúdio. Para ser capaz de criar uma nova identidade visual para a Airbnb a equipe de criação decidiu que seria necessário vivenciar a experiência, tanto interna quanto externa, da empresa.

**Figura 1** - Logo original da Airbnb

Fonte: Página Mundo das Marcas<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Disponível em: <mun de 2021.



o em: 22 de Maio

**Figura 2** - Logo atual Airbnb



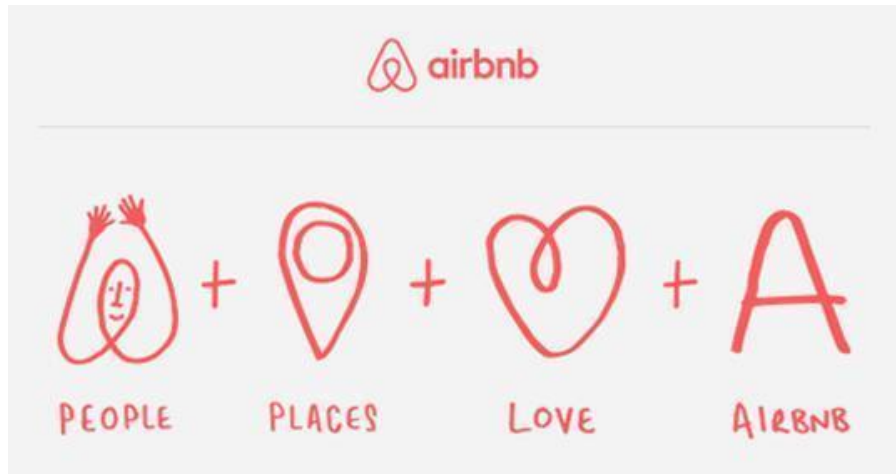
Fonte: DesignStudio<sup>5</sup>

Desta experiência, a agência criou, em 2014, o ícone principal da marca, o qual eles chamaram de “Belo”. Um ícone simples, que poderia ser desenhado por qualquer um, que seria trabalhado através dos pontos de contato, e se tornaria um símbolo de pertencimento (CREATING..., 2022). De acordo com o site do estúdio, após a mudança de marca a Airbnb foi capaz de elevar seu valor em 29 bilhões de dólares acima da concorrência.

**Figura 3** - Processo de criação do “Belo”

---

<sup>5</sup> Disponível em: < [design.studio/work/air-bnb](https://design.studio/work/air-bnb) >. Acesso em: 22 de Maio de 2021.



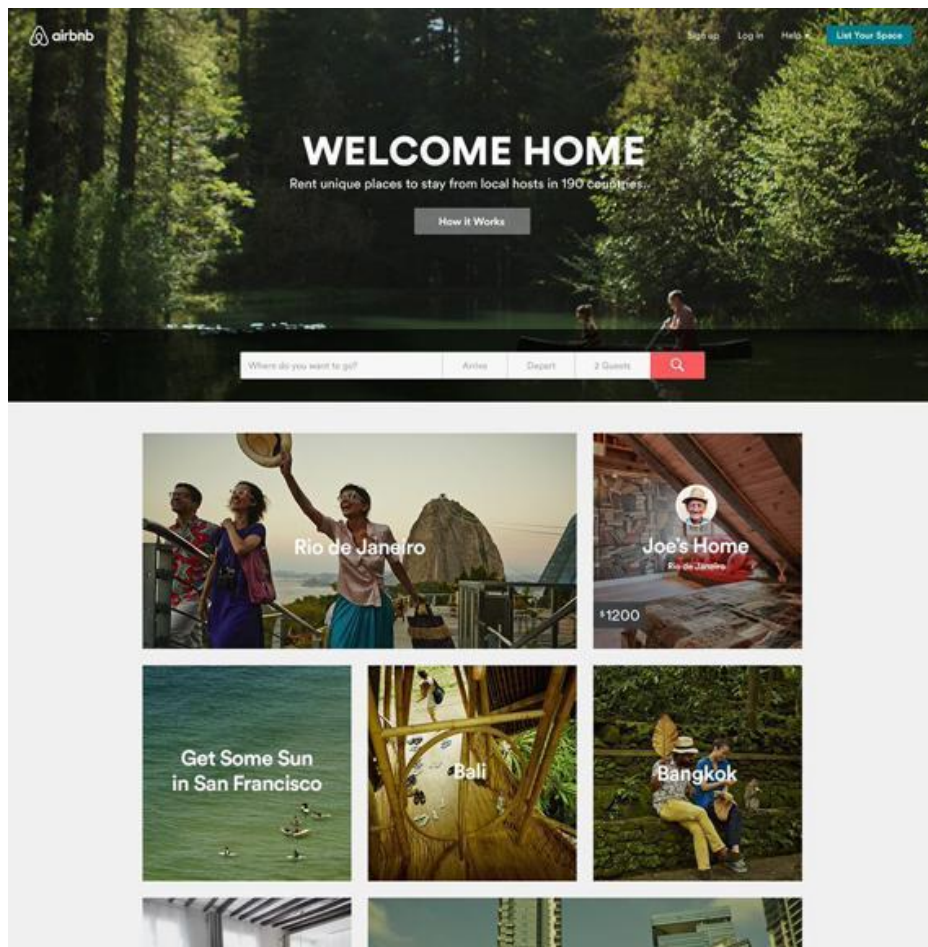
Fonte: DesignStudio

**Figura 4** - Aplicação de marca da Airbnb em pôsteres



Fonte: DesignStudio

**Figura 5** - Site reformulado Airbnb



Fonte: DesignStudio

### 3.1.2 O Posicionamento de Marca da Airbnb

O posicionamento de Marca, como abordado anteriormente, é a capacidade da empresa de adquirir vantagens competitivas acima da concorrência e comunicá-las de forma efetiva ao seu público, se tornando assim o fator de diferenciação da Marca, tornando-a mais atrativa para os seus consumidores. Com isso em mente, utilizaremos da “declaração de unicidade” apontada por Wheeler (2008) e desenvolvida por Marty Neumeier, para melhor compreender o posicionamento de marca da Airbnb.

Esta ferramenta cita uma sequência de pré-requisitos que devem ser destacados na elaboração de um posicionamento, sendo estes:

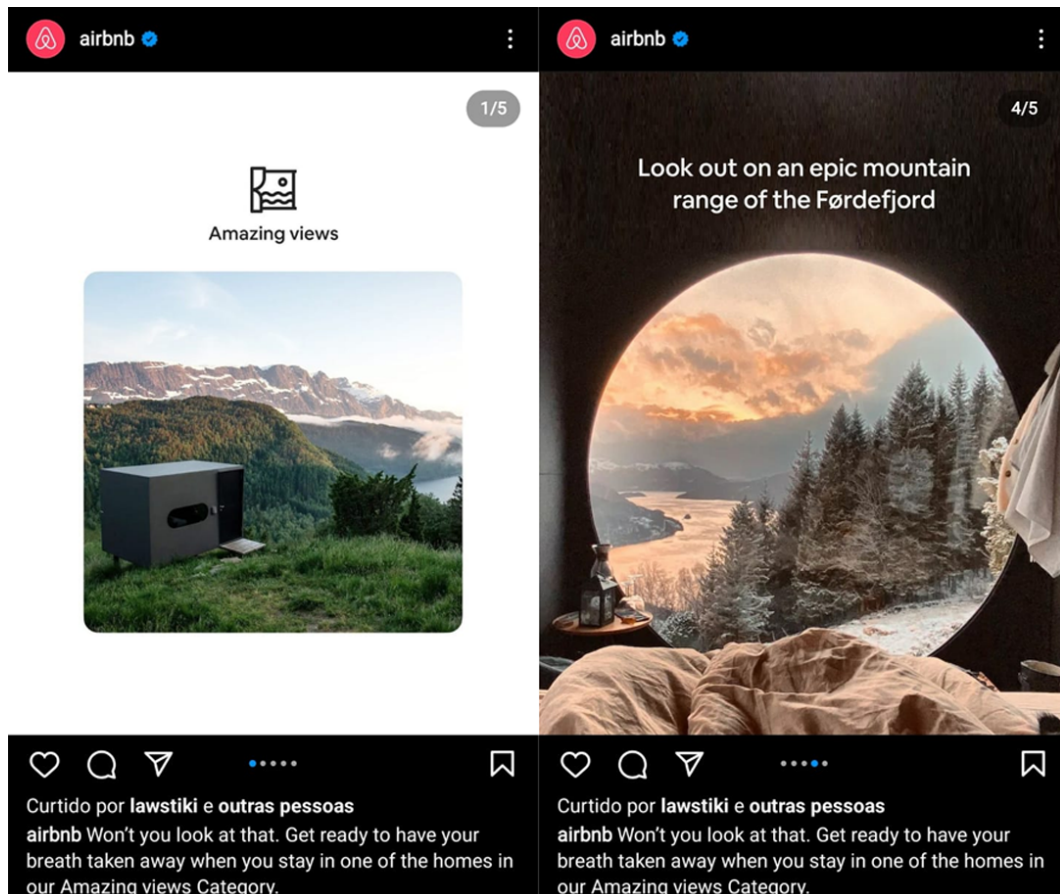
- O quê: o que determinado negócio tem de único e a categoria de mercado no qual se insere.
- Como: que características diferenciam este negócio da concorrência.
- Quem: para quem é feita, quem é o cliente.
- Onde: onde essa marca se posiciona, geografia de mercado (local, região, país).
- Por quê: o estado de necessidade, qual demanda cumpre.
- Quando: contexto no qual se insere no que diz respeito a consumo e realidade de mercado.

A partir destes pré-requisitos podemos começar a responder estas questões sobre a marca Airbnb.

- Como: Como dito anteriormente, a diferenciação da Airbnb veio da proposta única, especialmente na época, de oferecer acomodação a um custo competitivo e ainda assim propiciar aos seus usuários uma experiência de hospedagem mais autêntica que seus concorrentes.
- Quem: A Airbnb possui, prioritariamente, dois públicos-alvo: aqueles que procuram locações que ofereçam uma experiência mais autêntica ou única. Mas também, aqueles que possuem algum tipo de espaço não utilizado, seja um cômodo ou um imóvel inteiro, e desejam ter uma renda a partir daquele espaço.
- Onde: Atualmente, a Airbnb está presente em pelo menos 181 países, mas podemos dizer também que a sua presença física é fruto da sua operação principal ser através da internet.
- Por quê: O crescimento do modelo emerge como reflexo de problemas que caracterizam o sistema industrial tradicional do turismo, como: a existência de grande capital morto, ativos inativos e conhecimentos latentes; altos custos de transação e informações distorcidas entre atores do mercado; e preferências dos turistas que extrapolam experiências, serviços e produtos simplificados e impessoais
- Quando: A empresa começa em 2007, um momento onde o uso comercial das tecnologias online começava a se popularizar, e rapidamente preenche este espaço de startup tecnológica no ramo de hotelaria.

Ainda, como forma de auxiliar nesta compreensão podemos ainda utilizar algumas peças de comunicação das redes da Airbnb que refletem alguns aspectos do seu posicionamento. Para isto, usaremos três peças, sendo uma delas retirada do Instagram da empresa e duas do seu Twitter,

Figura 6 - Carrosel 1 e 2



Fonte: Página do Instagram da Airbnb<sup>6</sup>

Na postagem acima, a empresa faz uma seleção, em formato de carrossel <sup>7</sup> no Instagram, de algumas de suas hospedagens que possuem vistas incríveis. E na legenda, convidam as pessoas a se hospedarem nestes locais, que são acomodações disponíveis no aplicativo. Podemos notar duas acomodações que propõe um tipo de experiência bem próxima a natureza, localizadas em área de

<sup>6</sup> Disponível em: [www.instagram.com/p/Cfbpp-zOFse/](https://www.instagram.com/p/Cfbpp-zOFse/) Acesso em: 07 de jun. de 2022.

<sup>7</sup> O post carrossel no Instagram é aquele que funciona como uma espécie de álbum, no qual é possível inserir até 10 itens no mesmo post, bastando arrastar para o lado pra ver as imagens ou vídeos da sequência.

muito verde e montanhosas. Podemos utilizar as figuras acima como um exemplo da proposta da marca de oferecer acomodações que, não só cumpram sua função primária, mas acima disso ofereçam uma experiência única de acomodação. Além disso, é notório na imagem o aspecto de presença global, no que diz respeito as acomodações oferecidas, sendo a segunda figura uma foto localizada em Førde Fjord um fiorde em Vestland, Noruega.

Figura 7 - Tweet da página oficial do Airbnb



Fonte: Página do Twitter da Airbnb<sup>8</sup>

Na Figura acima, um tweet da conta oficial brasileira da empresa, podemos notar uma comunicação casual, com a presença de emojis, que condiz com a rede social, mas podemos destacar principalmente a forma como o tweet coloca as formas mais comuns de hospedagem como coisa do passado, dando a entender que as formas mais diversas e variadas que a plataforma tem a oferecer são o futuro da hospedagem. Mais uma vez, destaca-se o apelo que a plataforma tem para formas não convencionais acomodação que oferece, desde uma vinícola a um moinho, como dito na própria postagem.

<sup>8</sup> Disponível em: [twitter.com/airbnb\\_br/status/1546532008163155968](https://twitter.com/airbnb_br/status/1546532008163155968). Acesso em: 11 jul.2022.



Figura 8 - Tweet da página oficial do Airbnb 2



Fonte: Página do Twitter da Airbnb<sup>9</sup>

Por último, uma publicação no Twitter oficial da empresa divulgando uma palestra da diretora global de hospedagem, Catherine Powell, onde ela compartilha dados acerca do impacto positivo que a Airbnb tem na economia da América Latina e Caribe. Essa postagem destaca dois aspectos importantes do posicionamento de marca da Airbnb, o seu aspecto para os anfitriões, aqueles que oferecem suas casas e que geram renda através da plataforma, quanto o aspecto social que a marca gera.

O posicionamento de marca da Airbnb, podemos dizer, consiste então em se apresentar prioritariamente como uma empresa que oferece acomodações e experiências que suas concorrentes do setor hoteleiro não seriam capazes de oferecer, por dependerem de um espaço físico, enquanto a Airbnb se utiliza de um sistema democrático de acomodação. Além disso, a empresa procura ter um impacto social positivo nas comunidades onde atua, seja através da geração de renda, seja através do uso social das suas hospedagens. Ou seja, no setor hoteleiro,

<sup>9</sup> Disponível em: [twitter.com/airbnb\\_br/status/1534916275561979906](https://twitter.com/airbnb_br/status/1534916275561979906). Disponível em: 11 jul. 2022.

se posiciona como uma marca moderna, disruptiva, socialmente responsável, e, acima de tudo, capaz de oferecer um produto único, através do uso da tecnologia.

Porém, em 2020, com a pandemia do Covid-19, muitas marcas tiveram que passar por intensos processos de adaptação, e esta crise atingiu particularmente o setor de hotelaria. Por isso, analisaremos no próximo capítulo as medidas que a Airbnb utilizou para lidar com esta situação.

## 4 METODOLOGIA

Como já foi dito antes ao longo deste trabalho, a pandemia da Covid-19 forçou adaptações de marcas e empresas ao redor do globo, a grande maioria destas teve que tomar medidas, de diferentes graus de complexidade, para continuar sendo relevantes frente a esta nova realidade.

Porém, alguns serviços tendem a ter mais dificuldade do que outros para se adaptar a uma nova realidade, uma em que o contato foi tão reduzido e boa parte das operações teve que ser migrada para o ambiente virtual. O setor de hospedagens sofreu particularmente com este cenário, e as empresas que nele atuam tiveram um grande desafio ao se reinventarem. O tema deste trabalho surge através da constatação de que este seria um evento marcante para marcas, de todos os setores, tirarem lições e aprendizados acerca da condução durante um momento de uma crise tão grande, e que portanto merecia investigação mais profunda.

Foi através desta hipótese que se delimitou o tema deste trabalho. Primeiramente, foi decidido que a pesquisa seria conduzida através de um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001) é um método indicado para fenômenos contemporâneos, dentro do seu contexto real, onde não há uma clara percepção entre fenômenos e contextos.

A Airbnb, como uma plataforma de hospedagem que se destaca por sua inovação, foi considerado um caso de interesse particular neste meio, pois afinal esta empresa que uma vez esteve na vanguarda dos negócios de hospedagem, teria muito a mostrar nesta sua nova etapa.

Decidido isso, foi necessário partir de uma pesquisa exploratória<sup>10</sup> a fim de melhor entender e delimitar os diferentes aspectos do tema, começando por um maior entendimento da plataforma de marca Airbnb, passando pela sua história e desenvolvimento, e também buscando um melhor entendimento da pandemia e seus efeitos nas empresas, marcas e governos ao redor do mundo, e de que forma isso viria a se relacionar com as mudanças adotadas pela Airbnb.

---

<sup>10</sup> “Ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes” (MATTAR, 1994, p. 84).

Uma vez tendo sido feita a melhor delimitação e entendimento acerca dos temas que envolvem a pesquisa, foi necessário o aprofundamento na questão da plataforma de marca, e para isso se utilizou da metodologia apontada por Alina Wheeler (2008), em seu livro “Design de Identidade de Marca”. O método da autora se divide em cinco etapas, sendo elas: condução da pesquisa, classificação da estratégia, design da identidade, criação de pontos de contato e gestão de ativos.

Porém, se considerou que nem todas as etapas apontadas seriam relevantes para esta pesquisa, uma vez que parte do método se destina a criação de uma nova identidade de marca, e aqui pretende-se apenas investigar uma marca pronta. Sendo assim, viu-se a necessidade de fazer modificações no método, selecionando só as partes que se destinam a este propósito.

Logo, começou-se a partir da Condução da Pesquisa, a etapa visa primeiro tornar clara a visão, estratégia, metas e valores daquela empresa (Wheeler, 2008). Para isso, se fez um levantamento bibliográfico, juntamente com o auxílio da declaração de unicidade de Neumeier, através das redes sociais e portais de comunicação da Airbnb.

Depois, foi necessário pesquisar as necessidades e percepções dos stakeholders, o que foi feito através de pesquisa em fóruns e redes sociais, a partir das ações que a Airbnb tinha tomado na pandemia, e verificando a recepção que essas atitudes tiveram com os diferentes pontos de contato da marca.

Após esta pesquisa, esclarecidos estes dois pontos, partiu-se para a “Classificação da estratégia”, etapa que se destina a sintetizar o aprendizado e classificar a estratégia de marca (WHEELER, 2008). No caso, foi-se feito um paralelo entre as modificações que a Airbnb tomou durante este período e como estas se relacionam com a sua estratégia vigente, até então, de marca. Porém, para classificar a estratégia, viu-se a necessidade de adotar parâmetros de análise, procurando melhor entender se a Airbnb foi capaz de se manter fiel aos seus valores.

Sendo assim, mais uma vez se recorreu a Wheeler, e os seus “Ideais da Identidade de Marca”. A autora lista então nove aspectos (conforme imagem abaixo) que ela considera indispensáveis para que uma marca seja bem sucedida com a sua plataforma de marca. Para melhor entendimento, de cada um destes aspectos, eles serão mais bem detalhados no subcapítulo a seguir.

Tendo em mente estes aspectos, eles foram então levados em conta na análise das medidas tomadas pela Airbnb, procurando entender se estas foram bem sucedidas em levar a identidade de marca da empresa para um novo lugar, ou se ela não teve sucesso em se manter fiel aos seus valores durante a adaptação em meio a crise.

**Figura 9** - Ideais da Identidade de Marca



Fonte: Design de Identidade da Marca, Wheeler (2008)

#### **4.1 Visão**

Para Healey (2009), visão é a percepção da verdade fundamental que individualiza uma marca em relação aos seus concorrentes. Wheeler (2008) destaca a importância desta ao dizer que o fundamento e a inspiração para as melhores marcas são a visão empolgante de um líder eficaz, articulado e apaixonado. Indivíduos com capacidades de enxergar oportunidades e ideais além dos demais, e capaz de pôr estes ideais em práticas são pontos de partida fundamentais para

muitas marcas bem-sucedidas. O designer, neste processo, tem o desafio de traduzir essa visão em uma expressão tangível e em uma linguagem visual que tenha eco em todos os *stakeholders* da empresa, Wheeler (2008). De fato, grandes designers conseguem emergir de tal forma na visão, que se mostram capazes de adiantar os anseios e ousadias de um CEO.

Porém, para que isso ocorra, os designers necessitam ter acesso à alta liderança e aos assuntos-chave estratégicos. Um grande engajamento entre o corpo diretor, donos ou CEOs de uma empresa é fundamental para viabilizar o trabalho de design, uma vez que é impossível que se crie uma identidade de marca com pouca informação, ou com informação alguma.

A meta do designer é criar uma identidade que posicione a empresa em direção ao crescimento, à mudança e ao sucesso. Essa identidade tem que ser orientada para o futuro e antecipar o que ainda não foi visualizado. Os bons designers contribuem com sua própria visão no desenvolvimento de uma identidade para algo que, muitas vezes, ainda não existe. (WHEELER, 2008. p.27)

## 4.2 Significado

As melhores marcas representam alguma coisa: uma grande ideia, uma posição estratégica, um conjunto definido de valores, uma voz que se destaca, diz Wheeler (2008). O significado é o centro da identidade de marca, ser capaz de fazer com que as pessoas compreendam o que esta marca representa e que estes valores sejam capazes de ressoar com os seus, é o que cria reconhecimento. Ser capaz de traduzir, absorver uma grande quantidade de informação e transformá-las, seja em um signo, palavra, é o grande desafio do designer. O significado emerge do insight para tornar-se a essência de uma organização: o que ela representa agora e no futuro, Wheeler (2008).

O significado de uma marca não necessariamente vem de imediato, muitas vezes ele vem ao longo da existência da empresa, e é dever desta ser capaz de agarrar as oportunidades sempre de construir e compartilhar este significado, para o tornar cada vez mais sólido. Healey (2009) destaca ainda que um logo por si só é apenas um sinal, mas adquire significado ao longo de uma vida inteira de histórias e experiências, podendo mudar com o tempo, mas deve manter sempre a sua ligação às significações previamente definidas como prioridade de determinada empresa.

Desta forma, o significado também é capaz de produzir um consenso entre os *stakeholders* da empresa, uma vez que é incorporado na sua cultura. Quando uma nova identidade é lançada, ela se torna integrada na cultura da corporação como uma lembrança visual do significado da marca, Wheeler (2008)

### **4.3 Autenticidade**

De acordo com Wheeler (2008) a identidade de uma organização precisa estar alinhada com a sua marca e visão. A autenticidade não é possível sem que uma empresa tenha bem clara sua razão de ser, sua proposição de valor e sua diferença competitiva. A identidade de marca precisa ser capaz de expressar a autenticidade da sua empresa, comunicar aos consumidores as qualidades únicas e personalidades que aquela marca oferece, de forma a ser capaz de conquistar e se conectar com seu mercado alvo.

Segundo Healey (2009), marcas buscam por autenticidade de maneira que se imponham de maneira exponencial a clientes exigentes e esclarecidos. Elas querem ser sentidas como “reais”, e, além disso, compreendem que ser autêntica é também mais uma forma de parecer diferente em meio a uma floresta de tantas outras que são identificadas como superficiais. As marcas autênticas, segundo Healey (2009), contam e fazem diferença na vida das pessoas.

### **4.4 Diferenciação**

Em uma época onde somos bombardeados pelas marcas, é comum que elas se revelem em cada aspecto e espaços do nosso dia a dia, sempre competindo por atenção com suas concorrentes, dentro de sua categoria de mercado, mas também de certa forma com todas as outras marcas que nos rondam.

Nesse contexto, quando um designer cria uma marca, é de sua responsabilidade criar um símbolo que seja único, diferenciado, tenha o poder de comunicar em uma fração de segundo e em muitos casos possa ser reproduzido em formato menor do que um grão de ervilha, diz Wheeler (2008).

A diferenciação é o valor intangível que faz com que uma marca se destaque frente à concorrência. Para Tavares (2008) a permanência e a inovação precisam se

manter em sintonia com a expressão dos desejos e necessidades do consumidor, de uma forma mais atraente que as ofertas da concorrência, dessa maneira uma marca conseguirá se diferenciar frente a um mercado cheio de opções diversas dentro de um mesmo segmento.

#### **4.5 Sustentabilidade**

No século XXI, convivemos com mudanças constantes, sejam de ordem tecnológicas, científicas ou sociais, o ritmo de mudança está cada vez mais acelerado, e, nesta realidade, os designers possuem o desafio de criar identidades que possuam sustentabilidade. Wheeler (2008) diz que sustentabilidade é a capacidade de uma identidade em perdurar num ambiente que está sempre mudando, caracterizado por mutações que ninguém pode prever.

Segundo Healey (2009) grandes marcas nunca mudam e se modificam constantemente. O significado e o valor de uma marca devem ser contínuos, dando ao consumidor algo em que acreditar, que o leve a permanecer leal a longo prazo. É um desafio que, em meio às tantas mudanças, as marcas sejam um posto concreto, sem flutuar, porém, se adaptando e evoluindo, de forma a inspirar confiança nos seus consumidores.

#### **4.6 Coerência**

É importante, ao criar uma identidade, que ela seja consistentemente experienciada pelos usuários da mesma forma, seja usando um produto, falando com o setor de atendimento ou fazendo uma compra pela internet, a marca tem que parecer familiar e causar o efeito desejado. Ser capaz de assegurar que todas as peças que compõem a identidade se comportam como um serviço único, é o que faz a coerência.

Uma identidade eficaz e aplicada com consistência através do tempo é uma das ferramentas de marketing mais poderosas que a empresa pode usar, diz Wheeler (2008). Ao contrário de limitar as aplicações da marca, a consistência é como um norte projetado para que os valores da marca sejam assimilados através da repetição, frequência e persistência. Isso se torna viável quando a organização



possui comprometimento com os padrões normativos da identidade de marca e com o apoio da cultura que valoriza e marca suas expressões.

Segundo Wheeler (2008) existem elementos que, se forem bem trabalhados, contribuirão para o fortalecimento da coerência de uma marca dentro de seu segmento de atuação. São eles:

- Voz unificada, ideia central dinâmica: a empresa é clara quanto ao seu posicionamento e ao modo como quer ser percebida. Todas as comunicações usam uma voz única e evoluem a partir de uma ideia central dinâmica;
- Uma única estratégia empresarial: à medida que as empresas se diversificam e entram em novas áreas de negócios, a consistência acelera a consciência e a aceitação de novas iniciativas;
- Todos os pontos de contato: todos os possíveis meios que uma marca tenha de se comunicar com determinado cliente são considerados experiências de marca. A coerência emerge a partir do entendimento das necessidades e preferências do cliente-alvo e do design de uma relação com a marca que produza a percepção desejada;
- Aparência e sentido: um sistema de identidade de marca é unificado visual e estruturalmente. Depende de uma arquitetura de marca coesa e utiliza cores, famílias tipográficas e formatos de design especial. O sistema de identidade define o reconhecimento imediato da empresa e dá apoio aos atributos de marca nas mais diversas mídias;
- Qualidade uniforme: um nível alto e uniforme de qualidade transmite o grau de atenção que é dado a cada produto ou serviço da empresa. Qualquer coisa abaixo da excelência reduz o valor ativo tanto no consciente quanto no inconsciente;
- Clareza e simplicidade: o uso unificado de uma linguagem clara para comunicar produtos e serviços ajuda o cliente em suas escolhas, nomes que são lógicos e consistentes na arquitetura de marca também facilitam a vida do consumidor.

#### **4.7 Flexibilidade**

Os sistemas de identidade precisam demonstrar continuamente uma flexibilidade inerente. Grandes sistemas são capazes de se adaptar facilmente a uma grande variedade de aplicações, dessa forma garantindo que a comunicação da marca possa ser mantida ao longo do tempo e sempre permaneçam novas e relevantes. É papel do designer, nesse contexto, ser capaz de avaliar a flexibilidade da marca, de forma a melhor antecipar os novos passos da empresa, e garantir que a marca seja capaz de acompanhar esta evolução. Wheeler (2008) diz que o designer precisa antecipar e criar infraestruturas flexíveis que se acomodem ao futuro. Wheeler (2008), separa, ainda, quatro tipos de flexibilidade que a marca deve ser capaz de obter:

- Flexibilidade e marketing: a fim de posicionar a empresa para futuro crescimento e mudanças, a marca precisa ser igualmente eficaz em diferentes aplicações de marketing, tais como sites, press releases, promoções de vendas e os próprios produtos.
- Flexibilidade na arquitetura de marca: Um sistema flexível de marca não se limita a um número existente de produtos e serviços, sendo capaz de se adaptar e estimular o marketing de novas iniciativas da empresa.
- Flexibilidade de padrões de normatização: É fundamental levar em consideração a variedade de profissionais que usará da identidade no futuro, tendo em mente todos os departamentos da empresa. O equilíbrio entre o controle e a amplitude criativa possibilita aos profissionais aderirem aos padrões de normatização da identidade enquanto procuram alcançar os objetivos de marketing específicos.
- Flexibilidade de performance: Para assegurar a funcionalidade da marca em diferentes contextos é importante que o designer conduza e observe vários testes feitos com a marca, tais como proporções, cores, mídias e uniformes.

#### **4.8 Comprometimento**

Uma boa identidade não garante o sucesso. Tornar esta identidade eficaz é tarefa da administração da empresa, garantindo que os sistemas da identidade sejam obedecidos, incitados, monitorados e ocasionalmente revitalizados. Wheeler

(2012) diz que provavelmente a característica mais importante de uma identidade sustentável é a capacidade de gerenciar este ativo, o que inclui o nome, as marcas comerciais, o sistema e os padrões normativos.

#### **4.9 Valor**

A criação de valor é a meta incontestável da maioria das empresas. As melhores empresas são capazes de demonstrar o seu valor através da qualidade dos seus produtos e pela busca da satisfação dos seus consumidores. A identidade de marca tem a função de ser o símbolo deste valor. Wheeler (2008) diz que uma identidade eficaz é valorizada porque ela constrói consciência, aumenta o reconhecimento, comunica a qualidade e habilidade de ser único, além de expressar uma diferença competitiva.

Agora que possuímos uma visão mais detalhada dos ideais propostos por Wheeler (2008), utilizaremos mais a frente estes para analisar a tomada de decisões da Airbnb. Através dos parâmetros definidos aqui, listaremos uma série de ações tomadas pela Airbnb em meio a crise, e verificaremos se estas se mantêm consistentes com as suas propostas de Identidade de Marca.

## **5 A RESPOSTA DO AIRBNB AO COVID-19**

### **5.1 Pandemias e hospedagem**

Historicamente, pandemias afetaram o setor de hospedagem, mesmo que a pandemia do COVID-19 tenha se difundido de maneira sem precedentes em escala global, não é de hoje que este ramo da economia vem lidando com problemas similares. Porém, a ameaça de uma emergência pandêmica tem aumentado no século 21 (HALL et al., 2020). Isso se deve a múltiplos fatores como o aumento da circulação das pessoas, a rápida urbanização e as redes globais de transporte, que contribuem para a transmissão de patógenos (CONNOLLY et al., 2020). Este setor também é um dos mais afetados por estas crises. Dentro do campo do turismo um segmento que é fortemente afetado por pandemias é o de hospitalidade, dada a sua vulnerabilidade a crises sanitárias (MCKINSEY & COMPANY, 2020).

Neste contexto, a indústria P2P (*peer-to-peer*) se mostra particularmente vulnerável, dentro da já comprometida indústria de hospedagem. De acordo com análises da indústria, hotéis terão vantagem sobre o P2P na reserva de acomodações em uma pós-pandemia (GLUSAC, 2020 *apud* FARMAKI et al. 2020). Um aspecto importante do P2P, os anfitriões, são particularmente impactados neste cenário, pois afeta diretamente a interação destes com os convidados, um elemento essencial dessa experiência (FARMAKI & STERGIOU, 2019). É neste contexto onde o Airbnb se insere ao lidar com a crise pandêmica de 2020, em um segmento bastante vulnerável de um setor da economia que já é particularmente afetado por crises dessa natureza.

### **5.2 Reagindo rapidamente**

A primeira resposta formal do Airbnb a pandemia veio ainda em fevereiro de 2020. No seu site, na seção “Notícias Airbnb” a empresa anunciou que estava monitorando de perto o surto de coronavírus e estava focada em prover “alívio emergencial” em resposta ao número de cancelamentos de reserva em massa (AIRBNB, 2020). No momento, a empresa acionou a sua “Política de Causas de Força Maior”, que permitiu que hóspedes e anfitriões cancelassem suas reservas sem qualquer penalidade. (ROELOFSEN & MINCA, 2021).

Em entrevista ao portal Mckinsey & Company, o CEO da Airbnb, Brian Chesky, diz que “Uma das primeiras lições que aprendi é que durante uma crise, você tem que se mover muito mais rápido. As pessoas veem crises como momentos de definição, então elas tentam ir mais devagar com suas decisões, mas ao invés disso, você tem que acelerar”.

Porém, esta política não foi bem recebida por todos os *stakeholders* da companhia, uma vez que afetava particularmente aqueles anfitriões que já tinham recebido adiantamento de suas reservas. O Centro de Comunidade da Airbnb, ou *Airbnb Community Center (ACC)* foi populada por discussões que questionaram como, e se, a companhia deveria se responsabilizar por compensar estas perdas (ROELOFSEN & MINCA, 2021).

Como efeito das reclamações a Airbnb, dentro de algumas semanas, estabeleceu um fundo de U\$ 250 milhões de dólares, com o objetivo de compensar parcialmente os anfitriões mais afetados pela sua nova política de cancelamento. Adicionalmente, também criou um fundo de U\$ 10 milhões de dólares para Super Anfitriões<sup>11</sup>, dedicados a aqueles que se tornaram “crucialmente dependentes” da Airbnb para fechar suas contas. (AIRBNB, 2020). Através desse fundo, cerca de 8700 Super Anfitriões foram ajudados, e uma seleção destes foi escolhida para aparecer em uma postagem no Airbnb News. Neste mesmo post, o CEO da companhia, Brian Chesky reafirmou aos anfitriões que a Airbnb estava comprometida “a reconstruir a nossa parceria” e enfatizou como as casas da Airbnb poderiam também ser usadas como uma resposta imensurável para a crise. (ROELOFSEN & MINCA, 2021). Dessa forma, os anfitriões foram encorajados a disponibilizar seus imóveis de graça, ou por uma pequena porcentagem, a trabalhadores da saúde e de demais áreas que estivessem na linha de frente no combate a Covid-19. Ao fazer isso, a Airbnb estava implicitamente manifestando a sua posição como um poderoso agente social na governança de muitas cidades também em tempos de crises sociais como a provocada pela pandemia. (ROELOFSEN & MINCA, 2021).

---

<sup>11</sup> *Super Anfitrião* é um título de reconhecimento que o site do Airbnb dá a seus melhores anfitriões. Este título representa uma medalha ao lado da foto do anfitrião e diversas vantagens dentro da plataforma.

### **5.3 Cancelamentos flexíveis**

Esperando manter suas operações funcionando durante o período da pandemia, a Airbnb decidiu dedicar vários posts em seus blogs e canais oficiais de comunicação destinados a esclarecer e reafirmar as responsabilidades dos seus usuários. Usuários da plataforma foram informados que o Airbnb sustenta um modelo de negócios “de poucos ativos” que era “baseado na comunidade” e “impulsionado por pessoas”, diferente da tradicional hierarquia de mão única de negócios. (ROELOFSEN & MINCA, 2021). A Airbnb deixou claro, nas suas postagens, que se responsabilizava principalmente por oferecer uma infraestrutura digital para a operação dos negócios, e que como uma empresa que faz um esforço em operar para dois públicos, hóspedes e anfitriões, se esforça para fazer o melhor para ambos. A insistência da empresa de afirmar seu suporte apenas no meio digital, e a ambiguidade deste suporte aos usuários, reflete estratégias similares que outras plataformas baseadas em demanda empregaram no passado, ao forçar seus usuários a se responsabilizar pelos riscos e responsabilidades dos seus trabalhos, do qual estas plataformas lucram. (DOOR, 2017, apud ROELOFSEN & MINCA, 2021).

Seguindo esta linha de novas responsabilidades durante as operações nesse período, a Airbnb decidiu implementar novas funcionalidades a sua plataforma. Uma das mais notáveis foi a função de “reservas mais flexíveis”, dessa forma o hóspede poderia fazer a sua reserva e cancelar de última hora, sem prejuízo. No entanto, esta medida não é mandatória, sendo assim, os anfitriões podem escolher qual tipo de cancelamento desejam oferecer, sendo eles: flexível, moderada e rigorosa (AIRBNB, 2020). Contudo, como forma de compensação por correr o risco de ter uma reserva cancelada de última hora, a plataforma prometeu que aqueles anfitriões que adotassem a forma flexível de cancelamento teriam mais visibilidade dentro de sua plataforma. Dessa forma, a Airbnb encorajou seus anfitriões a adotarem mais riscos e responsabilidade em uma nova era marcada por incerteza e, em retorno, prometeu melhores rankings no seu algoritmo de busca. (ROELOFSEN & MINCA, 2021).

#### 5.4 Novas medidas sanitárias

Em Abril de 2020, a Airbnb anunciou que adotaria novas medidas sanitárias nos próximos meses, para garantir uma hospedagem mais segura e se adequar às regras locais dos governos dos países onde viesse a atuar. Desta vez, as medidas foram mandatórias e a plataforma informou que para que continuassem sendo elegíveis, hóspedes e anfitriões teriam que concordar em usar máscaras e manter uma distância mínima de 2 metros ao interagir com pessoas. (ROELOFSEN & MINCA, 2021).

Além disso, a plataforma implementou a medida de “Higienização em cinco etapas”, um processo de limpeza desenvolvido pela empresa juntamente a profissionais de saúde para garantir uma melhor higienização do espaço físico a ser alocado. Ao se comprometer aos programas, o anfitrião ganharia uma recompensa dentro da plataforma, com um marcador de destaque, que demonstrasse seu status de comprometimento. (AIRBNB, 2020).

À medida que a pandemia prossegue, é importante que todos nós façamos nossa parte para proteger uns aos outros contra a COVID-19. Com isso em mente, implementamos práticas de segurança obrigatórias que pedimos a todos os membros da comunidade do Airbnb para seguir. (AIRBNB, 2020)

A plataforma também fez parcerias com marcas de produtos de limpeza aclamadas, como Diversey, RB e Dettol, e encorajou seus anfitriões a comprarem seus produtos e utilizá-los no seu processo de limpeza.

Enquanto ser associados com essas companhias pode ser benéfico para construir confiança e credibilidade em tempos de pandemia, ao mesmo tempo, essa estratégia parece contradizer o modelo de negócios da Airbnb, que foi por mais de uma década baseada na ideia romântica de dormir em quartos e camas de estranhos, ao invés de quartos de hotel padronizados (e sanitizados). (ROELOFSEN & MINCA, 2021, p.5, tradução nossa).

Frente a uma pandemia mundial, foi notável o esforço da Airbnb em tornar as suas acomodações e seus serviços mais seguros para todos, uma vez que existe a necessidade de continuar operando durante este período.

## 5.5 Estadias de longo prazo

Outra mudança que a companhia resolveu aplicar foi a adição do serviço de “estadias prolongadas”, esta foi uma mudança já mais fundamental no funcionamento da plataforma, uma vez que ao contrário das demais, inclui um novo serviço e uma nova forma de se hospedar. Estadias prolongadas são espaços que podem ser alocados por 28 dias (ou mais) e que devem oferecer comodidades para uma estadia longa, como Wi-Fi, cozinha e itens básicos de higiene (AIRBNB, 2020). A plataforma justificou esta mudança ao dizer que essa modalidade iria “oferecer suporte ao trabalho remoto e realocações temporárias. Trabalhar de casa está se transformando em trabalhar de qualquer casa” (AIRBNB, 2020). Em declarações recentes, o próprio CEO da Airbnb disse estar ele mesmo se hospedando apenas em acomodações da própria empresa para trabalhar. Juntamente a essa nova funcionalidade a Airbnb implementou o *self check-in* para minimizar o contato entre hóspedes e anfitriões.

Contudo, mais uma vez a empresa recebeu uma resposta negativa por uma parcela dos anfitriões na ACC. Aqueles que ofereciam quartos ou camas nas suas casas e não podiam estar fisicamente longe dos seus hóspedes a qualquer hora não se encaixavam na nova ideia da Airbnb de “trabalhar de qualquer casa” (ROELOFSEN & MINCA, 2021).



## **6 DISCUSSÕES E RESULTADOS**

Agora, conhecendo melhor as medidas tomadas pela Airbnb, vamos analisá-las sob os parâmetros dos Ideais da Identidade de Marca, a fim de verificar se a empresa foi ou não capaz de se manter coerente com os seus ideais diante deste cenário. Para tornar mais concisa a análise, iremos agrupar os ideais que se relacionam de maneira mais direta, a fim de conseguir abordar todos de uma vez de maneira a evitar repetitividade.

### **6.1 Visão e Significado**

Estes ideais dizem respeito à ideia maior que move a empresa, seu aspecto mais fundamental de diferenciação e a sua capacidade de incorporar efetivamente isso na sua atuação. Visão pode ser entendida como o entendimento da marca acerca do seu diferencial, e Wheeler (2008) retifica ao dizer que geralmente esta geralmente parte de um líder eficaz. Já o Significado seria o conjunto de valores, construído ao longo dos anos, que representa os ideais que movem a marca.

A primeira resposta da Airbnb, voltada para garantir a segurança financeira dos seus usuários, tanto dos anfitriões como hóspedes, mostra que a empresa entende que seu aspecto de diferenciação prioritário é a sua relação comunitária, botando seus *stakeholders* em primeiro lugar. Ainda por cima, estas respostas vieram em declarações feitas diretamente pelo CEO da empresa, o que evidencia o esforço da companhia em colocá-lo como uma figura de liderança por trás das grandes ideias.

Contudo, ao propor medidas mandatórias que obrigam os anfitriões a adotarem um certo nível de profissionalidade, prejudicando assim parte da sua comunidade, a empresa põe em dúvida o seu comprometimento com a sua comunidade, obrigando-os a arcar com os custos das mudanças necessárias para o enfrentamento da crise.

### **6.2 Coerência e Comprometimento**

A Coerência diz respeito à capacidade da empresa de fazer com que a sua mensagem seja notada de maneira igual por todos os seus canais de comunicação,

ao longo do tempo. E o Comprometimento é a capacidade da gestão da empresa de colocar em prática nos seus canais a Identidade de Marca elaborada.

A empresa compromete estes aspectos ao tomar medidas que possam vir a favorecer um grupo dos seus consumidores em detrimento de outros. Esta contradição fica ainda mais notável devido a sua comunicação que, por vezes, reforça o seu compromisso como plataforma voltada tanto para anfitriões como para hóspedes.

Ao terceirizar a responsabilidade do tipo de cancelamento para seus anfitriões, e prometer recompensas para aqueles que adotarem essas medidas, a empresa procura uma solução mais democrática, mas corre o risco de colocar pressão naqueles que não conseguem sustentar o risco de um cancelamento em cima da hora, pois não possuem fundos de reserva, e se veem quase obrigados a arcar com este risco pois precisam da visibilidade oferecida dentro do aplicativo. Fazendo assim, com que este grupo de consumidores experienciem uma mensagem que não condiz com o que vieram percebendo da marca até então.

### **6.3 Autenticidade e Diferenciação**

A Autenticidade e Diferenciação são ideais sobre a capacidade da marca adquirir um fator de diferenciação frente a concorrência, e manter uma comunicação capaz de demonstrar aos seus consumidores os valores únicos que este fator diferente traz a eles, procurando dessa forma criar uma identificação mais profunda com seu público.

Como vimos, devido às preocupações sanitárias, muitas mudanças adotadas pela Airbnb promovem um maior distanciamento entre hóspedes e anfitriões, o que pode acabar descaracterizando o serviço da Airbnb. Afinal, mesmo que seus serviços tradicionais ainda sejam mantidos, a plataforma faz um esforço, dentro da situação da pandemia, de divulgar e promover mais os que adotam as suas novas medidas, em detrimento a parte da sua comunidade menos profissionalizada que não consegue oferecê-los, mas que por muito tempo fez parte da identidade da companhia.

Isto mostra estar de acordo com o que foi anteriormente apontado acerca do mercado P2P, que cada vez mais, devido a grande concorrência, tem se

aproximando de serviços oferecidos por meios tradicionais de hospedagem, e a pandemia parece ter sido, em alguma medida, um vetor que contribui com a aceleração desta mudança dentro da plataforma Airbnb.

#### **6.4 Sustentabilidade e Flexibilidade**

É importante que a Identidade de Marca de uma empresa seja capaz de se adaptar a mudanças e que esteja pronta para lidar com as rápidas mudanças dada a era de rápidas mudanças que vivemos, e esses aspectos são bastante postos a prova durante uma crise.

Neste quesito, os sistemas da Airbnb foram capazes de rapidamente frente ao novo cenário, rapidamente acoplando novos serviços nas suas plataformas que fossem condizentes com o momento pelo qual a empresa passava, evitando a parada de operações durante a crise, e ainda por cima, sendo capaz de agregar mais valor à marca, uma vez que aumenta seu portfólio de produtos oferecidos.

#### **6.5 Valor**

Uma companhia deve ser capaz de agregar Valor a sua marca através da qualidade dos seus serviços e da satisfação do seu público. Através das medidas adotadas durante a pandemia e a oferta de novos serviços, podemos dizer que a Airbnb foi bem sucedida em aumentar o seu valor agregado. Podemos deduzir isso a partir do IPO<sup>12</sup> feito pela empresa ainda no ano de 2020. Antes da pandemia a empresa se preparava para abrir o seu capital na bolsa de valores dos Estados Unidos, mas seus planos foram gravemente afetados pela covid-19, ainda assim, após a adoção das medidas a Airbnb voltou a fazer essa abertura, fazendo o maior IPO dos Estados Unidos em 2020. (MACIEL, 2022).

---

<sup>12</sup> *Initial Public Offering* (Oferta Pública Inicial)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Airbnb, durante quase uma década, moveu a sua comunicação e serviços com a ideia de promover uma hospedagem que pudesse se distanciar dos modos tradicionais, apostando em uma ideia de contato entre pessoas e um modo mais urbano e comunitário dessa atividade. Contudo, com a chegada da Covid-19 muitas mudanças tiveram que ser tomadas no modelo de negócios da empresa, e o presente trabalho prestou-se a verificar a coerência e sucesso destas medidas, de acordo com a plataforma de marca já posteriormente definida pela Airbnb.

Para isso, começou-se com a pesquisa bibliográfica e elaboração do referencial teórico para estabelecer a metodologia de análise sobre a qual se estudaria a plataforma de marca da Airbnb, chegando aos princípios propostos por Wheeler (2008). Uma vez feito isso, precisou-se entender como se deu o sucesso da Airbnb e como se encontra seu posicionamento de marca, e para isso foi feita a pesquisa acerca da história da empresa, para compreender o seu surgimento e rápida ascensão dentro do seu mercado, onde ela mostrou possuir desde o princípio uma forte visão ligada à inovação e ao design como forma de competir com concorrentes já mais estabelecidas e mais tradicionais no setor. Depois, através da análise da sua comunicação nas redes sociais e uma breve passagem pelo seu processo de redesign de marca, se foi capaz de fazer inferências através do posicionamento que a Airbnb adota, mostrando-se preocupada em oferecer a ideia de experiências e hospedagens que não seriam encontradas de outra forma no setor hoteleiros. Especialmente, em relação as experiências, a empresa procura evidenciar o contato com o anfitrião e comunidades locais como o vetor dessa diferenciação. Além disso, procura não só se comunicar para o consumidor que pretende se hospedar, mas também aquele que pretende oferecer a sua acomodação, se mostrando uma empresa socialmente responsável, gerando impacto positivo onde atua.

Contudo, ao longo do trabalho notamos que recentemente o modelo de negócios da Airbnb tem caminhado para um rumo diferente, o da profissionalização, em contrapartida a sua ideia inicial de qualquer um poder oferecer um cômodo de sua casa. Conforme mais pessoas com altos investimentos entram na plataforma e são capazes de comprar vários imóveis unicamente para alugar, o mercado acaba forçando mudanças naqueles que pretendem permanecer como anfitriões.

Com a chegada da pandemia a Airbnb viu-se em um desafio ainda maior de lidar com as crescentes contradições do seu serviço ao mesmo tempo que tentou se reinventar em meio a uma crise sem precedentes no setor de turismo e hospedagem.

Após mapearmos as principais mudanças ocorridas durante esse período, podemos dizer que a empresa fez mudanças rápidas e agressivas, porém bem orientadas. Afinal, adotar novas medidas sanitárias e fazer o possível para continuar operando no meio da crise era de suma importância, visto que, como relatou o próprio CEO da empresa em entrevista, os rendimentos da Airbnb chegaram a cair em 80% durante os primeiros meses da crise. Contudo, estas mudanças rapidamente receberam respostas diversas da sua comunidade que por muitas vezes se sentiu negligenciada, principalmente os anfitriões que não possuem as condições materiais para fazer grandes investimentos dentro dos seus imóveis, mas que ainda assim possuem papel fundamental dentro da plataforma.

O que podemos verificar ao final dessa pesquisa é que a Airbnb tem mostrado sinais de mudança em alguns importantes aspectos da sua Identidade de Marca, principalmente no que diz respeito a sua Visão, Autenticidade e Significado. Uma vez que nos seus implementos recentes de novas funcionalidades na plataforma e na sua comunicação em redes sociais vimos que a empresa, que antes procurava se diferenciar pela autenticidade e pelo contato humano das suas hospedagens agora parece apostar em um novo caminho, se diferenciar através de acomodações que sejam exóticas, como cabanas em montanhas, ou até mesmo castelos, mas que deixem de lado o contato humano e a convivência com a comunidade local.

Porém muitos questionamentos ainda ficam para investigações futuras, afinal, a aposta da plataforma em locais remotos e exóticos se dá apenas por conta da pandemia, ou uma vez passada essa situação ela irá retornar a uma Identidade como nas suas origens? E também, como isso afeta o perfil dos usuários do Airbnb? Afinal, não é o mesmo anfitrião que aluga um quarto em seu apartamento no meio da cidade que oferecerá uma casa nas montanhas, e muito menos o mesmo hóspede que procura ambas as ofertas.

Pode-se dizer então que uma crise de grandes proporções parece sim ter forçado uma mudança na Identidade de Marca da Airbnb, uma mudança talvez necessária para a sobrevivência da companhia neste novo cenário, e que demonstra

grande Flexibilidade e Comprometimento da empresa, mas que com o decorrer do tempo vai de encontro a sua ideia de uma plataforma movida pela comunidade e feita para pessoas.

## REFERÊNCIAS

30 de março: uma mensagem do CEO Brian Chesky para os anfitriões. Airbnb, 2021. Disponível em: [www.airbnb.com.br/resources/hosting-homes/a/march-30-a-message-to-hosts-from-ceo-brian-chesky-172](http://www.airbnb.com.br/resources/hosting-homes/a/march-30-a-message-to-hosts-from-ceo-brian-chesky-172). Acesso em: 30 jun. 2022.

A Política de Causas de Força Maior e o coronavírus (COVID-19). Airbnb, 2022. Disponível em: [www.airbnb.com.br/help/article/2701/a-politica-de-causas-de-forca-maior-e-o-coronavirus-covid19](http://www.airbnb.com.br/help/article/2701/a-politica-de-causas-de-forca-maior-e-o-coronavirus-covid19). Acesso em: 30 jun. 2022.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

AIRBNB. Mundo das Marcas, 2014. Disponível em: [mundodasmarcas.blogspot.com/2014/11/airbnb.html](http://mundodasmarcas.blogspot.com/2014/11/airbnb.html). Acesso em: 20 jul. 2022.

ARAÚJO, Gabriel de Oliveira; ROCHA, Augusto César Barreto; PRATA, Wilson Silva. Reforma hoteleira: reflexões sobre as inovações emergentes na pandemia da Covid-19. **DAT Journal**, v. 7, n. 2, p. 210-221, 2022.

BASSAT, Luis. **Libro rojo de las marcas**. 1.ed. Madrid: Espasa-Calpe, 1999.

BEDBURY, Scott. **O novo mundo das marcas: 8 princípios para a sua marca conquistar a liderança**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BENI, Mario Carlos. Turismo e Covid-19: algumas reflexões. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 3, p. 1-23, 2020.

CONNOLLY, Creighton; ALI, S. Harris; KEIL, Roger. On the relationships between COVID-19 and extended urbanization. **Dialogues in Human Geography**, v. 10, n. 2, p. 213-216, 2020.

CREATING THE WORLD'S FIRST COMMUNITY DRIVEN SUPERBRAND. DesignStudio c2022. Disponível em: [design.studio/work/air-bnb](http://design.studio/work/air-bnb). Acesso em: 13 mar. 2022.

SEABRA, Anderson Leonardo de Castro. E se o Airbnb fosse uma pessoa: um estudo sobre personalidade de marca na economia compartilhada. **Revista Administração em Diálogo**, v. 22, n. 3, p. 8-30, 2020.

DE SOUSA, Richard Perassi Luiz. Estudos gráficos de artefatos arqueológicos na composição de marcas regionais para projetos de design. **Design e Tecnologia**, v. 2, n. 03, p. 64-70, 2011.

DREDGE, Dianne; GYIMÓTHY, Szilvia. The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. **Tourism recreation research**, v. 40, n. 3, p. 286-302, 2015.

EDELMAN, B., & LUCA, M. Digital Discrimination: The Case of Airbnb.com. Harvard Business School, NOM Unit Working Paper No. 14-054, pp. 1-21, 2014.

FARMAKI, Anna et al. Impacts of Covid-19 on peer-to-peer accommodation platforms: Host perceptions and responses. **International journal of hospitality management**, v. 91, 2020

FARMAKI, Anna; STERGIOU, Dimitrios P. Escaping loneliness through Airbnb host-guest interactions. **Tourism Management**, v. 74, 331-333, 2019.

GALLAGHER, Leight. **A história da Airbnb**: Como três rapazes comuns agitaram uma indústria, ganharam bilhões... e criaram muita controvérsia. 1.ed. Rio de Janeiro: Buzz, 2018.

GUTTENTAG, Daniel. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. **Current issues in Tourism**, v. 18, n. 12, p. 1192-1217, 2015.

HALL, C. Michael; SCOTT, Daniel; GÖSSLING, Stefan. Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. **Tourism geographies**, v. 22, n. 3, p. 577-598, 2020.

HEALEY, Matthew. **What is Branding**. Tradução: Jorge Pinheiro. Revisão técnica: Rui Costa. Editorial Gustavo Gili, SL, Barcelona, 2009.

HEO, Yoonjung et al. Sharing economy and prospects in tourism research. **Annals of tourism Research**, v. 58, p. 166-170, 2016.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Tradução de Arnaldo Ryngelblum. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOOPMAN, C. The sharing economy and consumer protection regulation; the case for policy change. **The Journal of Business, Entrepreneurship & the Law**. Volume 8, Issue 2, 2015.

LEHR, Dean D. **An analysis of the changing competitive landscape in the hotel industry regarding Airbnb**. Graduate Master's Theses, Capstones, and Culminating Projects. 2015.

MACIEL, Rui. Airbnb faz o maior IPO do ano e arrecada U\$ 3,5 bilhões. **Canaltech**. Disponível em: <https://canaltech.com.br/bolsa-de-valores/airbnb-faz-o-maior-ipo-do-ano-nos-eua-e-a-arrcada-us-35-bilhoes-176095/>. Acesso em: 20 jun. 2022.



MANYIKA, James. **The 21st-century Corporation**: A conversation with Brian Chesky of Airbnb. Mckinsey&Company, 2021. Disponível em: [www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-21st-century-corporation-a-conversation-with-brian-chesky-of-airbnb](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-21st-century-corporation-a-conversation-with-brian-chesky-of-airbnb). Acesso em: 30 jun. 2022.

MAO, Zhenxing; LYU, Jiaying. Why travelers use Airbnb again? An integrative approach to understanding travelers' repurchase intention. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.  
MOREIRA, M. A. N.; GOMES, C. L. A hospitalidade na rede social Couchsurfing: Cruzando a soleira virtual em Jaguarão, no extremo Sul do Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 2, p. 1-24.

MOLZ, Jennie Germann. Toward a network hospitality. *First Monday*, 2014.

OSKAM, Jeroen; BOSWIJK, Albert. Airbnb: the future of networked hospitality businesses. **Journal of tourism futures**, 2016.

PAYNE, Adrian. **The essence of services marketing**. London: Prentice-Hall, 1993

PERASSI, Richard. **A Visualidade das Marcas Institucionais e Comerciais como Campo de Significação**. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2001.

RIES, Al.; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ROELOFSEN, Maartje; MINCA, Claudio. Sanitised homes and healthy bodies: reflections on Airbnb's response to the pandemic. **Oikonomics**, v. 15, n. May, 2021.

RUÃO, Teresa. **Marcas e Identidades**: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais. Edições Húmus, 2017.

SERRALVO, Francisco; FURRIER, Márcio. Fundamentos do Posicionamento de marcas: uma revisão teórica. *In*: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP**, 2004, São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm>. Acesso em 21 set. 2011.

SHI, Heshui et al. Radiological findings from 81 patients with COVID-19 pneumonia in Wuhan, China: a descriptive study. **The Lancet infectious diseases**, v. 20, n. 4, 2020, p. 425-434.

SOUZA, Rafael Braga de; LEONELLI, Gisela Cunha Viana. Airbnb no Brasil: uma nova agenda de pesquisa para os estudos urbanos. *urbe*. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 13, 2021.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

TRAUER, Eduardo. **Concepção de Feiras Virtuais como Marketing Interativo**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, SC: 1998.

TUSSYADIAH, Iis P. An exploratory study on drivers and deterrents of collaborative consumption in travel. *In*: TUSSYADIAH, I.; INVERSINI, A. (ed.). **Information and communication technologies in tourism 2015**. Springer, Cham, 2015. p. 817-830.

TYBOUT, M. Alice; CALKINS, Tim. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Organicom**, v. 4, n. 7, 2007, p. 198-211.

WERNECK, Guilherme Loureiro; CARVALHO, Marília Sá. A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, 2020, p. 1-4.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WILLIAM, E.; MARTELL, E. P. Turismo 2.0. La web social como plataforma para desarrollar un ecosistema turístico basado en el conocimiento. **Estudios Turísticos**, n. 178, 2008, p. 113-147.

YANNOPOULOU, Natalia; MOUFAHIM, Mona; BIAN, Xuemei. User-generated brands and social media: Couchsurfing and AirBnb. **Contemporary Management Research**, v. 9, n. 1, 2013.