HASTINGS, O FUNDADOR DA NETFLIX: *destruindo o próprio negócio*

O DILEMA DO INOVADOR

EM MEIO A UMA AMBICIOSA EXPANSÃO GLOBAL, A NETFLIX ENFRENTA O DESAFIO DE PROMOVER UMA SEGUNDA RUPTURA TECNOLÓGICA

SÉRGIO TEIXEIRA JR., DE LOS GATOS

REED HASTINGS, O FUNDADOR E PRESIDENTE da Netflix, tem autoridade para falar sobre rupturas tecnológicas. Sua empresa, fundada em 1997, subverteu o negócio de locação de DVDs. O sistema de escolha de filmes pela internet e entrega pelo correio criado por ele essencialmente matou as locadoras tradicionais, entre elas a maior empresa do mundo no segmento, a Blockbuster. Por uma assinatura mensal fixa, os clientes da Netflix passaram a ter acesso a um catálogo muito maior do que o de qualquer loja de bairro, pois não havia mais a limitação de espaço. Também passaram a descobrir novos filmes graças a um sofisticado software de recomendações, e nunca mais pagaram multas por atraso na devolução, pois na Netflix elas não existem. A complexa logística da empresa, com seus 58 centros de distribuição e mais de 25 milhões de assinantes, sempre ficou escondida nos bastidores. A simplicidade e a eficiência do modelo transformaram os clientes em fãs devotos do serviço. Há pouco mais de três anos, a Netflix começou uma nova ruptura, desta vez do seu próprio negócio: passou a oferecer a opção de assistir a filmes pela internet (esse é o serviço oferecido no Brasil desde o início de setembro). Não há dúvidas de que,

GREGG SEGAL/CORBIS OUTLINE/LATINSTOCK

DANIEL TOPEL, DA NETMOVIES:
o concorrente que conhece o mercado brasileiro

GERMANO LÜDERS

como aconteceu na música, a entrega de filmes também será digital. Mesmo com um serviço lucrativo e adorado pelos clientes, a empresa decidiu apostar tudo na distribuição online. "Pouquíssimas empresas que são excelentes em um tipo de negócio conseguem o mesmo na próxima geração (tecnológica)", disse Hastings a EXAME. "Sabíamos que as nossas chances de passar dos DVDs para o streaming não eram boas. Basta olhar para o caso da AOL, que dominou a internet por linha discada, mas que hoje é praticamente irrelevante em banda larga. Mas aprendemos as lições do passado."

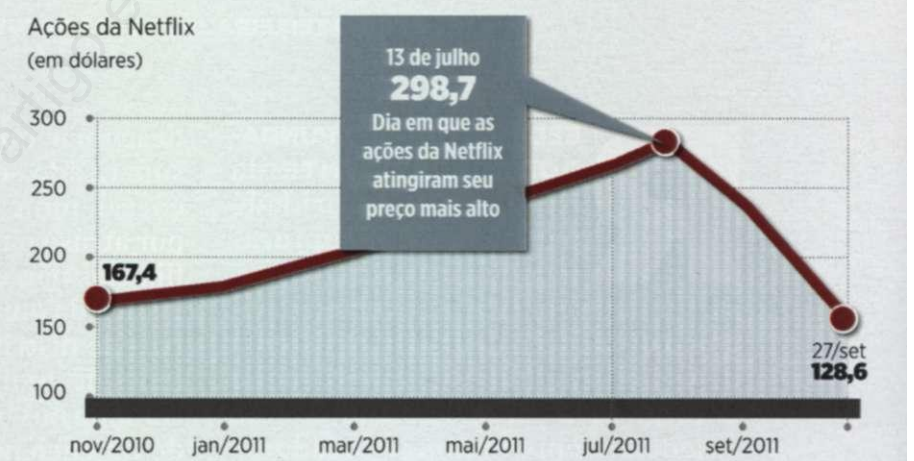
Muitos vão discordar dessa última afirmação. Apesar da enorme base de clientes satisfeitos e da liderança tecnológica no streaming de vídeos, a Netflix vem atravessando um dos períodos mais conturbados de seus 14 anos de vida. A empresa sempre foi considerada a mais bem posicionada para tornar realidade a promessa do entretenimento digital. Mas decisões tomadas nos últimos meses transformaram os elogios dos fãs em uma onda de reclamações que segue reverberando pela web. Suas ações chegaram perto dos 300 dólares em julho, valor mais alto nos nove anos de negociações na bolsa, mas despencaram para menos de 130 em apenas dois meses. De protagonista da revolução digital do entretenimento, em menos de seis meses a Netflix passou a ser considerada uma de suas potenciais vítimas.

Os problemas começaram de forma aparentemente prosaica. A Netflix anunciou, em meados do ano, que seu pacote de assinaturas sofreria uma mudança: quem quisesse continuar recebendo DVDs pelo correio teria de pagar um valor extra (até então, todos os clientes podiam receber os discos e também assistir aos filmes online por um único preço). Mesmo com o aumento no preço de 10 para 16 dólares para ter acesso aos dois formatos, a assinatura custa menos que uma sessão e um saco de pipocas na maioria dos cinemas americanos. Para Hastings, a reação dos consumidores era esperada. "Sabíamos que quando separássemos os serviços haveria uma reação. Mas eu acredito que daqui em diante a maioria dos clientes vai optar apenas pelo streaming, que continua a custar 7,99 dólares. Aqueles que quiserem também acessar o catálogo de DVDs pagarão um pouco mais. É um período dolorido que temos de atravessar." No final de setembro, a empresa anunciou a separação, de fato, dos dois serviços. O tradicional, via correio, se chama Qwikster, e o streaming ficará com a marca Netflix.

As dores a que Hastings se refere, porém, não vão embora com a divisão da empresa. O principal desafio da

TOMBO CINEMATOGRÁFICO

As mudanças no sistema de cobrança da Netflix fizeram a empresa



MARATONA DE FILMES: *os clientes da Netflix ficaram enfurecidos com o aumento dos preços*

perder metade de seu valor de mercado. Veja o que aconteceu

1 Os assinantes da Netflix nos Estados Unidos sempre pagaram um preço único para receber filmes pelo correio e também assisti-los online

2 Em agosto, a empresa anunciou uma mudança no seu sistema de cobrança: os planos de assinatura com DVDs passariam a custar mais caro

3 Os clientes reclamaram do aumento de preços, e a repercussão negativa se espalhou rapidamente pela web

4 Depois de algumas semanas, a empresa anunciou a separação dos negócios: um para a entrega de DVDs pelo correio e um para os filmes via internet

Netflix é manter sua posição de liderança no ambiente complexo e tumultuado dos direitos de distribuição digital. No caso dos DVDs, uma vez comprados os títulos, a empresa tem o direito de alugá-los como bem entender, para sempre. O que faz a diferença é o tamanho e a eficiência na logística. No caso do serviço online, o modelo é inteiramente diferente. Os direitos de filmes e séries de TV têm de ser negociados individualmente, e os contratos têm duração curta. Hastings está criando um novo negócio — e brigando com novos concorrentes, da Apple às empresas de TV por assinatura.

Outro problema é o preço cobrado pelos estúdios de cinema. "Um número enorme de concorrentes está entrando em cena", diz Michael Nathanson, do banco de investimentos Nomura. "Isso é uma boa notícia para os donos do conteúdo." Em 2008, a Netflix anunciou um contrato de 30 milhões de dólares com a Starz, empresa que exibe os filmes da Disney e da Sony num canal de TV paga e negocia os direitos para serviços online. O acordo expira em fevereiro do ano que vem e a Starz anunciou, no início de setembro, que não pretende renová-lo. Analistas estimam que o preço cobrado esteja próximo dos 300 milhões de dólares e que, para a Starz, talvez valha mais a pena tentar vender assinaturas de seu canal de TV paga do que alimentar um concorrente como a Netflix.

Para conseguir pagar a conta do conteúdo, a Netflix precisa crescer, e rapidamente. Esse é um dos motivos pelos quais a companhia está entrando em novos mercados. O primeiro foi o Canadá, em 2010, e neste ano chegou ao Brasil e a outros países da América Latina. No Brasil, a entrada foi anunciada com estardalhaço, mas o número de filmes e séries disponíveis ainda é pequeno. E a empresa conta com um concorrente local, a NetMovies. Embora não tenha o alcance global da Netflix, a empresa conhece bem o gosto do consumidor brasileiro.

Apesar do tombo recente, a Netflix tem um patrimônio valiosíssimo: uma rede de distribuição digital que chega até as TVs. Muito antes de a palavra aplicativo ganhar o significado atual, a Netflix já vinha desenhando um plano para que seu software pudesse ser embutido em consoles de videogame e nos próprios televisores. Hoje, a maioria dos novos aparelhos de TV de ponta vem com Netflix embutido. Isso significa, na prática, que a Netflix já está na sala de estar de milhões de consumidores, uma cabeça de ponte que não pode ser ignorada. Mas existe outro lado da equação a resolver. Como Reed Hastings está descobrindo, existe uma grande diferença entre ser o agente e ser a vítima de uma ruptura tecnológica. •

Fonte: Exame, São Paulo, ano 45, n. 18, p. 156-159, 5 out. 2011.