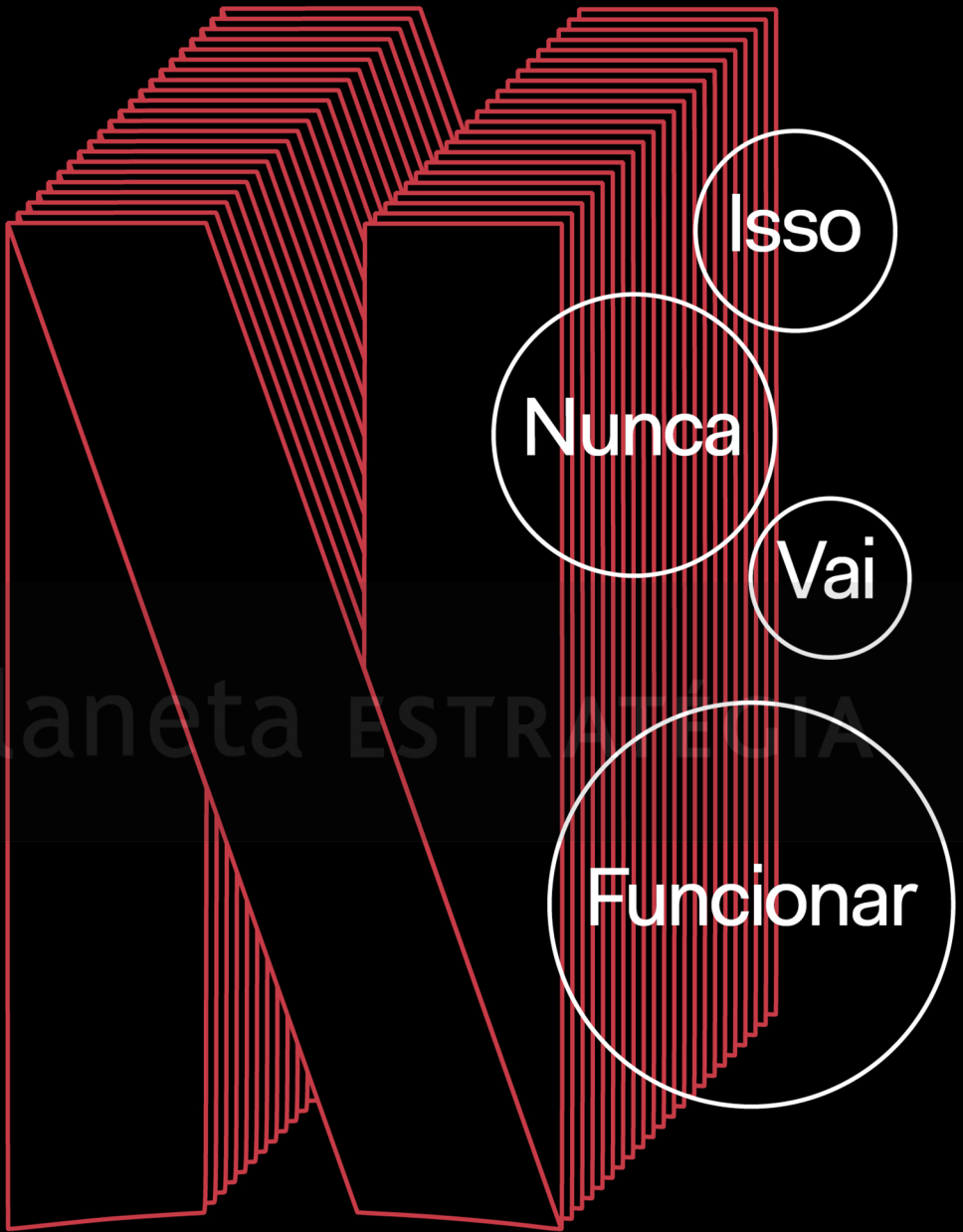


Marc Randolph

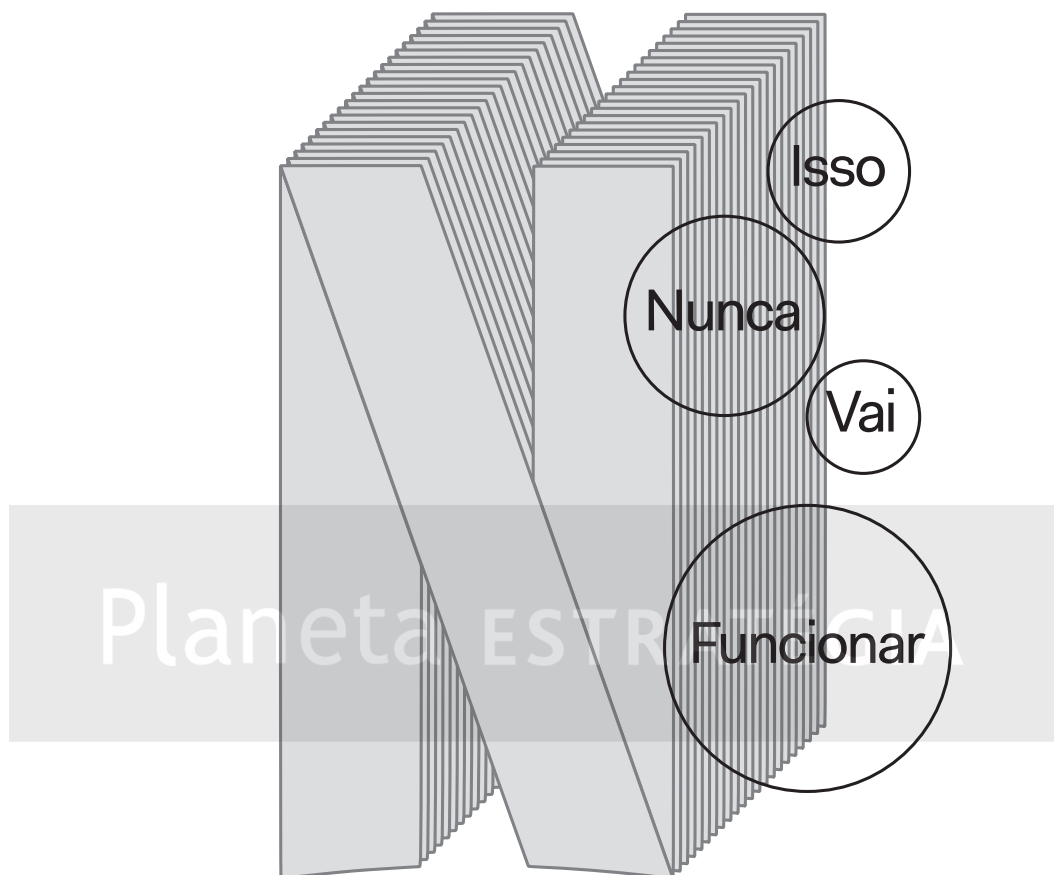


O nascimento da **NETFLIX**
e a incrível vida de uma ideia contada
pelo seu cofundador e primeiro CEO

Planeta **ESTRATÉGIA**

PREÇO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

Marc Randolph



O nascimento da **NETFLIX**
e a incrível vida de uma ideia contada
pelo seu cofundador e primeiro CEO

Tradução:
Amanda Moura

Planeta **ESTRATÉGIA**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

Copyright © Marc Randolph, 2019
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2021
Copyright © Amanda Moura
Título original: *That Will Never Work*
Todos os direitos reservados.

Preparação: Vanessa Almeida
Revisão: Karina Barbosa dos Santos e Diego Franco Gonçalves
Diagramação: 3Pontos Apoio Editorial
Capa: Mateus Valadares

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Randolph, Marc
Isso nunca vai funcionar/Marc Randolph; tradução de Amanda Moura. - São Paulo: Planeta, 2021.
368 p.

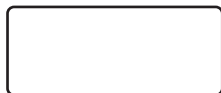
ISBN 978-65-5535-479-9
Título original: *That Will Never Work*

1. Netflix(Empresa) - História 2. Randolph, Marc - Memórias autobiográficas 3. Tecnologia streaming - História I. Título II. Moura, Amanda

21-3380

CDD 384.550973

Índices para catálogo sistemático:
1. Netflix - História



Ao escolher este livro, você está apoiando o
manejo responsável das florestas do mundo.

2021

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.
Rua Bela Cintra 986, 4º andar – Consolação
São Paulo – SP CEP 01415-002
www.planetadelivros.com.br
faleconosco@editoraplaneta.com.br

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

Sumário

Nota do autor.....	8
1. Na contramão das epifanias	9
2. Isso <i>nunca</i> vai dar certo	17
3. <i>Please, Mr. Postman</i>	33
4. Reunindo a banda.....	49
5. Mostre-me o dinheiro.....	60
6. Depositando um cheque de quase dois milhões de dólares.....	77
7. Por um triz, CinemaCenter.....	94
8. Preparados para o lançamento.....	116
9. Um dia no período pós-lançamento	142
10. Dias de Halcyon	168
11. Dois centavos por Bill Clinton	185
12. “Estou perdendo a confiança em você”	201
13. Sobre a colina	217
14. Ninguém sabe de nada.....	239
15. O sucesso: o mar onde nos afogamos	260
16. Choque.....	275
17. O cinto aperta	288
18. Indo a público	302
Epílogo: As regras de Randolph para o sucesso	331
Agradecimentos.....	351
Índice remissivo.....	356

1

Na contramão das epifanias

(Janeiro de 1997: quinze meses antes do lançamento)

Estou atrasado, como sempre. O estacionamento em que encontro Reed Hastings para dividir carona até o trabalho fica a apenas três minutos de casa, mas quando acontece de tudo (seu filho vomita em você durante o café da manhã, você não consegue encontrar as chaves, está chovendo e no último instante você percebe que não tem combustível suficiente para atravessar as montanhas de Santa Cruz e chegar a Sunnyvale), só mesmo contando com a sorte para não chegar atrasado ao encontro marcado para as sete da manhã.

Reed administra uma empresa chamada Pure Atria, que produz ferramentas de desenvolvimento de software e que, mais recentemente, adquiriu uma startup de cuja fundação participei, a Integrity QA. Depois de comprar a nossa empresa, Reed me manteve no cargo de vice-presidente de marketing.

Normalmente, chegamos ao escritório na hora certa, mas o tempo de percurso depende de quem está ao volante. Quando é Reed quem dirige, saímos no horário, vamos num impecável Toyota Avalon. Fazemos o trajeto respeitando o limite de velocidade. Às vezes, é um motorista que leva a gente, um rapaz de Stanford devidamente instruído a pilotar pelas curvas sinuosas e montanhosas da Highway 17 com muita atenção e cuidado. “Dirija como se houvesse uma xícara cheia de café em cima do painel”, escutei Reed dizer ao rapaz uma vez. E o pobre cumpriu a orientação à risca.

E eu? Dirijo um Volvo surrado com dois assentos traseiros. *Impaciente*. Digamos que seria essa uma resposta gentil de quem tentasse me descrever ao volante. Ou talvez *agressivo*, se a resposta fosse mais exata. Faço as curvas rapidamente. E quando por alguma razão estou animado, dirijo ainda mais rápido.

Hoje, é a minha vez de dirigir. Quando entro no estacionamento, Reed já está me esperando, encolhido debaixo de um guarda-chuva, o corpo encostado no próprio carro. Parece irritado.

— Está atrasado — diz, sacudindo o guarda-chuva ao entrar depressa no meu carro, e logo em seguida ele pega a lata de Coca diet amassada e os dois pacotes de fralda do banco da frente e joga tudo no banco de trás. — Com essa chuva, o trânsito deve estar daquele jeito.

E estava mesmo. Houve uma batida em Laurel Curve e tem um caminhão enguiçado na Summit. E sem falar no trânsito de sempre do Vale do Silício, carros e mais carros de programadores e executivos enfileirados pela estrada, feito um bando de formigas a caminho do formigueiro.

— Tá, já sei — digo. — Mas tenho uma nova. Tacos de beisebol personalizados. Mas personalizados mesmo, versão exclusiva. Os clientes fazem um cadastro on-line, aí usamos uma fresadora controlada por computador para fabricar um taco com todas as informações personalizadas do comprador: comprimento, espessura do cabo, tamanho do cano. Uma versão totalmente exclusiva. Ou não. E quem preferir uma réplica exata do taco de Hank Aaron, também podemos providenciar.

Reeds faz aquela cara inexpressiva. E que conheço tão bem. Quem não o conhece diria que Reed só estava olhando para o para-brisa sujo por causa das sequoias que passam zunindo pelo vidro do carro, ou para o Subaru que anda um *pouco* devagar demais à nossa frente. Mas eu sei bem o que está por trás dessa cara: uma rápida análise dos prós e contras, uma vertiginosa avaliação do custo-benefício, e um modelo preditivo quase instantâneo sobre possíveis riscos e escalabilidade.

Cinco segundos se passam, dez, quinze, e ele continua em silêncio. Depois de uns trinta segundos, ele vira para mim e diz:

— Isso nunca vai funcionar.

Estamos trabalhando nesse projeto há algumas semanas. Reed tem feito hora extra, finalizando os trâmites de uma grande fusão que deixará nós dois desempregados e, assim que a poeira baixar, estou planejando começar o meu próprio negócio. Todos os dias, no carro, enquanto a gente faz o percurso, lanço ideias para Reed. Tento convencê-lo a embarcar nessa como consultor ou investidor, e percebo que ele está bem intrigado. Ele me oferece feedback sem fazer rodeios e sem constrangimento. Reed é do tipo que reconhece algo bom assim que o vê. E também é capaz de reconhecer uma coisa ruim logo de cara. E o que dizer das minhas ideias matinais? A maior parte delas é ruim. Reed logo descarta essa que acabo de compartilhar, como fez com as outras. Inviável. Originalidade zero. Nunca vai dar certo.

— Sem falar que cada vez mais o beisebol se torna menos popular entre o público jovem — diz, quando paramos atrás de um caminhão de areia. Essa areia está a caminho de San Jose, onde se transformará em concreto para as estradas e os edifícios do pujante Vale do Silício. — Não quero logo de cara ficar preso a uma base de usuários que tende a diminuir.

— Você está errado — falo e explico por quê. Eu também fiz as minhas pesquisas. E me informei sobre os números do mercado de vendas de artigos esportivos. Pesquisei sobre a produção de tacos de beisebol (o custo da matéria-prima, bem como da compra e da operação de uma fresadora). E, tudo bem, admito que meu lado pessoal possa estar influenciando a ideia: meu filho mais velho acabou de encerrar a temporada na Little League*.

Reed tem uma resposta para cada um dos tópicos que abordo. Ele é analítico, racional, não perde tempo com sutilezas. Eu também não. Nosso tom de voz aumenta, mas não chega a ser uma briga. É sim uma discussão, mas produtiva. Um entende o outro. E cada um sabe que o outro é firme, e que oferecerá resistência.

* Presente em mais de oitenta países, a Little League promove ligas juvenis de beisebol e softball (N.T.).

— Você se apegou à ideia, não está agindo pelo lado racional — afirma ele, e eu quase caio na risada. Já ouvi Reed sendo comparado ao Spock, pelas costas. Não acho que a intenção de quem faz essa comparação seja elogiá-lo, mas deveria ser. Em *Jornada nas Estrelas*, Spock quase sempre tem razão no que diz. E Reed é assim também. Se ele disser que algo não vai dar certo, provavelmente não vai dar mesmo.

A primeira vez que fiquei a sós com Reed foi numa viagem de avião, de San Francisco a Boston. Ele tinha acabado de adquirir a minha empresa, mas nunca tínhamos ficado muito tempo a sós. Lá estou eu, perto do portão, esperando para embarcar, lendo um material sobre detecção de vazamento de memória e sistema de controle de versões, quando de repente sinto alguém dar um tapinha no meu ombro. É Reed.

— Qual é seu assento? — pergunta, perscrutando o meu cartão de embarque.

Quando respondi, ele pegou a minha passagem, marchou até o balcão de atendimento e trocou meu assento para a primeira classe.

Que ótimo, pensei. Vou aproveitar pra ler, relaxar um pouco, quem sabe até tirar um cochilo.

Mas aquela seria apenas a primeira coisa que eu aprenderia com Reed. Quando a comissária de bordo se aproximou, ele dispensou as mimosas grátis, virou o corpo a noventa graus e me encarou. Então, pelas próximas cinco horas e meia, ele traçou um panorama amplo e minucioso sobre a situação do nosso negócio, mal parando para tomar um gole de água com gás. E eu mal consegui dizer uma palavra, mas não me incomodei. Foi uma das análises de negócios mais brilhantes que já ouvi, como se eu tivesse me conectado a um supercomputador.

Aqui, neste exato momento, não estamos mais na primeira classe. Estamos em um Volvo que clama desesperadamente por uma lavagem. Mas minha percepção em relação a Reed permanece: uma mente fascinante e uma conduta sempre revigorante. Sou grato pelos conselhos, pela consultoria que estou recebendo de graça durante essas viagens, “colina acima” rumo ao Vale do Silício ou

voltando dele. Por pura sorte, acabei na mesma empresa que Reed — e na mesma cidade — com alguém que compreende a minha visão e que pode colaborar inestimavelmente comigo, sem falar no quanto economizamos de gasolina. Ainda assim, é frustrante ouvir que a minha ideia sobre a qual passei uma semana pesquisando é totalmente inviável. Uma parte de mim começa a se perguntar se todas as minhas ideias de negócio são tão instáveis e volúveis quanto a areia que o caminhão à frente carrega.

Esse caminhão, aliás, continua na pista da esquerda, andando devagar, segurando o trânsito. Estou irritado. Dou sinal de luz. O motorista do caminhão me olha pelo retrovisor, mas nem reage. Sem pensar muito, murmuro umas obscenidades.

— Você precisa relaxar — diz Reed, apontando para o trânsito à nossa frente. Ele já me disse (duas vezes) que o meu hábito de mudar toda hora de faixa acaba sendo, no final das contas, contra-producente e ineficiente. Meu jeito de dirigir o deixa irritado (e um pouco enjoado). — A gente vai chegar, de um jeito ou de outro.

— Vou arrancar os cabelos, e olha que não me restam muitos — afirmo.

Passo a mão pelo que restou dos meus cachos, e é aí que uma coisa interessante acontece. Um raro momento de epifania. Parece que tudo acontece ao mesmo tempo: o sol aparece entre as nuvens e para de chover. O caminhão de areia acelera, entra na faixa certa, e o trânsito começa a se movimentar. Tenho a sensação de que posso enxergar quilômetros à frente, até o coração congestionado de San Jose: casas, edifícios comerciais, as copas das árvores balançando com a brisa. Aceleramos, deixando os galhos das sequoias para trás. De longe, avisto o Mount Hamilton, a neve fresca cintilando na crista. E é aí que me ocorre. A ideia que finalmente vai dar certo.

— *Xampu personalizado, enviado por correio* — digo.

O Vale do Silício ama boas histórias sobre o surgimento de grandes ideias. Aquela ideia que muda tudo, a lâmpada que acende no

meio da noite, aquele papo de *e se a gente conseguisse fazer de um jeito diferente?*

Ideias originais não raramente nascem de uma epifania. Histórias que se contam aos investidores céticos, aos membros mais desconfiados de um conselho, aos repórteres curiosos e, por fim, ao público, geralmente jogam o holofote num momento específico: aquele em que tudo se torna muito claro diante dos olhos. Brian Chesky e Joe Gebbia não conseguem pagar o aluguel de onde moram em San Francisco, então, num dado momento, se dão conta de que podem encher um colchão inflável e cobrar uma taxa de quem quiser dormir nele. Assim nasce a Airbnb. Travis Kalanick paga oitocentos dólares por uma corrida a um motorista particular na véspera de Ano-Novo e chega à conclusão de que é preciso um meio de transporte mais barato que esse. Nasce a Uber.

Circula uma história famosa a respeito da origem da Netflix de que a ideia do negócio teria surgido depois de Reed ter pago à Blockbuster uma multa de quarenta dólares por atraso, pelo aluguel de *Apollo 13*. *E se não fosse cobrada nenhuma multa por atraso?*, ele teria pensado. E, aí, BOOM! Nasce a ideia da Netflix.

A história é linda. E valiosa. Ela é, como se diz no marketing, *emocionalmente verdadeira*.

Mas, como você verá neste livro, não foi bem assim que as coisas aconteceram. Sim, é verdade, a história envolve o atraso no aluguel de uma fita de *Apollo 13*, mas a ideia da Netflix não teve nada a ver com multa por atraso — na verdade, quando começamos, também cobrávamos taxa por atraso. E, o mais importante: a ideia da Netflix não surgiu de uma inspiração divina, não apareceu feito um clarão, perfeita, prática e toda certinha.

Epifanias são raras. E quando acontecem na ocasião do nascimento de uma ideia, não raramente são vistas com um olhar muito simplista ou então encaradas como uma falácia. Gostamos desse tipo de coisa porque remete àquele ideal romântico que paira entre a inspiração e a genialidade. Queremos que o nosso Isaac Newton esteja sentado debaixo da árvore quando a maçã cair do galho. Queremos Arquimedes em sua banheira.

Mas a realidade costuma ser um pouco mais complexa.

A verdade é que, para cada ideia boa, existem milhares de outras ideias ruins. E às vezes não é nada fácil distinguir uma da outra.

Artigos esportivos personalizados. Pranchas de surfe personalizadas. Nutrição canina formulada especialmente para o seu cachorro. Tive todas essas ideias e as compartilhei com Reed. Ideias às quais passei horas a fio me dedicando. Ideias até então consideradas por mim melhores do que aquela que, por fim, depois de meses de pesquisa, de centenas de horas de discussão, e de maratonas de reuniões em um restaurante familiar, se tornaram a Netflix.

Eu não fazia ideia do que daria certo ou não. Em 1997, a única coisa que eu sabia era que queria abrir a minha própria empresa e que o negócio envolveria a comercialização de algo pela internet. Só isso.

Parece absurdo que uma das maiores empresas de mídia do mundo pudesse surgir a partir desses dois desejos. Mas surgiu.

Essa é a história de como, do xampu personalizado, passamos para a Netflix. Mas é também a história sobre o incrível ciclo de uma ideia: do sonho ao conceito, e do conceito à realidade compartilhada. E sobre como as coisas que aprendemos nessa jornada transformaram as nossas vidas — das ideias compartilhadas ao longo de um percurso dentro de um carro, para encontrar uma dúzia de pessoas, cada uma de frente para um computador, num antigo banco, a centenas de funcionários assistindo às letras da nossa empresa rolaem pelo letreiro digital da bolsa de valores.

Um dos meus objetivos ao compartilhar essa história é desfazer alguns dos mitos que giram em torno de histórias como a nossa. Mas para mim é igualmente importante mostrar como e por que algumas atitudes que tivemos no começo — muitas delas involuntárias — funcionaram. Desde aquelas primeiras caronas compartilhadas com Reed, já se passaram mais de vinte anos e, ao longo desse tempo, percebi que há certas coisas que, se aplicadas de forma ampla, podem influenciar o sucesso de um projeto. Não falo necessariamente das leis, nem de princípios, mas de lições aprendidas que resultam de muito trabalho e suor.

Lições como: Desconfie de epifanias.

Raramente as melhores ideias surgem no topo de uma montanha feito o clarão de um raio. Tampouco lhe ocorrem naquele momento em que você está na encosta de uma montanha, preso no trânsito, parado bem atrás de um caminhão de areia. Ao contrário. As melhores ideias aparecem de forma mais lenta, gradual, no decorrer de semanas e meses. E, a bem da verdade, quando uma delas aparece, pode ser que você sequer a note, e leve muito tempo para se dar conta dela.

Planeta ESTRATÉGIA