

«Fascinante e cheio de ensinamentos práticos.»

Reed Hastings, CEO DA NETFLIX

O Nascimento
da **NETFLIX**
e a Força
das Ideias

Isso NUNCA vai resultar

Marc Randolph

Cofundador e primeiro CEO da **NETFLIX**

v o g a i s

Índice

Nota do autor	7
1. Contra as epifanias	9
2. «Isso nunca vai resultar»	16
3. Por favor, Sr. Carteiro	31
4. Reunir o grupo	46
5. Mostrem-me o dinheiro	57
6. O que se sente ao depositar um cheque de quase dois milhões de dólares	74
7. Quase adotámos o nome CinemaCenter	91
8. Prontos para o lançamento	112
9. Um dia na vida depois do lançamento	137
10. Os «dias de Alcíone»	163
11. Dois cêntimos por Bill Clinton	179
12. «Estou a perder a fé em ti»	194
13. Mudar para o outro lado da montanha	210
14. «Ninguém sabe nada»	231
15. Afogando-nos no nosso próprio sucesso	251
16. Colapso	266
17. Apertar o cinto	279
18. Empresa cotada na bolsa	293
Epílogo: As regras de Randolph para ter sucesso	321
Agradecimentos	341
Índice remissivo	347

Nota do autor

Este é um livro de memórias, não um documentário. Baseia-se nas minhas lembranças de acontecimentos que tiveram lugar há 20 anos, pelo que a maior parte das conversas desta história foram reconstituídas. O importante para mim, enquanto escrevia o livro, era representar as personalidades da equipa fundadora da Netflix com a maior vividez e exatidão possível. Queria mostrá-las tal como eram, captar o estado de espírito da época. Ainda mais importante, queria ilustrar aquilo que nós, na Netflix, tínhamos de enfrentar — e o que sentimos quando, de alguma maneira e contra todas as expectativas, tivemos sucesso.

1.

Contra as epifanias

(janeiro de 1997 — 15 meses antes do lançamento)

Como já vem sendo habitual, estou atrasado. Só demoro 33 minutos a conduzir até ao parque de estacionamento onde me encontro com Reed Hastings a fim de irmos para o emprego no mesmo carro, mas quando o nosso filho nos vomita em cima ao pequeno-almoço, e não encontramos as chaves, e está a chover, e nos apercebemos mesmo à última hora que o carro não tem gasolina suficiente para atravessar as montanhas de Santa Cruz e chegar a Sunnyvale — boa sorte para chegar a tempo ao encontro marcado para as 7 horas da manhã.

Reed gere uma empresa chamada Pure Atria, que cria ferramentas de desenvolvimento de software — e que adquiriu recentemente a empresa Integrity QA, uma *startup* que eu ajudei a fundar. Depois de ter comprado a nossa empresa, Reed manteve-me como diretor de marketing empresarial. Revezamo-nos na condução.

Habitualmente chegamos ao escritório a horas, embora o *caminho* até lá mude consoante qual de nós vai a conduzir. Quando é a vez de Reed, saímos a horas num *Toyota Avalon* imaculado. Conduzimos no limite de velocidade. Às vezes temos um motorista, um miúdo de Stanford a quem foi dito que conduzisse pelas curvas sinuosas e montanhosas da Autoestrada 17 com cuidado e precisão. Ouvi Reed dizer-lhe: «Conduz como se tivesses um copo cheio de café pousado no *tablier*.» E o pobre miúdo faz isso mesmo.

Quanto a mim? Eu conduzo um velho *Volvo* com duas cadeirinhas de criança no banco traseiro. *Impaciente* seria uma descrição simpática do meu estilo de condução. Mas talvez *agressivo* seja mais correto.

Faço as curvas depressa. E quando me entusiasmo com alguma coisa acelero ainda mais.

Hoje é a minha vez de conduzir. Quando entro no parque de estacionamento, Reed já está à minha espera, encolhido debaixo de um chapéu de chuva e encostado ao carro dele. Parece aborrecido.

— Estás atrasado — diz-me, abanando o chapéu de chuva enquanto entra no carro, tirando uma lata amachucada de *Coca-Cola Diet* e duas embalagens de fraldas do assento e atirando-as para o banco traseiro. — Com esta chuva toda, o trânsito vai estar infernal.

E está. Há um acidente na Laurel Curve e um semirreboque parado em Summit. E depois há o trânsito habitual de Silicon Valley: programadores e gestores parados em longas filas na autoestrada, como formigas a regressar ao formigueiro.

— Eu sei — respondo-lhe — mas tenho uma ideia nova. Tacos de basebol personalizados. Totalmente personalizados e únicos. Os utilizadores preenchem as informações online e depois utilizamos uma fresadora computadorizada para criar um taco exatamente igual às especificações dadas: comprimento, largura da pega, tamanho do corpo. Tudo exclusivo. Ou não. Se quiserem uma réplica exata do taco do Hank Aaron também podemos fabricá-la.

A expressão no rosto de Reed fica completamente impassível. É uma expressão que conheço bem. Para um observador externo, pareceria que ele está apenas a olhar pelo para-brisas sujo, a ver as sequoias passar a toda a velocidade ou o *Subaru* que avança um *bocadinho* demasiado lentamente à nossa frente. Mas eu sei o que essa expressão esconde: uma rapidíssima avaliação dos prós e dos contras, uma análise a alta velocidade dos custos e dos benefícios, um modelo preditivo quase imediato dos possíveis riscos e da escalabilidade.

Passam cinco segundos, dez, depois quinze. Quase 30 segundos depois, Reed vira-se para mim e diz:

— Isso nunca vai resultar.

Há algumas semanas que andamos a fazer isto. Reed tem estado a fazer horas extraordinárias para finalizar uma enorme fusão que nos vai deixar sem emprego e, assim que as coisas estiverem resolvidas, tenciono criar a minha própria empresa. Todos os dias, enquanto

estamos no carro, apresento ideias a Reed. Estou a tentar convencê-lo a participar como consultor ou investidor e vejo que está intrigado. Não se coíbe de me dar retorno. Reconhece uma boa ideia quando a vê. E também uma má quando a ouve.

E as minhas ideias durante a condução matinal? São sobretudo más ideias.

Reed descarta esta, tal como o fez com todas as outras. Não é prática. Não é original. Nunca irá resultar.

— Além disso, a popularidade do basebol junto dos jovens está a diminuir — acrescenta, enquanto paramos atrás de um camião cheio de areia. A areia vai a caminho de San José, onde acabará por ser transformada em cimento para a construção de estradas e edifícios na florescente cidade de Silicon Valley. — Não quero ficar ligado a uma base de utilizadores em declínio logo à partida.

— Estás enganado — digo, e tento explicar-lhe porquê. Também fiz trabalho de pesquisa. Sei quais são os valores das vendas de artigos desportivos. Investiguei a produção de tacos de basebol: o custo das matérias-primas, o custo da aquisição e da utilização de uma fresadora. E, tudo bem, é possível que tenha uma ligação pessoal a esta ideia: o meu filho mais velho acabou de terminar a época de iniciante na Liga de Basebol Infantil.

Mas Reed tem resposta para cada um dos meus argumentos. É analítico, racional, e não perde tempo com miudezas. Eu também não. Levantamos a voz, mas não estamos zangados. É uma discussão, mas produtiva. Cada um de nós entende o outro. Cada um de nós sabe que o outro vai manifestar uma resistência feroz e inflexível.

— O teu apego a esta ideia não é puramente racional — diz ele, e eu quase dou uma gargalhada. Já ouvi pessoas compararem Reed a Spock, pelas costas. Não me parece que considerassem a comparação elogiosa, mas deviam. Na série *O Caminho das Estrelas*, Spock tem quase sempre razão. E Reed também. Se ele achar que alguma coisa não vai resultar, o mais provável é que não resulte.

Da primeira vez que vi Reed estávamos a atravessar o país de avião, de São Francisco para Boston. Ele acabara de comprar a minha empresa, mas nunca tínhamos passado muito tempo juntos. Eu estava

sentado junto da porta de embarque, à espera de entrar para o avião, a ler um dossiê de material sobre detetores de fugas de memória e gestão de versões de software, quando alguém me tocou no ombro. Era Reed.

— Em que lugar é que estás? — perguntou-me, espreitando para o meu bilhete.

Quando lhe disse, pegou no bilhete, encaminhou-se para o balcão com passos decididos e mudou-me para a primeira classe.

Foi um gesto simpático, pensei. Vou conseguir ler, desconstrair um bocado e talvez até fazer uma pequena sesta.

Mas essa foi a minha primeira lição em relação a Reed. Quando a assistente de bordo veio ter connosco recusou as mimosas gratuitas, virou o corpo num ângulo de 90 graus e encarou-me fixamente. Depois, durante as cinco horas e meia seguintes, fez-me uma descrição exaustiva do estado da nossa empresa, mal parando para beber um gole de água com gás. Quase não consegui dizer uma palavra mas não me importei. Foi uma das análises de negócio mais brilhantes que alguma vez ouvi — era como estar ligado a um supercomputador.

Já não estamos num voo em primeira classe. Estamos num *Volvo* que precisa de ser lavado. Mas continuo a achar que a mente de Reed é fascinante e que a postura dele é estimulante. Estou grato pelas sugestões que me dá, pelo aconselhamento gratuito que recebo durante estas viagens «para o outro lado da montanha» até Silicon Valley e de regresso. Por pura sorte, acabei na mesma empresa — e na mesma cidade — de alguém que entende a minha visão e que me pode dar uma ajuda inestimável, já para não falar do que poupamos em combustível. Mas continua a ser frustrante ouvir que uma ideia, que passei uma semana inteira a pesquisar, é totalmente inviável. Uma parte de mim começa a interrogar-se se todas as minhas ideias de negócio assentam em bases tão instáveis e tão volúveis quanto a areia que está no camião que vai à nossa frente.

Por falar nisso, aquele camião ainda está na faixa da esquerda, a circular lentamente e a atrasar toda a gente. Sinto-me frustrado. Faço sinais de luzes. O camionista olha para mim pelo retrovisor e nem sequer reage. Murmuro algumas obscenidades irracionais.

— Tens de descontrair — diz Reed, gesticulando para o trânsito à nossa frente. Já me disse por duas vezes que o meu hábito de estar constantemente a mudar de faixa acaba por ser contraproducente e ineficaz. A minha condução dá com ele em doido e deixa-o um bocado agoniado. — Chegamos quando chegarmos.

— Tenho vontade de arrancar os cabelos — digo eu — e já não me restam muitos. — Passo a mão pelo que resta dos meus caracóis e é então que aquilo acontece: tenho um daqueles momentos de epifania extremamente raros. Tudo parece acontecer ao mesmo tempo: o Sol surge por entre as nuvens e para de choviscar. O camião de areia acorda para a vida e passa para a faixa certa, e o trânsito começa a avançar. Sinto que consigo ver ao longo de quilómetros, até ao centro congestionado da cidade de San José: casas, edifícios de escritórios, copas das árvores a abanar ao vento. Ganhamos velocidade e as sequoias ficam para trás, e vejo o monte Hamilton à distância, com o cume a brilhar com neve recém-caída. E é então que aquilo me surge. A ideia que, finalmente, vai resultar.

— Champô personalizado enviado por correio — digo.

Silicon Valley adora uma boa história de criação. A ideia que mudou tudo, a ideia brilhante que tivemos a meio da noite, a conversa *e se pudéssemos fazer isto de maneira diferente?*

É frequente as histórias de criação girarem em torno de epifanias. As histórias contadas a investidores céticos, a membros desconfiados do conselho de administração, a repórteres curiosos e — por fim — ao público, habitualmente salientam um momento específico: aquele em que tudo se tornou claro. Brian Chesky e Joe Gebbia não têm dinheiro para pagar a renda da casa de São Francisco e depois apercebem-se de que podem encher um colchão insuflável e cobrar para que as pessoas durmam nele — é a génese da Airbnb. Travis Kalanick gasta 800 dólares num motorista privado, na véspera do Ano Novo, e pensa que tem de haver uma maneira mais barata — é a génese da Uber.

Há uma história popular sobre a Netflix que diz que Reed teve a ideia depois de acumular uma multa de 40 dólares por atraso na

devolução do filme *Apollo 13* na Blockbuster. Supõe-se que terá pensado: *E se não houvesse muitas por atraso?* E bum! Nasceu a ideia da Netflix.

Essa história é maravilhosa. É útil. É, como se diz em marketing, *emocionalmente verdadeira*.

Mas, como verão neste livro, não é a história toda. Sim, houve uma cópia do *Apollo 13* que não foi devolvida atempadamente, mas a ideia da Netflix nada teve que ver com muitas por atraso — na verdade, no início até as cobramos. Mais importante ainda, a ideia da Netflix não surgiu num momento de inspiração divina — não nos surgiu num clarão, perfeita, útil e, claro, certa.

As epifanias são raras. E, quando surgem nas histórias de criação de empresas, é frequente serem excessivamente simplificadas ou, pura e simplesmente, falsas. Gostamos destas histórias porque estão em sintonia com a ideia romântica que temos em relação à inspiração e à genialidade. Queremos que os nossos Isaac Newton estejam sentados sob a macieira quando a maçã cai. Queremos o Arquimedes dentro da banheira.

Mas, regra geral, a verdade é mais complicada.

A verdade é que por cada boa ideia há mil ideias más. E por vezes pode ser difícil fazer a distinção entre elas.

Artigos de desporto personalizados. Pranchas de surf personalizadas. Ração formulada especificamente para o seu cão. Tudo isto são ideias que apresentei a Reed. Ideias em que passei horas a trabalhar. Ideias que pensei que eram *melhores* do que aquela que acabou — depois de meses de pesquisa, de centenas de horas de discussão e de maratonas de reuniões num restaurante familiar — por se tornar na Netflix.

Eu não fazia a mínima ideia do que iria resultar ou não. Em 1997, a única coisa que sabia era que queria criar a minha própria empresa e que queria que tivesse que ver com a venda de coisas na Internet. Só isso.

Parece absurdo que uma das maiores empresas de comunicação do mundo possa ter surgido destes dois desejos. Mas surgiu.

Esta é uma história sobre como passámos do champô personalizado para a Netflix. Mas é também sobre a fabulosa vida de uma ideia:

partindo do sonho, passando pelo conceito, até chegar à realidade partilhada. E sobre como as coisas que aprendemos nessa aventura — que começou com dois tipos a trocarem ideias num carro, passou por uma dezena de pessoas a trabalharem em computadores num antigo banco e terminou com centenas de funcionários a verem a sigla da nossa empresa a passar num painel de cotações — mudaram as nossas vidas.

Ao contar esta história, um dos meus objetivos é acabar com alguns dos mitos que se associam a narrativas como a nossa. Mas, para mim, é igualmente importante como e porque é que algumas das coisas que fizemos no início — muitas vezes inadvertidamente — *resultaram*. Passaram mais de 20 anos desde aquelas primeiras viagens de carro com Reed e, nesse intervalo, acabei por me aperceber de que há coisas que, aplicadas de uma maneira geral, podem influenciar o sucesso de um projeto. Não são exatamente leis, nem sequer princípios, mas são verdades duramente conquistadas.

Verdades como esta: desconfiem das epifanias.

As melhores ideias raramente surgem no cume de uma montanha, como um relâmpago. Nem sequer surgem quando estamos na *encosta* de uma montanha, presos no trânsito atrás de um camião cheio de areia. Tornam-se aparentes de maneira mais lenta, gradualmente, ao longo de semanas e meses. E, na verdade, quando finalmente temos uma ideia dessas é possível que demorem muito tempo a aperceber-nos disso.

2.

«Isso nunca vai resultar»

(primavera de 1997 — 12 meses antes do lançamento)

Uma das minhas memórias mais vívidas de quando era miúdo é ver o meu pai a montar miniaturas de comboios a vapor. Não eram os minúsculos modelos elétricos que se compram em *kits*, cujas peças se encaixam umas nas outras e que se põem numa pista que basta ligar à corrente. Não, estes comboios eram para verdadeiros fanáticos: comboios em miniatura plenamente funcionais, cujas rodas de aço eram acionadas por vapor. Cada componente — rodas, pistões, cilindros, caldeiras, manivelas, bielas, escadas, até as minúsculas pás que o maquinista em miniatura usaria para apanhar pequenos pedaços de carvão — tinha de ser montado à mão. Praticamente, as únicas peças que não eram montadas pela pessoa eram os parafusos que mantinham tudo junto.

E o meu pai gostava disso. Era um engenheiro nuclear que tinha constatado que o seu conjunto de competências era muito mais lucrativo se trabalhasse como consultor financeiro de grandes empresas que investiam no desenvolvimento de energia e armas nucleares. O trabalho dele permitia que a minha família vivesse confortavelmente nos subúrbios de Nova Iorque, mas tinha saudades do laboratório. Tinha saudades dos instrumentos, dos cálculos, da sensação de orgulho por criar alguma coisa. Depois de um dia longo em Wall Street regressava a casa, tirava a gravata e mudava para um fato-macaco de trabalho, do tipo que os verdadeiros maquinistas usam. (Colecionava uniformes de maquinistas de todo o mundo.) E depois ia para a cave. Era a altura de montar.

Cresci numa família bastante normal, de classe média-alta. Os pais da cidade de Chappaqua apanhavam o comboio para irem trabalhar

em Nova Iorque; as mães tomavam conta das crianças em casas bonitas, que eram um bocadinho grandes de mais; as crianças metiam-se em sarilhos, enquanto os pais iam a reuniões escolares e cocktails.

Quando os mais novos de nós finalmente começaram a ir à escola, a minha mãe criou a sua própria empresa imobiliária. A nossa casa situava-se numa colina bordejada por pomares de macieiras, com um grande lago nas traseiras. Passei grande parte da minha infância ao ar livre, a vaguear pelos hectares de bosques que rodeavam a nossa casa. Mas também passei muito tempo em casa, a ler na biblioteca bem abastecida dos meus pais. Havia dois grandes retratos de Sigmund Freud pendurados na biblioteca. Num deles estava sozinho, no outro posava ao lado da mulher, Martha Bernays. Estes retratos estavam rodeados por meia dúzia de fotografias e pinturas mais pequenas, por cartas emolduradas e assinadas e por prateleiras cheias de livros: *A Civilização e os seus Descontentamentos*, *Para Além do Princípio do Prazer*, *A Interpretação dos Sonhos*.

Era a década de 1960. A análise freudiana não era propriamente invulgar. Mas o motivo para termos na biblioteca um museu em miniatura de Freud não era por alguma das pessoas lá de casa estar a fazer terapia. Devia-se a Freud ser da nossa família. Era o tio Siggy.

É um bocadinho mais complicado do que isso. Na verdade, Freud era tio-avô do meu pai, o que o tornava no meu tio-bisavô.

Ainda assim, por mais afastado que fosse o grau de parentesco, os meus pais tinham orgulho na associação da nossa família com Freud. Era um sucesso, um gigante do pensamento do século xx, a figura intelectual mais importante que existira durante as suas vidas. Era como ser familiar de Einstein: provava que a família se distinguira de ambos os lados do Atlântico.

A minha família também estava ligada a outra figura importante do século xx: Edward Bernays, irmão da minha avó e sobrinho do tio Siggy. Se alguma vez tiraram um curso de publicidade, se tiraram um curso de meios de comunicação de massas na América do século xx — bolas, se alguma vez viram a série *Mad Men* ou um anúncio de cigarros —, então conhecem o trabalho dele. Bernays é, de muitas maneiras, o pai das relações públicas modernas, a pessoa que realmente

descobriu como aplicar ao marketing as novas descobertas no âmbito da psicologia e da psicanálise. É a razão pela qual comemos bacon e ovos ao pequeno-almoço. É também a razão pela qual atribuímos a Thomas Edison (e não a Joseph Swan) a invenção da lâmpada elétrica. É o tipo que, depois de ajudar a empresa United Fruit a popularizar as bananas, mudou de ideias e criou uma campanha de propaganda, em colaboração com a CIA, para orquestrar um golpe de Estado na Guatemala.

Portanto, Bernays nem sempre fez as coisas mais louváveis. No entanto, apesar de muitas das coisas que o tio Edward fez não serem lá muito dignas de admiração, serviram para eu meter na cabeça que podia construir o que o meu pai fazia todas as noites na nossa cave — utilizar as ferramentas que lhe tinham sido dadas para criar alguma coisa. No liceu fui um aluno regular; na universidade tirei o curso de geologia. Mas, se alguma vez quisesse ver o meu destino numa folha de papel, bastava-me olhar para a minha certidão de nascimento. *Marc Bernays Randolph*. Marketing era o meu nome do meio.

Os comboios do meu pai eram fantásticos. Demorava anos a montá-los. Quando acabava um, dava-lhe uma demão de tinta e depois outra e mais outra. Seguidamente chamava-me à cave, ligava a caldeira do comboio a um compressor de ar e apoiava o comboio nuns blocos minúsculos em cima da bancada de trabalho. Enquanto o ar circulava livremente pelas válvulas, ficávamos a ver o movimento de vaivém dos pistões e as suaves rotações das rodas motrizes. Admirávamos os sistemas de bielas e conetores feitos à mão, que transferiam suavemente energia às rodas. O meu pai até usava ar comprimido para fazer tocar o apito em miniatura.

Eu adorava aquele som agudo. Para mim era como o anúncio formal de mais um esforço concluído, de mais uma coisa belíssima construída. Mas, muitas vezes, o meu pai ficava melancólico quando ouvia o apito. Segundo ele, um *verdadeiro* apito de comboio, acionado pelo vapor — e não por um compressor de ar —, era um som mais emotivo, que ele apenas conseguia ouvir na sua imaginação. Na cave não havia uma pista para os comboios do meu pai. A grande

maioria nunca chegava a ter movimento real — apenas testes feitos com o compressor de ar. Depois de eu voltar para o andar de cima e de ele desligar o compressor, retirava cuidadosamente o comboio da bancada de trabalho, colocava-o numa prateleira e começava a montar outro.

Com o passar do tempo apercebi-me de que aquilo de que o meu pai gostava não era de terminar o comboio. Era dos anos de trabalho: os dias passados no torno, os milhares de horas na furadora de coluna e na fresadora. Não tenho muitas memórias de ver aqueles comboios a funcionar. Aquilo de que me lembro é de todas as vezes que ele me chamava à cave, muito entusiasmado, para me mostrar uma peça que acabara de montar — que, quando ligada a 50 outras, podia formar um único eixo.

— Vou dar-te um conselho — disse-me certa vez, espreitando pela lupa que usava por cima do olho esquerdo. — Se realmente queres criar património, tens de ser proprietário da tua empresa. Tens de controlar a própria vida.

Nessa época eu andava no liceu. A maior parte da minha energia focava-se nas raparigas, na escalada e em convencer o empregado da loja de bebidas de que tinha idade suficiente para comprar cerveja. Não sabia muito bem o que era património, mas achei que tinha percebido o que o meu pai tinha querido dizer. Claro, claro, pensei, porque não?

Mas, 20 anos depois, no início da década de 1990? Pensei que finalmente sabia aquilo que ele tinha querido dizer. Passara anos a trabalhar em marketing para outras pessoas, tanto em grandes empresas como em pequenas *startups*. Era um dos cofundadores da revista *MacUser* e das empresas MacWarehouse e MicroWarehouse, duas das primeiras empresas de vendas por correspondência de produtos de informática. Passara anos na Borland International, um dos gigantes de software da década de 1980. Em todas essas empresas centrara-me no marketing direto: no envio de cartas e catálogos para consumidores individuais e na análise da forma como reagiam. Tinha-me dado gozo e era bom no que fazia. Tinha um dom para estabelecer ligações entre produtos e consumidores. Sabia o que as pessoas queriam — ou então sabia como descobrir. Como chegar a elas.

Mas, em certa medida, sempre trabalhara para outros. Na Borland fizera parte de uma enorme empresa. E, mesmo enquanto cofundador da *MacUser* e da *MacWarehouse*, tinha ajudado a desenvolver uma ideia que apenas era parcialmente minha. Por mais gratificantes que esses empregos fossem, uma parte de mim sempre se perguntara como seria criar uma empresa a partir do zero, completamente sozinho — se seria mais satisfatório resolver problemas que fossem *meus*. Afinal, fora isso que o meu pai me dissera, de martelo em punho. Era por isso que, tal como o deus Vulcano, ele descia até à sua bancada de trabalho situada na cave da nossa casa de Chappaqua. Ele queria criar os seus próprios problemas e, depois, resolvê-los sozinho.

E, em 1997, eu quis o mesmo. Estava a um ano de fazer 40 anos. Tinha uma mulher maravilhosa, três filhos, dinheiro suficiente para comprar uma casa que era um bocadinho grande de mais para nós, situada numa colina sobranceira a Santa Cruz.

E, de forma inesperada, também tinha bastante tempo livre.

Pouco mais de seis meses depois de comprar a nossa empresa e de me dar luz verde para desenvolver o departamento de marketing que eu herdara, Reed tinha concordado com a fusão de empresas que nos ia deixar a todos — eu, Reed e as duas outras pessoas que eu tinha *acabado* de contratar para trabalharem comigo — no desemprego. Durante os quatro meses seguintes, mais ou menos, enquanto os agentes federais analisavam a papelada, tínhamos de ir trabalhar todos os dias. Continuávamos a receber um salário, mas não tínhamos nada — literalmente nada — para fazer.

Era tremendamente entediante. Os escritórios da Pure Atria não se assemelhavam em nada aos descontraídos escritórios das *startups* dos dias de hoje. Não havia cadeirões para fazer sextas, nem máquinas de *flippers* no átrio. Imaginem: cubículos, plantas artificiais e um bebedouro a borbulhar a intervalos regulares.

Reed estava ocupado a finalizar a fusão e já tinha começado a fazer planos para voltar a estudar. À medida que as suas funções enquanto CEO estavam a chegar ao fim, sentia-se um bocado esgotado. Queria mudar o mundo, mas estava cada vez mais convencido de que não

podia fazê-lo enquanto CEO de uma empresa de tecnologia. «Se queres mesmo mudar o mundo», dizia ele, «não precisas de milhões de dólares. Precisas de *milhares de milhões*». Se não fosse assim, considerava que a única maneira de provocar mudanças era através do ensino. Mostrava-se cada vez mais apaixonado em relação à reforma do ensino e considerava que ninguém o levaria a sério a menos que tivesse um mestrado ou um doutoramento nessa área. Estava a pensar ir para a Universidade de Stanford. Não tinha a mínima vontade de criar uma nova empresa... mas também referiu que queria manter a ligação à área, enquanto investidor ou consultor, ou ambos.

Inicialmente preenchi com atividades atléticas o tempo livre que a fusão me deixava. Juntamente com um grande grupo de pessoas que também se tinham mudado da Costa Leste e que tinham saudades de riques de patinagem no gelo e dos discos de hóquei, convenci alguns californianos a jogar hóquei de uma forma comicamente atabalhoada à sombra do parque de estacionamento, onde passávamos algumas horas a fazer placagens uns aos outros contra os carros estacionados e a enfiar uma velha bola de ténis em balizas feitas com tubos de PVC.

Também passei algum tempo no relvado e aquelas primeiras semanas foram uma revelação: nunca tivera jeito para o golfe. Sempre pensara que, se lhe dedicasse tempo suficiente, podia praticar até me tornar num golfista decente e passei várias semanas a testar essa possibilidade. Fazia um intervalo de uma hora e meia para almoçar e, no caminho de regresso ao escritório, passava pelo campo de golfe.

Mas, por mais tacadas que desse, nunca melhorei.

Acho que, mesmo nessa época, uma parte de mim sabia que uma tacada perfeita não iria curar o que me afligia. O que precisava mesmo não era de um jogo suado de hóquei ou fazer um *birdie* no campo de golfe de DeLavega. Aquilo de que eu precisava era da sensação de estar profundamente empenhado num projeto. Aquilo de que eu precisava era de um objetivo.

Daí as ideias para uma nova empresa. Daí o *champô personalizado por correio*.

Tinha um pequeno caderno de ideias e levava-o sempre comigo na mochila para todo o lado: quando conduzia, quando ia fazer ciclismo de montanha, para onde quer que fosse. Cabia perfeitamente no bolso dos calções de caminhada. Até já o levava comigo quando fora fazer surf — deixando-o na mochila, na areia, evidentemente. Há uma razão para a ideia rejeitada n.º 114 ser «pranchas de surf personalizadas, moldadas numa máquina para se adequarem exatamente ao tamanho, à força e ao estilo de surfar do utilizador». Dizem que as melhores ideias advêm da necessidade, e não há nada mais necessário do que uma prancha de surf com o formato perfeito quando estamos a tentar apanhar ondas em Pleasure Point.

Sou um tipo de ideias. Deem-me horas de tempo livre num escritório em Silicon Valley, com uma ligação rápida à Internet e vários quadros brancos, e vão precisar de comprar mais marcadores. É provável que tivesse inventado planos de negócio só para me safar de passar vergonhas no campo de golfe.

Mas também tinha um sentido de responsabilidade para com as pessoas que já tinha contratado para trabalharem comigo, que se tinham despedido de empregos perfeitamente aceitáveis e que, agora, estavam sem nada para fazer. Christina Kish, com quem trabalhara numa empresa chamada Visioneer, que fabricava *scanners* portáteis, tinha trabalhado apenas durante uma semana antes da fusão. Te Smith, a minha amiga da Borland, fora despedida no primeiro dia de trabalho.

Queria fazer com que a decisão de me seguirem valesse a pena. Queria dar-lhes um sítio para estarem quando ficássemos todos desempregados. E, egoistamente, não queria perdê-las. Quando encontramos pessoas tão competentes, tão inteligentes e com quem é tão fácil trabalhar como a Christina e a Te, temos de as manter por perto.

Consequentemente, comecei a pô-las a par das minhas ideias para uma nova empresa. Eram as consultoras perfeitas. Sou excelente a ter ideias mas sou péssimo a concretizá-las. Não tenho jeito para os detalhes. Mas Christina e Te têm.

A Christina era gestora de projetos. Um tanto ou quanto reservada, com o cabelo escuro preso num rabo de cavalo simples, tinha anos de experiência em transformar ideias visionárias em produtos tangíveis.

Além de ter muito bom olho para os detalhes, era verdadeiramente genial ao nível da calendarização e tinha uma capacidade implacável de fazer as coisas dentro do prazo — mesmo que tivesse de matar alguém para o conseguir. Tinha muita experiência na arte de tirar uma ideia visionária do reino das *possibilidades* e de a transformar em realidade.

Te era especialista em relações públicas e comunicação. Conhecia toda a gente e toda a gente a conhecia. Não só conseguia escrever um comunicado de imprensa cativante como também sabia quem era importante conhecer ao nível da imprensa — e o que dizer para conseguir que lhe respondessem aos telefonemas. Era a rainha das conferências de imprensa e coreografava-as como se fossem jantares de Estado. Conhecia perfeitamente os códigos de vestuário e até os protocolos mais obscuros. Sabia *sempre* qual o garfo que devia usar. Para ela, a publicidade era uma espécie de palco e era a sua rainha, uma diva. Tal como a Madonna, só precisava de um nome. Para toda a gente — desde um descomposto moderador de um grupo de utilizadores até ao mais formal dos editores da secção de negócios —, era simplesmente a Te.

Estas duas mulheres não podiam ser mais diferentes. Christina é intensa e bastante independente. Te é uma pessoa excêntrica, que se veste de maneira extravagante, com uma explosão de cabelo ondulado e um sotaque de Boston que ainda mantém, depois de várias décadas a viver na Califórnia. Christina ia trabalhar de ténis e fazia maratonas. Te ensinou-me o que são *Manolo Blahniks* e tinha um alter ego chamado Topsy Bubbles, que aparecia depois de ela beber umas quantas taças de champanhe.

Ambas eram — e continuam a ser — inteligentes, orientadas para os detalhes e sensatas.

E, assim que percebi que Reed não era avesso à ideia de financiar uma nova empresa, desde que eu conseguisse ter uma ideia suficientemente boa, pedi ajuda a Christina e a Te. Começámos a passar várias horas nos quadros brancos da Pure Atria. Demos bom uso à Internet de alta velocidade da empresa (naqueles dias era uma raridade e mesmo em Silicon Valley não era assim *tão* rápida) para fazer pesquisa

de fundo em centenas de áreas diferentes, à procura da oportunidade perfeita. Muito antes de uma ideia chegar aos ouvidos de Reed, no carro, já tinha sido analisada e aprovada pela Christina e pela Te.

Aquelas sessões nos quadros brancos faziam-me sentir melhor do que qualquer golo marcado no parque de estacionamento ou umas tacadas de longo alcance no campo de golfe alguma vez conseguiram. Mesmo que todas as ideias que eu anotava no quadro branco fossem más, mesmo que a pesquisa feita pela Christina e pela Te tornasse claro quão implausíveis eram algumas das revelações que me surgiam a meio da noite, sabia que acabaríamos por chegar a alguma coisa boa. Tal como acontecia ao meu pai na cave, o trabalho dava-nos prazer. Estávamos a conceber alguma coisa. E, um dia, talvez pudéssemos concretizá-la.

— Está bem — digo, suspirando noutra terça-feira de manhã, desta vez no *Toyota* imaculado de Reed. — Acho que esta é para esquecer.

Reed anuiu enquanto acelerávamos suavemente para 90 km/h. O limite de velocidade exato. Nem mais, nem menos.

Tínhamos estado a discutir a ideia n.º 95 do meu caderno: ração personalizada para cada cão. A ideia era boa, mas demasiado cara. E Reed salientara que seria um pesadelo em termos de responsabilidade.

— E se o cão de alguém morrer? — perguntou-me. — Ficamos com menos um cliente.

— E eles ficam com menos um cão — retorqui, pensando no meu *labrador* que, nessa manhã, tinha feito um buraco na vedação.

— Claro, claro — respondeu Reed, distraído. — Mas a questão é que a personalização de um produto para cada cliente é simplesmente demasiado difícil. Nunca se torna mais fácil. O esforço para fazer uma dezena de produtos é precisamente 10 vezes o esforço necessário para fazer um único. Nunca conseguirás ter rentabilidade.

— Mas temos de vender *alguma coisa*.

— Claro. Mas queres alguma coisa que permita ter escalabilidade — respondeu-me. — Queres uma coisa em que o esforço necessário para vender uma dezena de produtos seja *idêntico* ao necessário para

vender apenas um. E, enquanto estiveres a pensar nisso, tenta encontrar alguma coisa que seja mais do que apenas uma venda pontual, para quando encontrares um cliente poderes vender-lhe o produto uma e outra vez.

Pensei em todas as minhas ideias mais recentes: pranchas de surf, ração para cão e tacos de basebol, tudo personalizado. Eram todos produtos produzidos uma única vez. E, com exceção da ração para cão, apenas se compravam de vez em quando (pranchas de surf e os tacos). A ração para cão podia comprar-se algumas vezes por mês:

— Diz-me uma coisa que se utilize com alguma frequência. Uma coisa que a mesma pessoa utilize uma e outra vez.

Reed ficou a pensar durante um bocado, com a cabeça ligeiramente inclinada para trás.

O estudante de Stanford que ia ao volante virou-se ligeiramente e disse:

— Pasta de dentes.

Reed franziu o sobrolho.

— Demora-se um mês a acabar um tubo de pasta de dentes. Não é suficientemente frequente.

— Champô — disse eu.

— Não — respondeu Reed. — Esquece o champô.

Pensei durante uns segundos, mas nessa manhã o meu cérebro estava lento. Tinha começado o dia com duas chávenas de café, mas ainda estava cansado da noite anterior. A minha filha de 3 anos acordara a meio da noite com um pesadelo e a única coisa que a fizera adormecer novamente — que parara as lágrimas e a fizera fechar os olhos — fora uma cópia muito usada do filme *Aladino*, que estava enfiada na consola de entretenimento da nossa sala de estar. Eu acabara por ver a maior parte do filme, mesmo depois de ela ter voltado a adormecer.

— Cassetes de vídeo?

Reed olhou para mim.

— Não me faças pensar nisso — retorquiu, abanando a cabeça. — Acabaram de me cobrar 40 dólares por um filme da Blockbuster que devolvi fora de prazo. Mas... — Não acabou a frase e virou-se

novamente para a janela, com o rosto inexpressivo. Depois levantou os olhos e anuiu.

— Talvez — disse.

Nessa manhã, eu, a Christina e a Te reunimo-nos no meu gabinete, como de costume. Quando disse à Christina como correria a viagem com Reed, ela encaminhou-se para o quadro branco e apagou lentamente as muitas listas, projeções e cálculos que tínhamos anotado nos últimos dias.

— Adeus, *Bobi* — disse Te.

— Precisamos de um produto que já exista no mercado — disse eu. — Mas que possamos ajudar as pessoas a encontrar online. O Bezos fez isso com os livros. Não é preciso escrever livros para os vender.

Era verdade. A Amazon tinha acabado de ser cotada na bolsa, provando a toda a gente que os serviços que, no passado, se considerava estarem estritamente limitados a lojas físicas podiam agora ser prestados online — e podiam ser prestados com ainda mais qualidade. O comércio eletrónico era a próxima vaga. Todos o sabíamos. Era por isso que as pessoas estavam a criar lojas online para quase tudo o que coubesse dentro de uma caixa — fraldas, sapatos, tudo e mais alguma coisa.

E era por isso que eu passava as manhãs com Reed, a debater ideias até as eliminar.

— Estava a pensar em cassetes VHS — disse à Christina. — São pequenas. As pessoas não querem necessariamente ficar com elas depois de as verem uma ou duas vezes. Os clubes de vídeo safam-se bastante bem. Podíamos deixar que as pessoas alugassem as cassetes online, e depois enviávamo-las diretamente.

Christina franziu o sobrolho.

— Nesse caso iríamos pagar para enviar as coisas duas vezes: o envio e a devolução. Não podes estar à espera que as pessoas paguem a devolução.

— Claro — anuí.

— Isso vai ser caro — disse Christina, apontando alguns valores num bloco de notas minúsculo. — Primeiro tens de comprar as

cassetes, seguidamente tens de pagar *duas vezes*, o envio e a devolução. Além disso, tens de comprar as embalagens em que as enviares e espaço de armazenamento para todas as cassetes que adquiriste...

— Já para não falar — interveio Te — de que ninguém quer esperar duas semanas para ver o filme *Sintonia do Amor*.

— Eu esperaria eternamente — respondi.

— O que estou a querer dizer é que quando queres ver um filme queres vê-lo *imediatamente* — explicitou Te.

— Sim, mas já *estiveste* num clube de vídeo da Blockbuster recentemente? — murmurou Christina, ainda a olhar para as colunas ordenadas que fizera no bloco de notas. — São terríveis. Desorganizados, desinteressantes. E também têm pouco inventário.

Peguei no taco de hóquei que estava a um canto do gabinete e comecei a atirar distraidamente uma bola de ténis contra um armário de arquivo. Te tinha voltado para o quadro branco e escrevera «loja de VHS online» na parte de cima com um marcador azul.

Mais uma vez, voltávamos ao jogo.

Nessa noite fui para casa e estive a ver a nossa coleção de vídeos. Era mais pequena do que pensava. *Aladino, O Rei Leão, A Bela e o Monstro*, tudo nas respetivas caixas da Disney. Agora, que estava a pensar em enviá-las por correio, pareciam-me gigantescas.

Ao jantar, a minha mulher, Lorraine, limpava molho de tomate do rosto da Morgan, a nossa filha de 3 anos, com uma das mãos, enquanto usava a outra para dar puré de maçã a Hunter, o filho mais novo. Tentei ensinar ao meu filho mais velho, Logan, como enrolar o esparguete no garfo, usando a colher. Tentei explicar a minha nova ideia à Lorraine. Nenhuma das tentativas correu particularmente bem.

Eu fazia um esforço para vir jantar a casa todos os dias e, não sei como, o meu trabalho seguia-me até lá. Lorraine não se importava, até certo ponto. E geralmente era um bom barómetro para determinar se alguma coisa parecia ser viável ou não. No que respeita a novas ideias, tenho tendência para ficar bastante entusiasmado.

Desta vez, Lorraine ouviu-me com uma expressão cética. Tinham passado quase 20 anos desde que a vira pela primeira vez em Vail,

no Colorado, a amiga do companheiro de quarto do meu parceiro de patrulha de esquí. Tinha vindo esquiar com o namorado e... bem, digamos que, assim que entrei em cena, as coisas entre eles não resultaram. Nessa época amava-a pelas mesmas razões porque a amo agora: a mente inteligente, o bom senso realista. Ela refreia-me.

Enquanto via Logan a levar à boca um garfo cheio de esparguete, reuni o que me restava do entusiasmo do dia para tentar convencer Lorraine da minha ideia brilhante.

— Pensa no quanto detestas arrastar estes três para a Blockbuster — disse-lhe, apontando para a cara da Morgan, que estava cheia de molho de tomate, e para o sorriso desdentado de Hunter. — É um pesadelo. E isto podia resolver essa questão.

Lorraine franziu os lábios e abanou o garfo por cima do prato de comida quase intocada. Sabia que, quando nos levantássemos da mesa, ela ia ter de comer rapidamente, em pé ao lado do lava-louça, enquanto eu começava o moroso processo de levar os três miúdos para o banho e depois para a cama.

— Antes de mais nada, estás com a t-shirt cheia de molho — disse ela.

Olhei para baixo. Era verdade. Não era lá muito boa: uma t-shirt branca com uma estampa a dizer BORLAND BUG HUNT '87 só passa por alta-costura num raio de 60 quilómetros à volta de Scotts Valley. E a nódoa de molho não estava a ajudar. Tentei limpá-la com um dos toalhetes que temos sempre perto da mesa quando os miúdos estão a comer.

— Em segundo lugar — acrescentou, com um grande sorriso —, isso *nunca* vai resultar.

Os argumentos de Lorraine eram mais ou menos os mesmos que Christina e Te me tinham apresentado no final dessa semana. As cassetes eram demasiado volumosas para serem enviadas por correio. Não havia maneira de garantir que os utilizadores as devolvessem. Havia uma grande probabilidade de ficarem danificadas pelo caminho.

Mas, acima de tudo, era caro. É fácil esquecer como eram caras as cassetes VHS. Havia uma razão para as únicas cassetes que tínhamos

em casa serem filmes infantis — na década de 1990, o único estúdio de cinema que fixara um preço apelativo para a venda de cassetes VHS era a Disney. E, mesmo então, só o faziam para filmes que já tinham estreado há vários anos. Para a Disney, o *Bambi* era quase sempre uma nova estreia — porque todos os dias nasciam novos clientes que nunca tinham visto o filme.

Não estavam à procura de um filme infantil? Azar o vosso. As cassetes custavam entre 75 e 80 dólares cada uma. Não havia maneira de conseguirmos pagar uma biblioteca de VHS suficientemente grande para tentar afastar os utilizadores dos clubes de vídeo a que recorriam habitualmente.

Christina passou uma série de dias a analisar os modelos de negócio da Blockbuster e da Hollywood Video, e o que descobriu não era encorajador.

— Até as lojas físicas têm dificuldade em serem rentáveis — disse ela. — Para se ganhar algum dinheiro, uma cassette tem de ser alugada 20 vezes por mês. É preciso um fluxo constante de clientes. Isso significa que temos mesmo de ter em *stock* aquilo que as pessoas querem, idealmente filmes recém-estreados. Não há multidões a fazer fila à porta da Blockbuster todas as sextas-feiras à noite para alugar filmes do Jean-Luc Godard. As pessoas querem o *Assalto ao Arranha-Céus*. É por isso que as cópias desse filme ocupam uma parede inteira.

— Está bem. Também podemos focar-nos nas novas estreias — disse eu. — Esse jogo pode ser praticado por dois.

Christina abanou a cabeça.

— Nem por isso. Imaginemos que compramos uma cassette por 80 dólares e a alugamos por quatro. Depois de pagarmos os portes de correio, a embalagem e o manuseamento, talvez consigamos ganhar um dólar por cada aluguer.

— Portanto, teríamos de alugar qualquer cassette 80 vezes só para atingirmos o equilíbrio — disse Te.

— Exatamente — confirmou Christina. — Os clubes de vídeo podem alugar o mesmo filme novo 25 vezes por mês porque não têm de esperar pelo serviço postal. Podem limitar-se a ter um prazo de aluguer de 24 horas. Além disso, não pagam custos de embalagem

nem de envio, portanto também ganham mais dinheiro com cada aluguer.

— Então limitamos o período de aluguer a dois dias — contrapus.

— Ainda assim, o envio demora *pele menos* três dias — disse Christina, olhando para o bloco de notas. — Na *melhor* das hipóteses, e não é provável, o filme é-te devolvido passada uma semana. Podias alugar o filme quatro vezes por mês. Com sorte.

— Portanto, quando finalmente conseguisses alugar um filme recentemente estreado vezes suficientes para ganhar algum dinheiro já não seria uma estreia recente — disse Te.

— Exatamente — confirmou Christina.

— E, mesmo assim, continuarias a ser concorrente da Blockbuster — acrescentou Te. — Há um clube de vídeo da Blockbuster a cerca de 15 ou 20 minutos de distância de quase todos os potenciais clientes na América.

— E nas zonas rurais? — perguntei. Mas não estava convencido. Sabia que elas tinham razão: a menos que o preço das cassetes diminuísse, ou que os correios fossem mais rápidos, o aluguer de filmes por correio seria quase impossível.

— Voltemos ao quadro branco — disse então, de apagador na mão.

3.

Por favor, Sr. Carteiro

(início do verão de 1997 — 10 meses antes do lançamento)

Durante as semanas seguintes debati ideias com Christina e Te, argumentei essas ideias com Reed e vi-as transformarem-se lentamente em cinzas no chão do meu *Volvo*, algures entre Scotts Valley e Sunnyvale. Comecei a sentir-me desencorajado.

Não me lembro de como foi que soubemos da existência dos DVD pela primeira vez. É possível que, durante as suas pesquisas de mercado, Christina tenha descoberto a tecnologia que estava então a emergir. O meu cofundador da Integrity QA, Steve Kahn, era um aficionado das tecnologias de cinema em casa e é possível que as tenha mencionado nos escritórios da Pure Atria. Também é possível que eu tenha lido sobre elas no jornal — em 1997, apenas estavam disponíveis em mercados de teste em São Francisco e em seis outras cidades.

Mas suspeito de que tenha sido Reed a falar-me deles. Ele *lia* realmente todas as revistas de tecnologia gratuitas que eram enviadas para a Pure Atria — revistas que, no meu caso, se acumulavam numa pilha poeirenta a um canto do meu gabinete. E, algum tempo depois de a ideia de aluguer de vídeos online ter ido pelo cano abaixo, Reed tinha-se queixado de outra exorbitante multa por atraso na devolução que um clube de vídeo lhe cobrara. Os filmes ocupavam-lhe os pensamentos — e o aluguer de filmes por correio fora uma das poucas ideias que eu tivera que lhe despertaram a atenção.

Uma coisa é certa: sei que não vi um DVD na prateleira de uma loja.

Antes de 1997, os DVD só estavam disponíveis no Japão. E, mesmo que encontrássemos um, não havia maneira de o reproduzir — não

havia leitores de DVD à venda nos Estados Unidos. Era mais fácil, muito mais fácil, encontrar um disco de laser do que um DVD.

Mesmo em 1 de março de 1997, quando os primeiros leitores de DVD foram postos à venda nos mercados de teste dos Estados Unidos, não havia DVD disponíveis para compra fora do Japão. Foi preciso esperar até 19 de março para que alguns títulos fossem postos à venda e os poucos que havia não eram propriamente estreias recentes e entusiasmantes. *A Floresta Tropical. Grandes Êxitos da Animação. África: o Serengeti*. Os primeiros títulos a ser vendidos em massa — num total de 32 — surgiram uma semana depois, pela mão da Warner Bros.

A história deste formato é fascinante, mas é demasiado longa para este livro. No entanto, essencialmente, toda a gente — os estúdios de cinema, os fabricantes dos leitores de vídeos, as grandes cadeias de clubes de vídeo, as empresas de informática — queria evitar uma repetição das guerras de formatos que tinham ocorrido entre a VHS e a Betamax, em que duas tecnologias concorrentes se defrontaram no mercado, confundindo os clientes e atrasando a adoção do gravador de vídeo durante anos. E também ninguém — com exceção dos cinéfilos e dos colecionadores — gostava realmente dos grandes e caros discos de laser que tinham surgido alguns anos antes. Havia várias tecnologias concorrentes em desenvolvimento em meados da década de 1990, e todas elas eram do tamanho de discos compactos.

Tome nota disto: *do tamanho de discos compactos*. Foi isso que despertou a minha atenção. Um CD era consideravelmente mais pequeno do que uma cassete VHS. E muito mais leve. Na verdade, ocorreu-me que, provavelmente, era suficientemente pequeno e leve para caber num envelope comercial normal, que apenas precisava de um selo de 32 cêntimos para ser enviado. Era muito diferente da pesada caixa de cartão — e das caras tarifas de envio cobradas pela UPS — necessária para enviar uma cassete VHS.

Christina fez mais algumas pesquisas e descobriu que os estúdios e os fabricantes estavam a planear fixar o preço dos DVD ao nível de um artigo de coleção: 15 a 25 dólares por disco. Era muito diferente do que tinha acontecido na década de 1980, quando os estúdios reagiram

aos novos clubes de vídeo omnipresentes aumentando os preços das cassetes. Quando os estúdios se aperceberam de que os clubes de vídeo estavam a ganhar o dinheiro todo (comprando uma cassete VHS e alugando-a centenas de vezes — um direito estipulado pelo Supremo Tribunal dos EUA como a doutrina da «primeira venda»), decidiram que a única maneira de reagir era aumentando suficientemente o preço das cassetes VHS de maneira a que, essencialmente, captassem a sua «quota-parte» de todas as receitas dos alugueres. Sabiam que, ao aumentar o preço deste modo, estariam a dizer adeus às compras por parte dos consumidores, mas valia a pena fazê-lo porque a maior parte das pessoas não *queria* ser proprietária de um filme.

Os estúdios tinham aprendido com esse erro e queriam que os DVD fossem como os CD: produtos de consumo colecionáveis. Consideraram que, se o preço dos DVD fosse suficientemente baixo, os clientes esqueceriam os alugueres e passariam a comprar os filmes, da mesma maneira como compravam álbuns de música em CD. Os estúdios imaginaram clientes com prateleiras cheias de filmes nas salas de estar — eliminando por completo o intermediário, os clubes de vídeo.

Inventário mais barato, envios mais económicos — começava a parecer que o envio de filmes por correio podia resultar se (e era um grande «se») os DVD se tornassem num formato popular. Com outras categorias de produtos extremamente importantes — livros, música, rações — a serem lentamente disponibilizadas online, a categoria de aluguer de filmes (que tinha receitas anuais no valor de oito mil milhões de dólares!) era um alvo tentador. Apostar nos DVD era um risco, mas também podia ser a maneira de conseguirmos finalmente penetrar nessa categoria. Com o mundo inteiro embrenhado no aluguer de cassetes VHS, talvez conseguíssemos que o aluguer de DVD por correio funcionasse. E ficaríamos com a categoria de aluguer de vídeo por correio só para nós durante algum tempo.

O aluguer de cassetes VHS por correio estava morto. Mas o aluguer de DVD por correio poderia resultar.

Agora só precisava de encontrar um DVD.

Há muito que tenho a fantasia de trabalhar como carteiro. Depois de vivermos alguns anos na Califórnia, isso tinha-se transformado numa piada recorrente entre mim e Lorraine. Sempre que eu me fartava das políticas de escritório ou andava preocupado com o ciclo perpétuo de expansão e contração das *startups*, com a obtenção de fundos e com as bolhas, sentávamo-nos ambos no alpendre, com um copo de vinho na mão, e imaginávamos a nossa vida alternativa noutra sítio. Eu trabalharia como carteiro numa minúscula cidade no noroeste do Montana, ela educaria os miúdos em casa e faríamos o jantar juntos às 5 horas da tarde, depois de eu ter terminado a minha ronda. Acabavam-se as crises. Acabavam-se as noites em branco. Acabavam-se os fins de semana no escritório. Acabavam-se as viagens. Acabava-se o acordar às 3 horas da manhã para anotar todos os pensamentos que me tinham despertado de um sono profundo.

Uma parte da fantasia era o anseio nostálgico por uma vida mais calma e mais simples — sair da roda-viva. Havia alguma coisa de tentador num emprego que podíamos deixar para trás ao fim do dia. E tenho a certeza de que, para Lorraine, a fantasia de uma vida mais simples era igualmente apelativa. Durante anos havia tolerado a minha tendência para deixar uma frase a meio se me surgisse um pensamento relacionado com trabalho. Habituara-se a esperar os dois ou três segundos que decorriam entre ela dizer alguma coisa e eu finalmente conseguir deixar de pensar naquilo em que estava a trabalhar e dar-lhe uma resposta.

Além disso, em termos económicos, a vida simples também era tentadora. Silicon Valley não é apenas um dos mercados de imobiliário mais caros do país — aqui *tudo* é caro. Apesar de termos poupado bastante dinheiro com alguns dos meus empreendimentos anteriores — e de ganharmos um salário que nos permitia viver confortavelmente —, tínhamos a sensação de que estávamos a correr o mais depressa que conseguíamos sem nunca sairmos do mesmo sítio. No alpendre, eu e Lorraine entregávamo-nos a longas fantasias e às respetivas realidades económicas: *Com o dinheiro que tínhamos poupado, e com o dinheiro que ganharíamos com a venda da casa, podíamos dar-nos ao luxo de comprar um palácio no Montana. Aos 40 anos*

podia estar praticamente reformado. E, mesmo só com um trabalho a meio tempo como carteiro, viveríamos lindamente...

Mas, como acontece com todos os anseios nostálgicos, é provável que fosse melhor que a nossa visão de uma nova vida na floresta ficasse por concretizar. Se realmente vivêssemos em, imaginemos, Condon, no Montana, e eu só tivesse a minha ronda diária como carteiro para me manter ocupado, provavelmente descobriria rapidamente porque enlouquecem os carteiros.

A verdade é que gosto de dores de cabeça. Gosto de ter um problema para enfrentar todos os dias, algo que me dê que pensar. Algo para resolver.

Nesse verão passei muito tempo a pensar no Lulu Carpenter, um café ao cimo da Pacific Avenue, na baixa de Santa Cruz. Reed e eu encontrávamo-nos lá para tomar o pequeno-almoço uma ou duas vezes por semana, antes de fazermos a viagem para o emprego. De uma das mesas da esplanada onde Reed e eu nos costumávamos sentar, de costas para as enormes janelas abertas do café, podíamos olhar diretamente para o outro lado da rua, para a estação de correios de Santa Cruz, erguendo-se na Pacific Avenue como uma igreja.

A estação de correios de Santa Cruz é um edifício grandioso, com muitas colunas. É um prédio apelativo, distintamente antiquado; exterior de granito e grés, pavimento de tijoleira reluzente, átrio com caixas postais com maçanetas de bronze ligeiramente manchadas. Em 1997 eu não enviava muitas cartas — trabalhava em tecnologias e o e-mail era rei —, mas ver o fluxo de pessoas a entrar e a sair das portas da estação de correios fazia com que tivesse vontade de começar a trocar correspondência com alguém. Fazia-me pensar no meu primeiro emprego como rei do correio não solicitado, quando costumava enviar milhares — não, centenas de milhares — de cartas por semana.

Dava-me vontade de tornar a enviar coisas por correio.

— Ouve — disse eu, olhando para a folha delicada desenhada na espuma do meu *cappuccino*. Estava há meia hora a apresentar a Reed a ideia de «envio de DVD por correio» que Christina e Tè me tinham ajudado a formular. — Vamos tentar. Enviamos um CD para tua

casa. Se se partir, partiu-se, e sabemos que esta ideia nunca poderá resultar. Mas se lá chegar intacto terás alguma coisa para ouvir na terça-feira à noite.

Reed olhou fixamente para mim. Eram 8 horas da manhã, numa segunda-feira, e não só era provável que ele já estivesse acordado desde as 4 horas como também já tinha bebido um café duplo. Agora estava a meio de uma chávena de café normal. Já me tinha recordado várias vezes que nenhum de nós tinha sequer *visto* um DVD.

Eu? Eu estava entusiasmadíssimo. Também tinha acordado cedo e tinha ido surfar em Lane, ao nascer do Sol. Mas, mesmo horas mais tarde, enquanto bebericava um café em terra firme, conseguia visualizar esta última ideia que me surgira a começar a diferenciar-se do horizonte, erguendo-se ao longe como uma onda indistinta. Ainda era demasiado cedo para perceber se podíamos ou não apanhar a onda — mas, independentemente disso, o melhor era prepararmos-nos para o fazer.

Reed pressentiu que eu estava inquieto.

— Está bem, está bem — disse ele. — Acaba o *scone*.

Descemos a rua até à Logos, a loja de discos em segunda mão situada na Pacific, e esperámos à porta até à hora de abertura. Como é evidente, ainda não tinham DVD. Mas achámos que um CD era suficientemente parecido. Comprámos uma compilação em segunda mão dos maiores êxitos da Patsy Cline — se não resultasse, pelo menos era um disco que alguém podia querer ouvir. Poucos minutos depois, Reed já estava a tirar o CD da caixa, enquanto eu entrava na Paper Vision, uma loja de artigos de escritório, para comprar um envelope. Parecia estúpido adquirir uma caixa de envelopes só para usar um, por isso comprei um postal com dois cachorros num cesto de vime, a ladrar «parabéns». Vinha acompanhado de um envelope cor-de-rosa. Reed escreveu o endereço dele quando já estávamos na estação de correios, enquanto eu punha moedas na máquina para comprar um selo de 32 cêntimos.

Pusemos o CD dentro do envelope. Colámos o selo. Lambi a aba do envelope, dei-lhe um beijo de boa sorte e enfié-o na ranhura por baixo do velho letreiro de bronze que dizia APENAS CORREIO LOCAL.

Por falar em sorte: muitos meses depois, já bem avançado na experiência Netflix, fiz uma visita guiada à estação de correios de Santa Cruz. Por essa altura a empresa já estava a funcionar. Ainda não tínhamos feito o lançamento, mas estávamos consideravelmente longe dos dias em que atirávamos ideias pela janela de um *Toyota Avalon* na Autoestrada 17. Estávamos suficientemente perto do lançamento e eu decidi que precisava de ver exatamente como é que os nossos DVD iriam circular dentro de uma estação de correios, para podermos aperfeiçoar o design das embalagens de envio por correio.

Quando passei pelos cestos manchados na parte de trás das caixas postais, pelos cais de carga e pelo gabinete de entregas, senti-me como um miúdo. Foi o próprio chefe dos correios de Santa Cruz que me conduziu pelo percurso, que, segundo me explicou, era exatamente o mesmo que o nosso envelope cor-de-rosa tinha percorrido nove meses antes: do selo até à ranhura da caixa do correio, passando pela triagem até chegar ao camião de entregas que acabaria por o levar para a caixa do correio de Reed. Estava à espera de encontrar um sistema extremamente automatizado que funcionasse a grande velocidade e sob grande pressão, algo capaz de destruir até o mais robusto dos nossos protótipos. Ou, se isso não acontecesse aqui, pensava que as cartas seriam enviadas para uma estação de correios maior, na cidade de San José, que ficava perto, onde passariam pela triagem e seriam danificadas, antes de regressarem a Santa Cruz para serem distribuídas. Mas aquilo com que me deparei foi algo mais humano, mais analógico. O correio local, cuja triagem se fazia manualmente para envio imediato, era entregue diretamente aos motoristas — um processo surpreendentemente rápido e cuidadoso.

— É assim que funciona em todo o lado? — perguntei.

O chefe dos correios riu-se na minha cara.

— Nem pensar — respondeu-me. — Isto é correio local. Todo o outro correio é enviado por camião para San José e é lá que a triagem é feita.

— Então, o que me está a dizer é que, se eu enviasse um CD desprotegido dentro de um envelope e o endereçasse para outra cidade qualquer, teria ficado riscado, rachado ou até partido?

— É o mais provável — respondeu-me.

Sorte a nossa, pensei.

Chama-se a isto um falso positivo — também conhecido como «ter sorte». Se tivéssemos escolhido qualquer outra estação de correios — ou se Reed vivesse em Los Gatos ou em Saratoga —, o nosso CD podia ter ficado destruído. Que diabos: se o tivéssemos enviado para minha casa, em Scotts Valley, em vez de para casa dele, em Santa Cruz, provavelmente não teria sobrevivido à viagem. E eu não estaria a escrever este livro. Ou talvez estivesse, mas seria sobre champô.

Em vez disso, logo na manhã seguinte, menos de 24 horas depois de o nosso envelope cor-de-rosa ter desaparecido na ranhura do marco de correio, encontrei-me com Reed num parque de estacionamento em Scotts Valley e ele mostrou-me o nosso envelope. No interior estava um CD intacto.

— Chegou — disse ele.

— Felizmente — retorqui.

Adeus pranchas de surf e tacos de basebol personalizados.

Quando aquele CD chegou intacto, acho que tanto Reed como eu soubemos que tínhamos encontrado a nossa ideia. Todas as objeções levantadas pela Christina e pela Te — o prazo de devolução, o fator da conveniência — continuavam a ser válidas. Mas, se o custo de envio de um DVD por correio era apenas 32 cêntimos e se os podíamos comprar pelo preço unitário de 20 dólares, ambos sabíamos que tínhamos uma hipótese.

Um dos fatores reais que separavam os DVD das cassetes VHS, como Christina e Te descobriram, era o tamanho da biblioteca. Mesmo em locais dos Estados Unidos onde os DVD *estavam* disponíveis não havia muitos títulos. Em meados de 1997, ainda havia apenas cerca de 125 títulos disponíveis para escolha. Mas havia *dezenas de milhares* de filmes em VHS.

— Portanto, o raciocínio é o seguinte — disse Christina quando lhe mostrei o CD. — Entramos no negócio cedo? Adiantamo-nos aos clubes de vídeo e depois arranjam os mais inventário?

Anuí:

— É mais do tipo «ter *qualquer* inventário». Ainda ninguém tem leitores de DVD, portanto vai demorar algum tempo até que os clubes de vídeo comecem sequer a tê-los. É provável que tenhamos um grande período em que seremos a única empresa deste tipo na cidade.

— Talvez isso compense o desfasamento — comentou Te. — Se, de qualquer maneira, as pessoas não conseguem encontrar DVD nas lojas, não se importarão tanto de esperar.

Christina tinha o sobrolho franzido, mas percebi que estava a começar a concordar.

— Está bem — disse ela. — Já alguém viu realmente um DVD?

Tínhamos a nossa ideia. Agora só nos faltava descobrir uma maneira de a pagar.

Quando se cria uma empresa, aquilo que se está realmente a fazer é conseguir que outras pessoas adiram a uma *ideia*. Temos de convencer os nossos futuros funcionários, investidores, parceiros de negócios e membros do conselho de administração de que vale a pena aplicar dinheiro, reputação e tempo na nossa ideia. Hoje em dia faz-se isso através da validação antecipada do produto. Criamos um site ou um protótipo, criamos o produto, avaliamos o tráfego ou as vendas antecipadas — tudo isso de maneira a que, quando abordarmos potenciais investidores, de mão estendida, já disponhamos de números para provar que o que estamos a tentar fazer não só é uma boa ideia como também já existe e *resulta*.

Por exemplo: há uns anos, quando o meu filho terminou a universidade, mudou-se para São Francisco com um amigo, decididos a criar uma nova empresa. Em menos tempo do que o que demoraram a fazer a viagem de carro desde a nossa casa em Scotts Valley até São Francisco, já tinham criado um site na plataforma Squarespace, aberto uma conta de crédito na plataforma Stripe, comprado alguns *banners* publicitários recorrendo ao serviço AdSense e preparado algumas ferramentas de análise em nuvem na plataforma Optimizely para avaliar os resultados. Tudo no período de uma só semana.

(Uma das ideias que testaram? *Champô por correio*. O que querem que vos diga? Quem sai aos seus não degenera.)

No entanto, em 1997 era possível angariar dois milhões de dólares com um PowerPoint. Na verdade, *tinha* de se fazer isso. Há muitas razões para tal, mas a mais importante tinha que ver com tempo. Em 1997 não existia Squarespace. Não existia Stripe nem AdSense. Não existia Optimizely. Não havia nuvens. Se queríamos criar um site tínhamos de ter engenheiros e programadores que o criassem. Tínhamos de ter servidores. Tínhamos de arranjar maneira de aceitar pagamentos com cartão de crédito. Tínhamos de fazer as nossas próprias análises. Esqueçam um fim de semana. Pensem antes em seis meses.

E para isso era preciso dinheiro. Dinheiro para contratar pessoas, para arrendar um espaço, para comprar equipamento... dinheiro para *sobrevivermos* até conseguirmos provar que a nossa ideia tinha mérito e até conseguirmos angariar o primeiro financiamento importante.

Era uma espécie de pescadinha de rabo na boca: não podíamos provar aos nossos investidores que a nossa ideia iria resultar, a menos que eles nos dessem dinheiro para provarmos que a nossa ideia podia resultar.

Tínhamos de os convencer da nossa *ideia*.

Mas, antes de podermos aceitar esse primeiro dólar, e de vendermos a nossa primeira ação, tínhamos de atribuir à ideia um valor em dólares. Isso chama-se avaliação. Fixa-se um valor, de quanto vale a nossa ideia.

Em linguagem comum, regra geral é bom sinal quando alguém diz: *Hei, isso é uma ideia que vale um milhão!*

Mas em Silicon Valley isso não é grande coisa.

Ou seja: a Netflix vale atualmente cerca de 150 mil milhões de dólares. No entanto, em 1997, Reed e eu decidimos que a propriedade intelectual — e ideia de alugar DVD por correio, aliada ao facto de ele e eu sermos quem estava a trabalhar nela — tinha um valor de três milhões de dólares. Não era um montante astronómico mas parecia ser suficiente. Suficiente para a ideia ser levada a sério, mas não tão elevado que ninguém quisesse arriscar dinheiro nela.

A HISTÓRIA VERDADEIRA E COMPLETAMENTE IMPROVÁVEL DOS PRIMEIROS DIAS DA NETFLIX

Nem sempre a vida de Marc Randolph e Reed Hastings foi tão simples como uma noite de *binge-watching*. Em 2000 atravessavam um dos seus piores momentos profissionais: a empresa de aluguer de DVD por correio em que tinham investido todas as suas economias, esforços e dois anos de trabalho estava prestes a ruir. Foi então que tomaram uma medida desesperada: propuseram a venda da empresa ao seu maior concorrente, a Blockbuster, por 50 milhões de dólares. A resposta que receberam foi direta: «Ponham-se a andar.» Hoje, a Netflix está avaliada em mais de 200 mil milhões de dólares e a Blockbuster... bem, o que é que ela fazia?

Mais do que a crónica de uma das empresas mais emblemáticas do mundo, neste livro estão as respostas a algumas das perguntas fundamentais sobre dar o salto de fé, seja nos negócios ou na vida: Por onde começar? Como lidar com os reveses? Como lidar com o sucesso? O que é realmente o sucesso?

Da ideia à formação de uma equipa e a saber quando é o momento de passar o testemunho e partir para outras aventuras, esta obra é mais do que uma parábola sobre sonhos. É uma das histórias mais perspicazes do nosso tempo.

**Um livro fundamental sobre criatividade,
sorte e perseverança.**

v o g a i s

com todas as letras

20|20 editora

ISBN 978-989-564-020-1



9 789895 640201

Gestão e Liderança