

## O advogado que virou empreendedor serial na web criando o Hotel Urbano e o Hotelli bem antes de completar 30 anos<sup>1</sup>

Nos tempos de criança, Paulo César Garcia Jr. foi um garoto tipicamente hiperativo. Não conseguia ficar parado na sala de aula e era repreendido constantemente pelos professores, que chamavam seus pais semanalmente para conversar. *“Eu achava a escola muito desinteressante, e os assuntos, superficiais e monótonos. Enquanto na sala de aula eu estava limitado aos assuntos do dia a dia, predeterminados pelo professor e o currículo escolar, na Internet, eu podia fazer o que quisesse.”*

A curiosidade e o interesse em descobrir mais sobre o mundo da Internet levou Paulo a travessuras típicas de filmes de ficção científica. *“Hackeei a página do meu colégio duas vezes. Como eu tinha acesso a todos os computadores, incluindo todas as senhas de acesso, entrava diariamente em meu e-mail para baixar os logs (gravações) de tudo que era escrito por todos que utilizavam computadores no colégio. Minha intenção nunca foi sabotar nada, mas me empolga a ideia de vasculhar os servidores e computadores do colégio em busca de arquivos ou informações que pudessem ser relevantes.”* Como tinha muitos amigos, depois que fez seu primeiro site, o status de expert no assunto chegou à diretoria do colégio, que passou a tratar Paulo de forma diferente dos demais. Apesar de gostar de computadores e passar boa parte do dia neles, Paulo sempre se relacionou bem com as pessoas e não era nada tímido. *“Nunca tive problemas para discutir ou falar em público, além de conversar sobre praticamente todos os assuntos da atualidade, com exceção de futebol, que achava muito desinteressante. Acredito que esse misto do meu lado nerd com meu lado popular acabou gerando a cadeia de eventos que se seguiram. Acabei sendo eleito duas vezes para a Presidência do Grêmio do colégio, além de ter certas regalias, como poder usar o elevador da escola ilimitadamente etc. Regalias atribuídas apenas a professores da instituição!”*

Mas o lado rebelde continuava. Paulo discutia diariamente com professores sobre política e sobre a matéria, principalmente com relação à área de humanas, cujo método de ensino ele questionava, afirmando que, a seu ver, a matéria era passada sempre de maneira tendenciosa, de acordo com a visão que os professores defendiam. Por esse motivo, Paulo foi expulso inúmeras vezes da sala de aula, o que gerou uma matrícula especial nos três últimos anos de colégio, que determinava sua expulsão em definitivo, caso os dirigentes do colégio o pegassem fazendo algo grave!

Mesmo assim, suas lembranças daquela época são muito positivas, já que conheceu professores e pessoas que admira até hoje, e isso o permitiu entender o difícil processo de criar algo novo. *“O desafio da criação é seguir uma premissa diferente da que todos estão seguindo. No final das contas, a lógica é apenas a consequência da construção de uma premissa bem fundamentada.”*

Seu sonho era ser astronauta, trabalhar na NASA, criar uma empresa como a Microsoft (Google não existia na época) ou trabalhar na área de genética. Como se nota, havia vários sonhos ecléticos, típicos de adolescentes.

---

<sup>1</sup> Este estudo de caso foi desenvolvido para a 5ª. Edição do livro *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. A utilização é permitida, desde que citada a fonte: ©[www.josedornelas.com.br](http://www.josedornelas.com.br).

A capacidade de sonhar alto direcionou o futuro de Paulo. *“Televisão, revistas e Internet foram o que mais me influenciou. Sempre fiquei empolgado com a ideia de poder construir uma empresa como a Microsoft e poder tornar a vida das pessoas mais produtivas com as ferramentas que eu estivesse produzindo. Os heróis da minha infância foram Linus Torvalds, Kevin Mitnick, Steve Jobs e Bill Gates. Nunca gostei de super-heróis nem admirava muitos atletas. No entanto, achava incrível como esses quatro conseguiram construir algo que literalmente mudou o futuro da humanidade.”*

O início da atividade profissional, no entanto, ocorreu como empregado. Paulo cursou advocacia e logo percebeu que a vida de funcionário não era o que o motivava, já que o sonho de construir algo por conta própria não lhe saía da cabeça. *“Minhas únicas experiências como empregado foram como estagiário nos Estados Unidos, em um escritório renomado de Nova York, em 2008 e 2009, e no Pinheiro Neto, no Brasil, entre 2009 e 2010. Meu maior problema com o fato de ser empregado em um escritório de advocacia é a limitação de atuação. Como advogado, você não gera muita inovação nem muda a vida das pessoas ao seu redor para melhor. Em geral, o objetivo acaba sendo defender os interesses do cliente, limitados pelo previsto em lei.”*

Parece que a profissão de advogado não foi a escolha certa para o perfil de Paulo: *“O fato de eu ser hiperativo impossibilitava esse trabalho, já que exigia que eu ficasse sentado, parado e concentrado com um assunto ou pesquisa. No entanto, acima de tudo, era um trabalho que me gerava uma frustração eterna, já que não estava de fato criando nada.”* Apesar de curta, essa experiência serviu para que Paulo se envolvesse de vez com a ideia do próprio negócio. Suas primeiras iniciativas, na verdade, ocorreram antes da faculdade, durante o colégio, quando criou um site, junto com um sócio, com a intenção de criar algo deles, que outros pudessem usar e se beneficiar. *“Dinheiro não foi, inicialmente, o fator de motivação, afinal, eu tinha apenas 14 anos.”*

A decisão de criar de fato uma empresa ocorreu quando Paulo percebeu que outras pessoas em todo o mundo estavam conseguindo viver de negócios baseados na Internet. *“Identifiquei imediatamente o que eu gostaria de fazer para viver, criar projetos inovadores para alterar realidades de mercados diversos.”* Como em empreendedorismo a oportunidade aparece para aqueles que estão preparados e à procura dela, não tardou para Paulo se envolver como sócio no projeto do Hotel Urbano. *“Eu tinha dois sócios que eram irmãos, o que dificultou bastante a situação, tendo em vista que tudo se transformava em uma crise familiar. No início do projeto, os dois estavam mais focados na gestão da sua empresa anterior, a ApetreXo.com, enquanto eu cuidava do dia a dia das operações do Hotel Urbano, como estratégia, negociação com clientes, contratos de marketing e relacionamento com investidores. Uma das lições que aprendi no Hotel Urbano é que sociedade é como uma família, o que dificulta muito quando você está realizando um negócio com uma família de fato.”*

O envolvimento de Paulo com o Hotel Urbano durou pouco tempo, mas foi uma época de grande expansão do negócio e de resultados vultosos. *“Iniciamos com dois hotéis, em dezembro de 2010, expandindo para 200 hotéis até o final de fevereiro de 2011. Em abril levantamos US\$ 5 milhões da Insight Partners, destinados ao crescimento da empresa. Em julho do mesmo ano, elaborei a nova versão do site, utilizada atualmente, com exceção de algumas poucas alterações.”* Devido ao desacordo com relação ao futuro da empresa, enquanto

Paulo acreditava na internacionalização e seus sócios acreditavam na expansão para o mercado de varejo, ele tomou a decisão de sair da sociedade e efetivou seu desligamento do Conselho de Administração e venda de suas ações em agosto de 2011.

Não demorou para Paulo se envolver em um novo projeto, o Hotelli Corporate, e ratificar sua vocação de empreendedor serial. *“Em 2012, dei início ao Hotelli Corporate, com o objetivo de introduzir no Brasil o conceito de Last Minute (Última Hora), existente no exterior. Para que o modelo funcionasse de maneira plena, decidimos dedicar a plataforma à área corporativa, que corresponde a 90% das viagens de última hora. Ainda em 2012, recebemos um aporte de 11 investidores, e me tornei conselheiro do comércio eletrônico de jogos online Nuuvem.com e diretor da Lab22, laboratório de startups, em conjunto com outros executivos de grandes empresas e anjos renomados no mercado brasileiro.”* Alguém duvida de que Paulo estará envolvido em novos projetos nos próximos anos?

Bate-bola com Paulo César Garcia Jr.

O que pensa sobre planejamento

*“Quando vou lançar um novo negócio, o primeiro passo é pesquisar sobre o mercado, levantar informações como tamanho, premissas, atuação de players existentes etc. Com base nisso, determino a premissa do projeto, então testado em campo com clientes. Em suma, nunca começo com preconceções no projeto. Primeiro determino em que área gostaria de atuar (por exemplo, hotelaria de última hora) e depois elaboro em campo qual a melhor forma de abordar a questão, de modo que seja resolvida de forma simples e eficiente. Vejo o planejamento como algo importante para elaborar as premissas do projeto, afinal, se sua premissa sobre a questão e decorrente solução estiver errada, provavelmente toda a lógica que partir dela estará errada. Uma lição importante e interessante que aprendi muito cedo foi o fato de que raramente a lógica que as pessoas usam está errada. O problema geralmente está na premissa utilizada. Quando a premissa é errada, a conclusão será sempre absurda e errônea. Acredito que esse seja o principal erro de todo e qualquer empreendedor: a maioria perde muito tempo discutindo a lógica do que estão fazendo, quando deveriam estar discutindo se deveriam fazer aquilo, em primeiro lugar.”*

Sociedade nos negócios

*“Atualmente, tenho três sócios que me auxiliam como diretores da empresa, e os demais são investidores, em um total de 15 sócios (11 investidores, eu e três diretores). No Hotelli, os quatro sócios na operação se complementam totalmente, cada um com uma experiência e um perfil completamente diferentes. Enquanto tenho um perfil de gestão, estratégia, tecnologia e comercial, ou seja, bastante abrangente, o que me permite criar uma sinergia maior no direcionamento das áreas da empresa, meus diretores são mais focados em cada uma de suas áreas. Pedro Oliveira é o diretor comercial do Hotelli, Denis Pereira, do marketing, e Daniel, de relacionamento com empresas e agências parceiras.”*

#### Vocação de empreender em série

*“A parte mais difícil da criação de um negócio inovador é sua concepção e a transformação da ideia em uma empresa que gere resultados financeiros no longo prazo, de forma estável e confortável. Uma vez concluída essa etapa, é possível para qualquer gestor gerir a empresa, permitindo que eu assumo um papel mais estratégico. Meu objetivo é criar projetos que modifiquem e facilitem a vida das pessoas, motivo pelo qual preciso estar sempre pensando no próximo passo, seja na empresa atual ou no próximo negócio que eu pretenda montar. Acredito que o maior valor que eu possa agregar em uma empresa seja a minha capacidade de oferecer soluções simples a problemas complexos. Mas, como esses problemas geralmente estão ligados à estratégia de atuação ou expansão da empresa, isso me dá tempo para criar novos projetos. No entanto, nada é feito sem muito planejamento. Para que eu possa seguir adiante, o projeto tem de estar muito bem elaborado, e a operação, funcionando perfeitamente. Quando um negócio encontra seu modelo de negócios correto, a operação funciona como uma receita de bolo para a escalabilidade financeira.”*

#### O que pensa sobre inovação

*“Para mim, inovar é introduzir no mercado um produto que traga eficiência ou modifique inteiramente o mercado ao implementar algo inédito. Pode ser a forma como a empresa funciona (por exemplo, a linha de montagem estabelecida por Henry Ford) ou um produto completamente diferente e inédito (por exemplo, Toy Story, primeiro filme feito em computador pela PIXAR). O Hotelli inova ao introduzir no mercado corporativo e nacional um conceito inexistente inicialmente: a possibilidade de existir o direcionamento de demanda de empresas para alguns hotéis parceiros na Última Hora, gerando menos ociosidade para esses hotéis e menores custos para viagens que antes tenderiam a ser mais caras.”*

#### Diferenças entre empreender hoje e no passado

*“Acredito que, atualmente, os fundos de investimentos e empresas deem mais valor a empresas que geram resultados concretos, ou seja, não é possível mais criar um site e contar que ele será valorizado pela mera contagem de pageviews. Isso significa que é necessário ir para a rua, em alguns casos, e pesquisar exatamente qual a premissa do seu negócio, para que você não perca tempo elaborando algo lindo, mas que, no final, acaba não servindo para nada. Você deve sempre se perguntar: Quando levar seu produto ao mercado, e uma pessoa utilizá-lo uma vez, até que ponto ele fará diferença na vida do consumidor se ele deixar de utilizá-lo após a primeira experiência? A pior reação que você pode ter em uma pesquisa, quando introduzir o produto, é a de que o público é indiferente a ele. Bons produtos polarizam pessoas.”*

#### Sobre a realização como empreendedor

*“Com certeza, me sinto realizado, pois, fazendo o que faço, consigo alterar a vida das pessoas para melhor, consigo introduzir novos produtos que facilitam suas vidas e mudam a dinâmica de toda uma indústria, que antes vivia no passado, e o resultado financeiro acaba correspondendo ao esforço acima de outros negócios. Quando você está começando a carreira, o dinheiro não pode*

*ser seu maior motivador, afinal, você jamais será bem pago em uma startup, que, no início, não gera resultados. No entanto, assim como quem está começando a jogar futebol nas seleções de base, você não faz gol contra porque ganha pouco, mas, se conseguir se tornar um astro, a recompensa vem, e, às vezes, muito acima do que você esperava originalmente.”*

O que pensa sobre aposentadoria

*“Aposentar? O que é isso? Brincadeiras à parte, não considero o que faço um trabalho, sendo assim, não posso me aposentar de inovar e criar novos produtos. Futuramente, quando tiver recursos suficientes, espero focar mais áreas de pesquisas científicas, provendo àqueles que têm novas ideias recursos para que possam executá-las e transformar a vida das pessoas. Não pretendo me aposentar, já que não criar ou não aprimorar algo que já exista equivale a trabalhar em um escritório de advocacia, o que acho muito chato.”*

Sobre voltar atrás, mudar algo (algum arrependimento) e sobre se faria tudo de novo

*“Faria tudo novamente. Acredito que até mesmo os erros de percurso me deram o conhecimento que tenho atualmente. Apesar de alguns poucos arrependimentos, no geral, o resultado dos erros é mais positivo que negativo.”*

Conselhos a quem quer ser dono do próprio negócio no Brasil

*“Não espere se formar na faculdade, terminar o trabalho e evoluir na carreira para montar um projeto e começar a botar em prática tudo que você tem em mente. A ideia de que você atingirá maturidade e independência financeira para depois assumir o risco de empreender é errada. Quanto mais você avança na carreira, mais caro fica o custo de se arriscar em um empreendimento não comprovado. Quanto mais cedo você arriscar, menor o custo do risco. Afinal, se tudo der errado, você terá mais experiência que a maioria de seus candidatos na busca por um emprego. Faça acontecer, não espere por incentivos de terceiros e não dê ouvidos às opiniões negativas dos outros apenas para ter certeza de que elas só valorizam sua proposta se sua premissa estiver correta; afinal, se todos achassem sua ideia genial, alguém já teria feito. No entanto, tome cuidado com a premissa!”*

Sobre o Hotelli Corporate

O Hotelli é o primeiro Portal de Viagens de Última Hora, com a finalidade de prover aos usuários ótimos preços nos melhores hotéis e pousadas do Brasil, tanto em compras de última hora quanto planejadas. O Hotelli mantém o número de pacotes oferecidos em um limite estrito, de modo a garantir o atendimento aos clientes e fornecer a um número limitado de membros preços especiais em viagens que vão inspirar e deixar memórias para o futuro. O objetivo é preencher a ociosidade dos hotéis e pousadas, que se beneficiam em não manter os quartos vagos, ao mesmo tempo que fornecem ótimos preços e condições exclusivas para membros, que podem se beneficiar de um hotel com preço diferenciado.

Mais informações em [hotellicorporate.com.br](http://hotellicorporate.com.br)

## Sobre o Hotel Urbano

Trata-se do primeiro portal brasileiro de ofertas voltadas exclusivamente para o segmento de turismo. Tem como objetivo promover, de forma sustentável, o desenvolvimento econômico e social por meio do turismo, quebrando a barreira da sazonalidade e promovendo a troca de conhecimento pelas experiências reais adquiridas em viagens. Possui uma base qualificada com mais de 15 milhões de clientes e mais de 16 milhões de visualizações únicas mensais em seu *site*. Seu faturamento é superior a R\$ 250 milhões ao ano.

Mais informações em [hotelurbano.com.br](http://hotelurbano.com.br)

## Questões referentes ao Estudo de caso

1. Paulo é um empreendedor que ainda não completou 30 anos, sempre foi hiperativo e não consegue ficar muito tempo envolvido com a mesma atividade. Essa característica parece ser comum aos jovens dos dias atuais. Você conhece pessoas com o perfil parecido com o de Paulo, envolvidas com o negócio próprio? Além de negócios com ciclo de vida rápido, como o caso de empresas *online*, que outros tipos de empresas seriam teoricamente mais indicadas a pessoas com esse perfil? Por quê?
2. Os sócios de Paulo, quando ele ainda estava no Hotel Urbano, eram irmãos, e ele disse que a maior dificuldade era estar envolvido em uma empresa familiar. Já no Hotelli, Paulo diz ter muito mais sócios, e o relacionamento parece ser muito bom. Como você avalia a quantidade de sócios em uma empresa (existe um número ideal?) e a procedência dos sócios (membros da família, amigos, executivos, investidores) para o sucesso de uma empresa? Qual seria o modelo mais viável de sociedade em sua opinião?
3. Empreendedores em série são comuns no mundo *online*. Por que isso acontece? O que motiva esse tipo de profissional? Paulo diz estar totalmente realizado com o que faz, mas quer mais e não pensa em aposentadoria. Ganhar dinheiro parece não ser seu maior objetivo. Avalie os prós e contras de empreender em série e de maneira contínua e seu impacto na família, saúde do empreendedor, vida social etc. O que você pensa a respeito?
4. Apesar de aplicar agilidade para captar oportunidades, Paulo diz usar análises de premissas para seguir em frente. Cite exemplos de ideias de negócio na Web e debata com os colegas quais premissas você acha que validam tais ideias e as transformam em oportunidades de alto potencial. Utilize métodos de análise de oportunidade (por exemplo, o modelo 3M) para identificar as premissas e validá-las.