

**SEM FILTRO**

Planeta **ESTRATÉGIA**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

Copyright © Sarah Frier, 2020  
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2021  
Copyright © Sandra Martha Dolinsky  
Título original: *No filter: The Inside Story of Instagram*  
Todos os direitos reservados.

PREPARAÇÃO: Fernanda Antunes Guerriero  
REVISÃO: Vanessa Almeida e Nine Editorial  
DIAGRAMAÇÃO: Nine Editorial  
CAPA: Departamento de criação  
da Editora Planeta do Brasil

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
ANGÉLICA ILACQUA CRB-8/7057

Frier, Sarah

Sem filtro: os bastidores do Instagram: como uma startup revolucionou nosso  
estilo de vida / Sarah Frier; tradução Sandra Martha Dolinsky. – São Paulo:  
Planeta, 2021.  
384 p.

ISBN 978-65-5535-314-3

Título original: *No Filter: The Inside Story of Instagram*

1. Instagram (Empresa) 2. Redes sociais on-line 3. Fotografia I. Título II.  
Dolinsky, Sandra Martha

21-0578

CDD 006.754

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Instagram (Empresa)

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](http://www.planetadelivros.com.br)  
[faleconosco@editoraplaneta.com.br](mailto:faleconosco@editoraplaneta.com.br)

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

# SUMÁRIO

NOTA DA AUTORA.....	9
INTRODUÇÃO.....	12
#1 PROJETO CODENAME.....	21
#2 O CAOS DO SUCESSO.....	55
#3 A SURPRESA.....	78
#4 O VERÃO NO LIMBO.....	99
#5 SEJA RÁPIDO E QUEBRE COISAS.....	119
#6 DOMINAÇÃO.....	141
#7 A NOVA CELEBRIDADE.....	164
#8 A BUSCA PELOS DIGNOS DO INSTAGRAM.....	201
#9 O PROBLEMA DO SNAPCHAT.....	224
#10 CANIBALIZAÇÃO.....	255
#11 AS OUTRAS FAKE NEWS.....	280
#12 O CEO.....	306
EPÍLOGO.....	332
AGRADECIMENTOS.....	339
NOTAS.....	344
ÍNDICE REMISSIVO.....	364

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

# #1

## PROJETO CODENAME

“Gosto de dizer que sou perigoso o bastante para saber programar e sociável o bastante para promover nossa empresa. E acho que isso é uma combinação mortal de empreendedorismo.”

*KEVIN SYSTROM, COFUNDADOR DO INSTAGRAM*

# Planeta ESTRATÉGIA

**K**evin Systrom não tinha intenção de abandonar a escola, mas queria se encontrar com Mark Zuckerberg de qualquer maneira.

Systrom, que tem 1,95 metro, cabelos castanho-escuros, olhos semicerrados e rosto retangular, conheceu esse fundador de startup local por meio de amigos da Universidade de Stanford no início de 2005, enquanto bebiam cerveja em copos vermelhos de plástico em uma festa em São Francisco. Zuckerberg estava se tornando um prodígio do ramo da tecnologia por seu trabalho no TheFacebook.com, uma rede social que ele começara com amigos no ano anterior na Universidade de Harvard e, depois, expandira para campi universitários em todo o país. Os alunos usavam o site para escrever pequenas atualizações sobre o que estavam fazendo e publicavam esses status em seus “muros” no Facebook. Era um site simples, com

fundo branco e detalhes azuis, não como a rede social MySpace, com seus designs chamativos e fontes personalizáveis. E também estava crescendo tão rápido que Zuckerberg decidiu que não havia razão para voltar à faculdade.

No Zao Noodle Bar, na University Avenue, a cerca de 1,6 quilômetro do campus de Stanford, Zuckerberg tentou convencer Systrom a tomar a mesma decisão. Os dois haviam acabado de chegar à idade legal para beber, mas Zuckerberg – cerca de 25 centímetros mais baixo do que Systrom, com seus cabelos cacheados claros e pele de cor rosa-pálida, sempre de chinelos Adidas, jeans folgados e blusa de moletom com capuz e zíper – parecia muito mais jovem. Ele pretendia adicionar fotos à experiência do Facebook, além da singular foto de perfil, e queria que Systrom criasse a ferramenta.

Systrom ficou feliz por ser recrutado por Zuckerberg, a quem ele via como uma pessoa hiperinteligente. Ele não considerava a si mesmo um programador maravilhoso. Em Stanford, sentia-se alguém comum entre prodígios do mundo todo, e mal conseguiu uma nota B em seu primeiro e único curso de Ciências da Computação. Mesmo assim, ele se encaixava na categoria geral do que Zuckerberg precisava. Systrom gostava de fotografia, e um de seus projetos paralelos era um site chamado Photobox, que permitia às pessoas fazer upload de arquivos de imagem grandes e, depois, compartilhá-los ou imprimi-los, especialmente após festas em sua fraternidade, a Sigma Nu.

O Photobox foi suficiente para interessar Zuckerberg, que não era exatamente exigente àquela altura. Recrutar é sempre a parte mais difícil de construir uma startup, e TheFacebook.com estava crescendo tão rápido que precisava de gente. No início daquele ano, Zuckerberg foi visto em frente ao prédio de Ciências da Computação de Stanford segurando um cartaz sobre sua empresa, na esperança de surrupiar programadores do mesmo jeito que os clubes do campus recrutavam membros. Ele vendeu bem sua ideia, explicando à Systrom que estava oferecendo uma chance única de estar na base de algo que seria realmente imenso. O Facebook se abriria

para os alunos do ensino médio em seguida, e, mais para a frente, ao mundo inteiro. A empresa conseguiria mais dinheiro de investidores de risco e poderia, um dia, ser maior do que o Yahoo!, a Intel ou a Hewlett-Packard.

E então, quando o restaurante foi cobrar a conta, o cartão de crédito de Zuckerberg não foi autorizado. Ele culpou o presidente da empresa, Sean Parker.

Alguns dias depois, Systrom foi passear pelo sopé da montanha perto do campus com sua mentora para seu programa de empreendedorismo – Fern Mandelbaum, que havia feito um MBA em Investimentos de Risco na Stanford em 1978. Ela temia que Systrom desperdiçasse seu potencial se desistisse de tudo pelo sonho de outra pessoa. “Não entre nessa de Facebook”, disse ela. “É uma moda passageira. Não vai a lugar nenhum.”

Systrom achou que ela estava certa. De qualquer forma, ele não havia ido ao Vale do Silício para ficar rico depressa com uma startup. Ele pretendia cursar estudos de nível mundial e se formar em Stanford. Agradeceu a Zuckerberg por seu tempo e planejou outro tipo de aventura: estudar no exterior, em Florença, Itália. Eles manteriam contato.



Florença tocou Systrom de uma maneira que TheFacebook.com não conseguiu. Systrom não tinha certeza de que deveria trabalhar com tecnologia. Quando se matriculou pela primeira vez em Stanford, pensara em se formar em Engenharia Estrutural e História da Arte. Imaginava viajar pelo mundo restaurando antigas catedrais ou pinturas. Ele amava a ciência por trás da arte e o fato de uma inovação simples – como a redescoberta da perspectiva linear do arquiteto Filippo Brunelleschi durante o Renascimento – poder mudar completamente a maneira como as pessoas se comunicavam. Para a maior parte da história ocidental, as pinturas eram planas e caricaturadas, e, a partir de 1400, a perspectiva lhes deu profundidade, tornando-as fotorrealistas e emotivas.

Systemrom gostava de pensar em como as coisas eram feitas, decodificar os sistemas e detalhes que eram importantes para produzir algo de qualidade. Em Florença, ele desenvolveu pequenas obsessões pelas atividades manuais italianas, aprendendo as etapas da fabricação do vinho, o processo de modelar e costurar o couro dos sapatos e as técnicas para produzir um cappuccino legitimamente bom.

Mesmo durante sua infância encantadora, Systemrom explorava seus hobbies com esse nível de fervor acadêmico, em busca da perfeição. Nascido em dezembro de 1983, ele foi criado, com sua irmã, Kate, em um sobrado de uma rua arborizada, por onde passavam muitos automóveis, no subúrbio de Holliston, Massachusetts, cerca de uma hora a oeste de Boston. Sua mãe, Diane, muito ativa, foi vice-presidente de marketing da Monster.com, e mais tarde da Zipcar, e apresentou a internet a seus filhos na época da conexão discada. Seu pai, Doug, era um executivo de recursos humanos do conglomerado das varejistas Marshalls e HomeGoods. Systemrom era um garoto sério e curioso que adorava ir à biblioteca e jogar *Doom II* no computador – um jogo de tiro futurista cheio de demônios. Sua introdução à programação de computadores foi criar seus próprios níveis no jogo.

Ele passava de uma paixão intensa a outra, fases sobre as quais todos à sua volta tinham que ouvir – às vezes, literalmente. Quando trabalhou como DJ em um colégio interno de Middlesex, ele comprou duas plataformas giratórias e instalou uma antena na janela do dormitório para transmitir sua própria estação de rádio, que tocava música eletrônica – o que era um nicho na época. Quando adolescente, ele se esgueirava para dentro de casas noturnas permitidas só para maiores de 21 anos a fim de observar seus ídolos em ação; mas respeitava sempre as regras e não fazia uso de bebida alcoólica.

As pessoas ou instantaneamente amavam Systemrom, ou o achavam pretensioso e metido. Ele era bom em ouvir os outros, mas também estava sempre disposto a ensinar a maneira correta de fazer as coisas, provocando – porque suas obsessões eram muito variadas – tanto fascínio quanto bufos. Ele costumava afirmar que não era bom em algo em que realmente era, ou que não era *cool* o suficiente

para fazer aquilo que fosse realmente *cool*, seguindo a linha entre ser sociável e ficar se gabando. Por exemplo, para se encaixar no Vale do Silício, ele destacava suas credenciais de nerd na escola – seus videogames e projetos paralelos de programação –, mas raramente mencionava que também havia sido capitão do time de lacrosse ou que fora responsável por celebrar festas para sua fraternidade universitária. Seus irmãos de fraternidade o consideravam inovador por usar vídeos virais como meio de convocar milhares de pessoas. A primeira produção de Systrom, em 2004, chamava-se *Moonsplash* e apresentava irmãos da fraternidade dançando, com roupas de mau gosto, a música “Drop It Like It’s Hot”, do Snoop Dogg. Systrom era sempre o DJ dos eventos.

A fotografia era um de seus interesses pessoais mais antigos. Ele escreveu, para uma turma do ensino médio, como gostava de usar esse recurso: “para mostrar minha visão do mundo a todos” e “inspirar os outros a olhar o mundo de um jeito novo”. Antes de sua ida a Florença, o epicentro do Renascimento, ele aprendeu muito e economizou para comprar, após intensa pesquisa, uma das câmeras da mais alta qualidade que podia pagar, com as lentes mais nítidas. Pretendia usá-la em suas aulas de fotografia.

Seu professor em Florença, um homem chamado Charlie, não se impressionou. “Você não está aqui para fazer algo perfeito”, disse. “Me dá isso aqui.”

Systrom achou que o professor mudaria as configurações da câmera. Mas, em vez disso, ele levou sua preciosa compra para a sala dos fundos e voltou com um dispositivo menor, chamado Holga, que só tirava fotos borradas e quadradas em preto e branco. Era de plástico, como um brinquedo. Charlie disse a Systrom que ele não poderia usar sua câmera sofisticada nos três meses seguintes, porque uma ferramenta de maior qualidade não necessariamente criaria arte melhor. “Você tem que aprender a amar a imperfeição”, instruiu.

Systrom passou o inverno de seu primeiro ano, em 2005, tirando fotos aqui e ali em cafés, tentando apreciar uma beleza embaçada e fora de foco. A ideia – de uma foto quadrada transformada em



arte por meio da edição – ficou na cabeça de Systrom. A lição mais importante que ele tirou disso tudo foi a de que só porque algo é tecnicamente complexo não significa que é melhor.

Enquanto isso, ele planejava seu próximo verão. Systrom precisava fazer estágio em uma startup como parte do Stanford Mayfield Fellows Program, no qual quase não havia sido aceito. Como todos os estudantes de Stanford, ele tinha um lugar reservado na primeira fila da ressurreição da indústria da internet. A primeira geração da web girava em torno da movimentação de informações e negócios on-line, alimentando um boom especulativo das pontocom no final dos anos 1990, que estourou em 2001. Essa nova geração, que os investidores separaram dos fracassos pelo jargão “Web 2.0”, focava em transformar os sites mais interativos e interessantes, com base nas informações criadas por seus usuários, como avaliações de restaurantes e blogs.

A maior parte da nova tecnologia estava no subúrbio de Palo Alto, onde empresas como Zazzle e FilmLoop estavam instalando escritórios no centro da cidade, o mais próximo possível de Stanford, para fins de recrutamento, reocupando os imóveis abandonados. Foi para lá que os colegas de programa de Systrom decidiram ir. Mas Palo Alto era um lugar chato para se passar o verão.

Systrom leu no *The New York Times* a respeito de uma tendência de áudio on-line. A matéria mencionava uma empresa chamada Odeo, que havia criado um marketplace para podcasts na internet, e foi então que ele decidiu estagiar naquela companhia. Mandou um e-mail ao CEO Evan Williams, que trabalhava na startup fazia alguns anos – a empresa ficava a quarenta e cinco minutos de carro para o norte, em São Francisco – e já era mundialmente famoso por ter vendido o Blogger, um site de blogs, para o Google. Systrom obteve uma resposta positiva: conseguira o estágio, e passou a pegar o trem todos os dias para a cidade, que era mais emocionante, com seus bares de uísque de qualidade e seu cenário de música ao vivo.



Jack Dorsey, um novo funcionário da área de engenharia da Odeo, achava que não gostaria do estagiário de 22 anos, ao lado de quem teria que se sentar durante o verão inteiro. Imaginou que um programa exclusivo de empreendedorismo e um internato de elite na Costa Leste eram lugares estéreis e estereotipados, e que uma pessoa moldada por eles provavelmente seria desprovida de criatividade.

Dorsey, de 29 anos, tendo abandonado a Universidade de Nova York com uma tatuagem anarquista e um piercing no nariz, considerava-se um artista. Às vezes, por exemplo, sonhava em ser tornar um costureiro. Era engenheiro, mas só como um meio para um fim – criar algo do nada, com código. E também para poder pagar o aluguel. Ele não era o tipo de pessoa que sabia o que fazer com um estagiário.

Para surpresa de Dorsey, ele e Systrom se tornaram grandes amigos. Havia apenas um punhado de funcionários no loft da rua Brannan, a maioria vegana, então ele e Systrom iam juntos à lanchonete local comer sanduíches na hora do almoço. Descobriram que ambos tinham gostos muito específicos em termos de música, apreciavam café de alta qualidade e se interessavam por fotografia. Não havia muitos engenheiros no Vale do Silício com quem Dorsey pudesse conversar sobre esses assuntos. E Dorsey, que era autodidata, sentia-se lisonjeado quando Systrom lhe pedia ajuda com programação de computadores.

Systrom tinha suas peculiaridades. Depois de aprender bem a linguagem de programação JavaScript, dedicou-se a aperfeiçoar sua sintaxe e seu estilo, para que fosse agradável aos olhos – o que não fazia sentido para Dorsey, e era quase um sacrilégio na cultura dos programadores do Vale do Silício, que reverenciavam a rapidez com que realizavam suas atividades. Não importava se selavam linhas de texto com o equivalente digital da fita adesiva, desde que funcionasse. Ninguém se importava se o código tinha ou não uma estrutura bonita, exceto Systrom.

Systrom era filosófico ao falar de seus outros interesses intelectuais que Dorsey nunca havia tido a oportunidade de desenvolver.

Mesmo assim, Dorsey via um pouco de si mesmo no estagiário, que parecia saber o suficiente sobre cultura para ter opiniões a respeito, e não tentava simplesmente ser uma engrenagem em uma máquina ou enriquecer, como os que estudavam empreendedorismo. Dorsey estava curioso acerca do que surgiria na vida de Systrom quando ele relaxasse um pouco. Mais tarde, porém, descobriu que o colega, depois de se formar, planejava arrumar um emprego no Google. Em marketing de produto. *Dinheiro*, pensou Dorsey. Ele era um típico sujeito de Stanford, afinal.



Em seu último ano em Stanford, entre a Odeo e o Google, Systrom trabalhou para ganhar um pouco de dinheiro servindo *espresso* no Caffé del Doge, na University Avenue, em Palo Alto. Um dia, Zuckerberg foi àquele estabelecimento e ficou confuso ao encontrar o aluno que tentara recrutar trabalhando em um café. Já naquela época, o CEO não ficava à vontade diante da rejeição. Sem jeito, fez seu pedido e foi embora.

TheFacebook.com, agora chamado simplesmente de Facebook, acabou lançando fotos em outubro de 2005, sem a ajuda de Systrom. A invenção de marcar amigos em fotos, acrescentada dois meses depois, provou ser ainda mais proveitosa para a empresa. As pessoas que ainda não estavam usando o Facebook subitamente começaram a receber alertas por e-mail dizendo que fotos de seu rosto estavam aparecendo no site, e ficaram tentadas a clicar para vê-las. Essa se tornou uma das manipulações mais importantes do Facebook para fazer com que mais pessoas usassem a rede social, apesar da manobra meio assustadora.

Systrom sentiu que estava perdendo uma oportunidade. Mais de 5 milhões de pessoas já usavam o Facebook, e ele se deu conta de que estava errado sobre a trajetória da startup. Tentou voltar atrás, e começou procurando um dos funcionários abaixo de Zuckerberg que cuidavam do produto, mas a pessoa parou de responder a seus e-mails, e ele supôs que isso significava que eles não estavam interessados.

A equipe da Odeo, da qual Dorsey era o CEO, estava lançando um novo produto de atualização de status chamado Twttr – pronunciava-se “twitter”. Systrom havia mantido contato, e usava o site com frequência para dar apoio a seus amigos e ex-colegas, postando sobre o que cozinhava, bebia ou via, mesmo que só texto fosse permitido. Um dos sujeitos da Odeo disse a ele que, no futuro, celebridades e marcas do mundo todo usariam o site para se comunicar. *Eles estão loucos*, pensou Systrom. *Ninguém vai usar isso*. Ele não conseguia imaginar que utilidade teria. De qualquer maneira, não tentaram contratá-lo de novo.

A maioria das pessoas nunca tem a chance de trabalhar em uma empresa icônica em seus primórdios. Systrom desperdiçou duas oportunidades, optando por fazer algo muito menos arriscado. Para ele, depois de se formar em Stanford em Administração e Engenharia, entrar para o Google era basicamente como ir para a faculdade. Ele teria um salário de cerca de 60 mil dólares por ano – insignificante em comparação com a riqueza que o Facebook lhe proporcionaria –, mas representaria um curso intensivo na lógica do Vale do Silício.

Fundado em 1998, o Google começou a negociar em mercados públicos em 2004, produzindo milionários o suficiente para tirar o Vale do Silício de seu mal-estar causado pelo fiasco das pontocom. Quando Systrom entrou, em 2006, a empresa tinha quase 10 mil funcionários. O Google, muito mais funcional e estabelecido que a minúscula Odeo, era liderado principalmente por ex-alunos de Stanford, que tomavam decisões baseadas em dados. Era a cultura que levava a responsável pela página inicial Marissa Mayer, que mais tarde se tornou CEO da Yahoo!, a realizar o famoso teste de 41 tons de azul para descobrir qual daria aos hiperlinks da empresa a maior taxa de cliques. Um tom de azul levemente arroxeado venceu os tons mais esverdeados, ajudando a aumentar a receita em 200 milhões de dólares ao ano. Mudanças aparentemente insignificantes podem fazer uma enorme diferença quando aplicadas a milhões ou bilhões de pessoas.

A empresa de buscas fez milhares de testes como esse, conhecidos como testes A/B, que mostram uma experiência de produto

diferente para diferentes segmentos da base de usuários. No Google, imaginava-se que todos os problemas tivessem uma resposta correta, que poderia ser determinada por meio de análise quantitativa. Os métodos da empresa faziam Systrom recordar os meninos prodígios de sua turma de Ciências da Computação tentando fazer algo excessivamente complicado para impressionar. Dessa maneira, era fácil resolver o problema errado. Se os funcionários do Google houvessem estudado fotografia, por exemplo, poderiam ter como objetivo fazer a melhor câmera, em vez de tornar a fotografia mais impressionante. Charlie teria ficado espantado.

Systrom achou mais emocionante quando os funcionários do Google abandonaram os métodos definitivos e passaram a seguir a intuição. O trabalho dele era escrever material de marketing para o Gmail; a equipe tentava descobrir como fazer os usuários acessarem seus e-mails mais depressa. A solução foi criativa: assim que uma pessoa acessasse o Gmail.com, o Google começaria a baixar os dados da caixa de entrada enquanto ela digitava a senha. Ao fazer o login, alguns e-mails já estariam prontos para ser lidos, proporcionando uma melhor experiência do usuário sem exigir uma conexão mais rápida com a internet.

O Google não estava interessado em deixar Systrom fabricar produtos, já que ele não possuía diploma em Ciências da Computação. Ele estava tão entediado escrevendo material de marketing que começou a ensinar um colega mais novo a fazer *latte art* com as máquinas corporativas de café *espresso*. Mais tarde, ele passou a integrar a equipe de negócios do Google, observando como a gigante da tecnologia cortejava e depois adquiria empresas menores. Ele fazia apresentações em PowerPoint analisando metas e oportunidades de marketing. Havia apenas um problema: em 2008, a economia dos Estados Unidos entrou em crise devido às inadimplências de hipotecas. O Google não estava comprando nada.

“O que devo fazer?”, perguntou Systrom a um de seus colegas.

“Acho que você deve jogar golfe”, sugeriu o colega.

*Sou novo demais para jogar golfe*, decidiu Systrom. Era hora de seguir em frente.



Aos 25 anos, Systrom havia aprendido um pouco sobre como o Facebook focava o crescimento, como o Twitter era incompleto e como o Google era acadêmico e processual. Ele estava apto a conhecer seus líderes e o que os motivava, o que acabava com seu manto de mistério. Do lado de fora, parecia que o Vale do Silício era administrado por gênios; por dentro, ficava claro que todos eram vulneráveis, como ele, descobrindo isso à medida que avançavam. Systrom não era um nerd, nem um exímio programador, nem um analista quantitativo, mas talvez também não estivesse mais bem qualificado para ser um empreendedor.

Ainda avesso a correr riscos começando algo sem ganhar salário, ele arranhou um emprego como gerente de produtos em uma pequena startup chamada Nextstop, responsável por um site em que as pessoas compartilhavam dicas de viagem. Enquanto isso, nas noites e nos fins de semana nos cafés, ele tentava desenvolver uma nova habilidade: criar aplicativos móveis.

Os cafés de São Francisco em 2009 estavam cheios de pessoas como Systrom, fazendo coisas paralelas, apostando que os telefones celulares inaugurariam a próxima corrida do ouro da tecnologia, com uma oportunidade muito maior que a Web 2.0. Depois que a Apple lançou o iPhone, em 2007, os smartphones começaram a mudar a maneira como se via o ato de estar conectado. A internet não servia mais apenas para a realização de tarefas, como checar e-mails ou pesquisar no Google – passara a ser algo que podia se enredar na vida normal, visto que era carregada no bolso.

Os desenvolvedores já podiam oferecer tipos completamente novos de softwares que podiam ir aonde quer que as pessoas fossem. Grandes serviços na web, como o Facebook e o Pandora, estavam entre os aplicativos mais populares na primavera de 2009, bem como ferramentas inovadoras como o Bikini Blast, que oferecia imagens de fundo picantes para os celulares, e o iFart, um aplicativo que emitia vários sons de flatulência dependendo do botão que se pressionasse. A corrida dos aplicativos foi um alvoroço, liderada

por homens e mulheres de vinte e poucos anos em São Francisco que lançavam ideias ao público para ver o que ia pegar.

Systrom achava que o que lhe faltava em habilidade técnica – ele não sabia como criar um aplicativo, só um site para celular – poderia ser compensado com sua relativa diversidade de gostos, o que esperava que o ajudasse a ter ideias mais divertidas e interessantes para pessoas comuns. Estava aprendendo a desenvolver praticando, da mesma maneira que aprendera a ser DJ, ou a desenhar folhas na espuma do café com leite, ou a se tornar um fotógrafo melhor. Systrom criou algumas ferramentas aleatórias, como um serviço chamado Dishd, para que as pessoas classificassem refeições, em vez de restaurantes. Seu amigo de Stanford, Gregor Hochmuth, ajudou-o desenvolvendo uma ferramenta para rastrear na web menus de restaurantes, a fim de que um usuário pudesse buscar um ingrediente – “atum”, por exemplo – e todos os lugares em que fosse servido.

Naquele mesmo ano, mais tarde, Systrom criou algo chamado Burbn, em homenagem ao uísque de Kentucky que ele gostava de beber. O site mobile era perfeito para a vida social urbana de Systrom, permitindo que as pessoas informassem onde estavam ou aonde pretendiam ir, para que os amigos pudessem encontrá-las. Quanto mais vezes um usuário saísse, mais prêmios virtuais receberia. As cores de fundo eram marrom e vermelha – esquema pouco atraente – como uma garrafa de bourbon com um lacre de cera vermelha. Para adicionar uma foto à postagem, era necessário enviá-la por e-mail. Não havia outra maneira técnica de fazer isso. Ainda assim, foi uma ideia boa o bastante para entrar na corrida dos aplicativos do Vale do Silício.

Em janeiro de 2010, determinado a fazer seu *pitch* e justificar sua saída da Nextstop, Systrom foi a uma festa para uma startup chamada Hunch, no Madrone Art Bar, no bairro de Panhandle, em São Francisco. Haveria um enxame de investidores de risco, principalmente por causa dos já bem-sucedidos executivos da Hunch: Caterina Fake, cofundadora do Flickr, um site de armazenamento e compartilhamento de fotos vendido ao Yahoo! por 35 milhões

de dólares em 2005, e Chris Dixon, que vendera uma empresa de segurança cofundada por ele em 2006.

Durante os coquetéis, Systrom conheceu dois importantes VPs e seus talões de cheques: Marc Andreessen, cofundador da Netscape, que comandava a Andreessen Horowitz, uma das empresas de capital de risco do momento no Vale, e Steve Anderson, que dirigia uma agência de investimentos, que se encontrava em fase inicial e era muito mais discreta, chamada Baseline Ventures.

Anderson gostou do fato de Systrom, com Stanford e Google em seu currículo e uma personalidade confiante, ainda não ter investidores para sua ideia de aplicativo mobile. Ele gostava de ser o primeiro a perceber algo. Tomou emprestado o celular de Systrom para mandar um e-mail para si mesmo: “Acompanhar”.

A partir daí, os dois se encontravam a cada duas semanas no Grove, na Chestnut Street, pediam cappuccino e conversavam sobre o potencial do Burbn. Apenas algumas dezenas de pessoas usavam o programa de Systrom – seus amigos e os amigos deles. Ele disse que precisava de cerca de 50 mil dólares para começar a torná-lo uma empresa de verdade. Anderson estava interessado na oportunidade, mas com uma condição.

“O maior risco é que você é o único fundador”, observou Anderson a Systrom. “Normalmente, não invisto em fundadores únicos.” Ele argumentou que, sem outra pessoa no topo com ele, ninguém lhe diria quando estivesse errado, nem pressionaria para melhorar suas ideias.

Systrom disse que concordava, e que disponibilizaria no contrato 10% do direito de propriedade para um eventual cofundador. Foi assim que começou a empresa que se tornaria o Instagram.



Hochmuth, amigo de Systrom que também gostava de brincar com aplicativos, era a pessoa óbvia com quem construir uma empresa. Mas ele estava feliz no Google. “Por que não fala com Mikey?”, sugeriu Hochmuth.



Mike Krieger era outro aluno de Stanford, de uma turma dois anos abaixo da dele, que Systrom conhecia da irmandade de Mayfield. Conheceram-se anos antes, em um evento de networking em Mayfield, no qual Krieger, após ler “Odeo” no crachá de Systrom, perguntou-lhe como era essa empresa. Depois, Krieger desaparecera por um tempo para concluir seu mestrado em “sistemas simbólicos” – o famoso programa de Stanford para entender a psicologia da interação entre humanos e computadores. Sua tese foi sobre a Wikipedia, que havia conseguido cultivar uma comunidade de voluntários para atualizar e editar sua enciclopédia on-line. Em 2010, ele trabalhava na Meebo, um serviço de mensagens instantâneas.

Systrom gostava bastante de Krieger. Bem-humorado e equilibrado, estava sempre sorrindo e era um engenheiro muito mais experiente do que Systrom. Krieger tinha cabelos castanhos lisos e compridos, um rosto oval sempre barbeado e óculos retangulares. Recentemente, aos fins de semana, Systrom e Krieger se encontravam em um café em São Francisco chamado Coffee Bar, onde trocavam feedback sobre projetos paralelos e conselhos. Krieger foi um dos primeiros a testar o Burbn, e gostou porque incluía mídia visual, não só atualizações de status.

Krieger, assim como Systrom, não fazia ideia de que acabaria no mundo das startups. Ele crescera no Brasil, com passagens ocasionais por Portugal e Argentina, uma vez que seu pai trabalhava na empresa de bebidas Seagram. Ele também gostava de música e sabia tocar violão de 12 cordas. No ensino médio, interessara-se por design de sites, mas nunca conhecera nenhum empreendedor de tecnologia. Ao chegar aos Estados Unidos, em 2004, para cursar a Stanford, Krieger rapidamente percebera que esse setor poderia ser bom para ele.

O plano de Krieger era começar na Meebo, uma empresa de médio porte, depois passar para uma empresa menor e mais desafiadora, e por fim fundar a sua própria, alguns anos depois, quando já soubesse o suficiente. Enquanto isso, nos cafés, ele se aventurava no desenvolvimento de aplicativos para iPhone. O primeiro que

ele criou, com a ajuda de um talentoso amigo designer, chamava-se Crime Desk SF, que juntava dados de registros públicos sobre crimes em São Francisco com uma ferramenta de câmera para observar o mundo real e ver o que havia acontecido nos arredores. Eles dedicaram muito tempo a deixá-lo bonito, mas, infelizmente, ninguém queria usá-lo.

Krieger havia dito a Systrom que estaria disposto a ajudar se o amigo precisasse de uma mão com o Burbn. Após o investimento de Anderson, Systrom disse a Krieger que a ideia estava se transformando em uma empresa de verdade, com responsabilidades financeiras, e lhe perguntou se não queria ser oficialmente seu cofundador.

“Estou interessado”, falou Krieger. Parecia óbvio para ele: poderia trabalhar em São Francisco, em vez de ir para o sul até a Meebo, no Vale; poderia ajudar a construir algo na bacana recém-criada área de aplicativos móveis, e com aquele sujeito com quem já gostava de conversar.

Krieger costumava ter fortes pressentimentos ao tomar decisões importantes, mas sempre tentava ser estratégico para convencer os outros. Nesse caso, ele sabia que seus pais, em São Paulo, ficariam preocupados por ele fazer uma escolha de carreira de forma tão impulsiva, e com um visto de imigrante. De modo que lhes apresentou a ideia por partes.

“Acho que seria interessante entrar em uma startup nova!”, disse-lhes, como se fosse algo que poderia realizar um dia, se encontrasse a oportunidade certa.

Alguns dias depois, ele ligou de novo.

“Conheci um sujeito interessante!”, e explicou quem era Systrom e no que estava trabalhando.

No fim da semana, ele por fim telefonou para lhes dizer que, depois de muita pesquisa, havia decidido ser cofundador da empresa de Systrom, Burbn. Seus pais, com a impressão de que o filho pensara bem antes de fazer a escolha, apoiaram-no.



A próxima entidade a convencer foi o governo dos Estados Unidos. Em janeiro de 2010, Krieger contratou um advogado de imigração com experiência em vistos brasileiros (embora a maioria de seus clientes anteriores fossem cabeleireiros). Ele preparou a papelada para transferir seu visto de trabalho para o Burbn. Os funcionários do governo que estavam analisando seu caso viram que o Burbn havia levantado dinheiro, mas estavam desconfiados: tinham um plano de negócios?

Claro que não. O investimento lhes permitiria fazer o mesmo que o Facebook: tentar transformar seu produto em parte de um hábito diário para seus usuários antes de tentar ganhar dinheiro com ele. Mas Krieger e Systrom não podiam dizer isso. Informaram ao governo que planejavam um dia ganhar dinheiro com um tipo de sistema de cupons para bares, restaurantes e lojas que as pessoas frequentariam, espalhando-os para os amigos. Explicaram que entre seus concorrentes estavam o Foursquare e o Gowalla. Também forneceram um gráfico, que previa que teriam provavelmente 1 milhão de usuários no terceiro ano. Eles mesmos riam diante da improbabilidade de isso acontecer.

Enquanto esperavam para saber se teriam respaldo legal para trabalhar juntos no Burbn, Krieger e Systrom tentaram testar se realmente gostavam de trabalhar em equipe. Passaram algumas noites no Farley's, um café em Potrero Hill que expunha nas paredes o trabalho de artistas locais. Eles programaram joguinhos que nunca seriam lançados, inclusive um baseado no dilema do prisioneiro, uma teoria política dos jogos que explica por que pessoas racionais podem não cooperar mesmo quando deveriam.

Foi divertido, mas não era o Burbn. Meses se passaram, e Krieger entendeu que Systrom estava gastando seu dinheiro, retardando seu progresso, sem um fim claro para aquela espera. Krieger passava horas lendo as leis de imigração e era obcecado por histórias de terror postadas em fóruns na internet.

“Kev, talvez você devesse escolher outro cofundador”, sugeriu Krieger.

“Não, eu quero trabalhar com você”, respondeu Systrom. “Nós vamos resolver isso.”

Systrom já vira um número suficiente de startups cujo relacionamento entre os cofundadores era tóxico, por isso sabia como era raro encontrar alguém em quem se pudesse confiar. Os fundadores do Twitter, por exemplo, estavam sempre tentando minar um ao outro. Dorsey não era mais CEO da empresa. Os funcionários haviam reclamado que ele recebia os créditos por todas as ideias e o sucesso do Twitter e evitava a gestão de pessoas. Ele fazia intervalos para aulas de hot ioga e costura. “Você pode ser costureiro ou CEO do Twitter”, disse Ev Williams, segundo o livro de Nick Bilton, *A eclosão do Twitter*, “mas não pode ser os dois”. Em 2008, Williams conversou com o conselho do Twitter para assumir o cargo, expulsando Dorsey.

A história do Facebook era ainda mais dramática. O cofundador Eduardo Saverin, que começou a ficar de fora das decisões da empresa quando a equipe se mudou para Palo Alto, em 2005, congelou a conta bancária do Facebook – o que pode ter sido o verdadeiro motivo pelo qual o cartão de Zuckerberg não fora autorizado naquela sua primeira refeição com Systrom. Os advogados de Zuckerberg planejam uma transação financeira complicada para diluir a participação acionária de Saverin, incitando uma ação judicial e uma dramática adaptação de Hollywood da história, o filme *A rede social*, lançado no final de 2010.

A tradição dos fundadores do Vale do Silício era de agressividade, ambição, controle, falta de emotividade. Krieger era um bom ouvinte, um parceiro atencioso, um trabalhador esforçado e, depois de todos os testes que fizeram juntos, um bom amigo. Systrom não arriscaria fazer parceria com mais ninguém.



O tempo todo, Systrom tentava encontrar mais apoiadores para o projeto. Conseguiu convencer Andreessen Horowitz a investir 250 mil dólares, por meio de uma conexão com Ronny Conway, sócio

da empresa que ele conheceu no Google. Quando Anderson, da Baseline, soube desse número, quis o mesmo nível de participação, e também aumentou seu investimento para 250 mil dólares. De repente, Systrom tinha meio milhão de dólares para trabalhar.

Anderson tentou despertar interesse pelo Burbn em outras pessoas, mandando e-mails a cerca de uma dúzia de seus pares de outras empresas. Mas quem não havia sido pessoalmente encantado por Systrom não estava interessado. Existiam vários aplicativos mais populares baseados em localização, como o Foursquare e o Gowalla, e as fotos não eram o suficiente para atrair as pessoas, diziam os VPs. O Burbn tinha qualidades sociais, mas o Facebook já era tão dominante nessa área que não fazia sentido apostar contra eles. As atualizações de status – sobre o que a pessoa estava fazendo ou aonde ia – já eram grandes no Twitter.

Então, Systrom procurou seu antigo mentor, Dorsey, e lhe informou que estava fundando uma empresa. Os dois se encontraram perto da sede da Square, a mais recente aventura empreendedora de Dorsey. Ele estava criando um hardware, que poderia se conectar a um computador ou telefone com acesso à internet, o qual permitiria que as pessoas fizessem compras, em qualquer lugar, usando cartão de crédito. Seu piercing do nariz havia desaparecido. Dorsey se vestia de maneira muito mais formal, com camisa branca Dior e blazer preto, talvez em reação à desconfiança do conselho do Twitter.

Dorsey fez a Systrom muitas das mesmas perguntas que os VPs haviam feito, sobre por que alguém usaria o Burbn em vez de o Foursquare. *Claro que ele o batizaria em homenagem ao bourbon*, pensou Dorsey, recordando os interesses requintados de Systrom. *Claro que ele usou a mais moderna linguagem de programação*. Systrom, que ainda estava aprendendo a criar aplicativos para iPhone, vendia a ideia de que um aplicativo criado para dispositivos móveis em HTML5 teria uma vantagem no mercado, mas Dorsey não tinha certeza disso. Nesse caso, porém, o relacionamento pessoal superou a lógica do investimento. *Honestamente*, pensou Dorsey, *não importa o que Systrom esteja criando*. Não havia padrões ou modelos

que ditassem o que faria sucesso ou não na área mobile, enfim. E Systrom o procurara exatamente na hora certa.

Ninguém jamais pensara em pedir a Dorsey que aplicasse seu dinheiro em uma startup. Se ele fechasse com o Burbn, seria seu primeiro “investimento-anjo”, que é como se chama no Vale o pequeno investimento inicial de uma pessoa rica. Seria uma coisa legal a fazer com sua nova riqueza proveniente do Twitter, e ao mesmo tempo daria apoio a Systrom, que ele considerava ter extremo bom gosto. Systrom criaria o Burbn, independentemente do que viesse a ser.

Dorsey deu seu apoio, algo na casa de 25 mil dólares. Sua torcida acabaria sendo muito mais valiosa que isso.



Em abril de 2010, quase três meses após a solicitação, o governo por fim aprovou o visto de Krieger. Em sua primeira semana na nova empresa, Systrom o levou para tomar café da manhã e fez uma confissão: não tinha certeza de que o Burbn era o produto certo a se criar.

Systrom explicou que a ideia agradava seus jovens amigos hipsters urbanos, que iam a shows e restaurantes. Os prêmios do Burbn, por serem sociais, eram legais porque tornavam a experiência viciante e competitiva. Quem não fosse um jovem urbano – um pai de família, por exemplo, ou alguém sem dinheiro para sair –, talvez não *precisasse* usá-lo. Dorsey, inclusive, só havia logado depois que Systrom lhe pedira feedback. Systrom pensou como deveria ter sido assustador para a equipe da Odeo mudar para a criação do Twitter, mas, claramente, essa havia sido a decisão certa. Qual seria o Twitter de Systrom e Krieger?

Krieger ficou surpreso. Ele tinha acabado de assumir um grande risco indo para o Burbn de Systrom, e não por abandonar um emprego mais seguro. Se eles abrissem uma empresa e ficassem sem dinheiro, ele teria que voltar ao processo de conseguir visto ou mesmo retornar ao Brasil. Antes de jogar tudo fora, argumentou

Krieger, talvez deveriam tentar melhorá-lo. Foi o que fizeram, criando uma versão do aplicativo para iPhone.

Os cofundadores evoluíram de suas reuniões nos cafés locais para um instável espaço de coworking chamado Dogpatch Labs, que ficava em um píer próximo ao estádio de São Francisco e abrigava outras pequenas startups, como Threadsy, TaskRabbit e Automattic, fabricante do WordPress.

Era um lugar estranho, com correntes de ar que produziam uma cacofonia de sons perturbadores de gaivotas e leões-marinhos gritando e, principalmente, de outros jovens sendo criativos e às vezes improdutivos, estimulados por Red Bull e álcool. No teto, via-se suspenso um enorme leme de navio, em uma ostentação de estilo brega náutico, mas também perigoso, pois poderia cair durante um terremoto. A água ao redor era fria. Poucos turistas tinham coragem de alugar os caiaques que havia no estande externo. No entanto, nas tardes de sexta-feira, quando os engenheiros se reuniam do lado de fora para um happy hour, alguém inevitavelmente ficava bêbado demais e decidia pular na Baía de São Francisco.

Krieger e Systrom continuavam digitando, tentando ignorar os colegas, imaginando se alguém além deles estava preocupado com falta de dinheiro. Os fundadores do Burbn aproveitavam os eventos sociais de outra maneira. O administrador do prédio lhes havia dito que, se alguém contratasse um bufê, eles poderiam pegar as sobras de graça depois das 13h30. Caso sentissem fome antes, teriam que comprar um sanduíche pelo preço especial de 3,40 dólares na bodega local.

Eles tinham que economizar dinheiro porque não sabiam quanto tempo levaria para que o Burbn fosse bem-sucedido – ou *se* seria bem-sucedido. Alguns meses depois, uma reunião com Conway da Andreessen, filho do famoso investidor-anjo do Vale do Silício Ron Conway, frustrou ainda mais suas esperanças.

“O que vocês fizeram de novo?”, perguntou Conway. Systrom novamente tentou explicar o Burbn – é uma maneira divertida de ver o que seus amigos estão fazendo e se juntar a eles na vida real! Pode servir de inspiração para onde ir! –, mas ficou claro que

Conway não estava empolgado com a ideia, apesar de ter participado do investimento na empresa. Para ele, Systrom parecia estar repetindo todas as palavras da moda do Vale do Silício. Mobile? *Sim*. Social? *Sim*. Baseado em localização? *Sim*.

*Conway era, provavelmente, a décima pessoa com uma reação estarecida diante do aplicativo, pensou Systrom. Ele não tem interesse nem fé no que estamos fazendo, apesar do investimento.* Systrom sabia que seu produto era divertido, mas seria útil? Resolveria um problema que a maioria das pessoas tinha na vida? Essa pergunta foi o ponto de inflexão que levou Systrom e Krieger de volta à prancheta.



Os fundadores se debruçaram sobre um quadro branco em uma das salas de reunião do Dogpatch Labs e fizeram uma sessão de brainstorming que serviria de base para toda a sua filosofia de liderança: primeiro, perguntar que problema iam resolver; depois, tentar resolvê-lo da maneira mais simples possível.

Krieger e Systrom começaram o exercício fazendo uma lista das três principais coisas de que as pessoas gostavam no Burbn. Uma delas era o Plans, o recurso que lhes permitia informar aonde estavam indo para que amigos pudessem se juntar a elas. Outra eram as fotos. A terceira era uma ferramenta para ganhar prêmios virtuais sem sentido pela atividade realizada, que era especialmente um truque para levar os usuários a acessar o aplicativo mais uma vez. Nem todo mundo precisava de planos ou prêmios. Systrom circulou “fotos”.

As fotos, decidiram, eram onipresentes, úteis para todos, não só para jovens urbanos.

“Há algo aqui nas fotos”, disse Kevin. Seu iPhone 3G tirava fotos terríveis, mas era apenas o começo dessa tecnologia. “Acho que haverá um ponto de inflexão, quando as pessoas não carregarão mais câmeras compactas. Elas usarão só estes telefones.”

Todo mundo que tivesse um smartphone seria um fotógrafo amador, se quisesse.



Então, se as fotos eram o principal recurso do aplicativo que eles deveriam criar, quais eram as principais oportunidades? No quadro branco, Systrom e Krieger debateram três dos principais problemas a ser resolvidos. Primeiro, as imagens sempre levavam uma eternidade para carregar nas redes móveis 3G. Segundo, as pessoas tinham vergonha de compartilhar suas fotos de celular, de baixa qualidade, uma vez que os telefones não eram tão bons quanto as câmeras digitais. Terceiro, era chato ter que postar fotos em muitos lugares diferentes. E se eles criassem uma rede social com a opção de entregar suas fotos ao Foursquare, Facebook, Twitter e Tumblr de uma só vez? Jogar com os novos gigantes sociais seria mais fácil que competir com eles. Em vez de ter que construir uma rede do zero, o aplicativo poderia pegar carona nas comunidades já estabelecidas.

“Muito bem”, disse Systrom, “vamos focar nas fotos e na solução desses três problemas.” Fariam um aplicativo só para iPhone, já que Krieger era melhor nisso. O argumento de Systrom para Dorsey, de que a moderna linguagem de programação HTML5 seria um diferenciador útil no mercado, acabou se mostrando inválido. Eles teriam que tornar o aplicativo útil primeiro, e só depois acrescentar o Android, se tivessem a sorte de se tornar tão populares.



O primeiro protótipo deles se chamou Scotch, um parente do bourbon, no qual seria possível passar as fotos horizontalmente e curti-las tocando a tela, semelhante a um Tinder precoce. Eles o usaram por alguns dias antes de voltar à ideia do Burbn, duvidando de seus instintos. E, então, tentaram um novo conceito que permitiria às pessoas rolar as fotos verticalmente, mostrando primeiro a postagem mais recente, como o Twitter.

Todas as fotos usariam o mínimo de pixels possível, para ser carregadas rapidamente, ajudando a resolver o problema número um – apenas 306 pixels de largura, a menor quantidade necessária para exibir uma foto em um iPhone com bordas de 7 pixels em cada

lado. As fotos seriam quadradas, dando aos usuários a mesma restrição criativa fotográfica que o professor de Systrom em Florença lhe dera. Assemelhava-se à restrição do Twitter de só permitir a postagem de textos de até 140 caracteres. Isso ajudaria a solucionar, mas não totalmente, o problema número dois.

Havia dois tipos diferentes de rede social que se podia construir – tipo o Facebook, em que as pessoas se tornam amigas em comum umas das outras; ou tipo o Twitter, no qual podem seguir aquelas que não necessariamente conhecem. Eles acharam que o último seria mais legal para fotos, porque as pessoas poderiam seguir outras com base em interesses, não só em amizade.

Exibir “Seguidores” e “Seguindo” na parte superior, como o Twitter havia feito, já tornaria o aplicativo competitivo o suficiente para que as pessoas precisassem voltar a ele e checar seu progresso. Elas também poderiam “curtir” algo, acrescentando um coração, semelhante ao polegar para cima do Facebook. Curtir seria muito mais fácil nesse novo aplicativo, porque bastaria tocar duas vezes em uma foto inteira, em vez de procurar um botãozinho no qual clicar. E, diferentemente do Twitter e do Facebook, ninguém nesse novo aplicativo precisaria pensar em algo inteligente para dizer. Bastaria simplesmente postar uma foto do que havia ao redor.

Se Systrom e Krieger quisessem copiar completamente os conceitos do Twitter, seria óbvio, a essa altura, acrescentar um botão de compartilhamento, para ajudar o conteúdo a se tornar viral, como fazia o retweet. Mas os fundadores hesitaram. Se o que as pessoas compartilhavam nesse aplicativo eram fotografias, faria sentido permitir que compartilhassem a arte e as experiências dos outros em seus próprios nomes? Talvez. Mas, para começar de maneira simples, decidiram não pensar nisso até depois do lançamento.

Eles escolheram um logotipo – uma câmera Polaroid branca. Mas como chamá-lo? Nomes de bebidas alcoólicas como tema, sem suas respectivas vogais, estavam ficando fofinhas demais. Algo como “Whsky” não necessariamente explicaria para que serviria o aplicativo. Então, eles adiaram a discussão, chamando-o de Codename.

Logo depois, Systrom e sua namorada, Nicole Schuetz – que se tornaria sua esposa –, a qual ele conhecera em Stanford, passaram umas férias curtas em uma vila em Baja California Sur, no México, chamada Todos Santos, com pitorescas praias de areia branca e ruas de paralelepípedos. Durante uma de suas caminhadas à beira do oceano, ela o alertou de que provavelmente não usaria o novo aplicativo dele. Nenhuma de suas fotos de smartphone era boa – pelo menos não tão boa quanto a de um amigo deles, Hochmuth.

“Você sabe o que ele faz com essas fotos, não é?”, perguntou Systrom.

“Ele tira boas fotos, só isso”, disse ela.

“Não, não. Ele as passa por aplicativos de filtro”, explicou Systrom.

As câmeras dos celulares produziam imagens borradas e mal iluminadas. Era como se todo mundo que comprasse um smartphone recebesse o equivalente digital da minúscula câmera plástica que Systrom usava em Florença. Os aplicativos de filtro permitiam que os usuários adotassem uma abordagem semelhante à do professor de Systrom, alterando as fotos depois de tiradas, para torná-las mais artísticas. Ninguém precisava ser um bom fotógrafo. O Hipstamatic, com o qual dava para fazer as fotos parecerem saturadas, desfocadas ou vintage hipster, seria considerado o aplicativo Apple do ano em 2010. O Camera+, outro aplicativo de edição, foi outro dos mais populares.

“Bem, então vocês deveriam ter filtros também”, disse Nicole.

Systrom se deu conta de que ela estava certa. Se as pessoas usariam filtros em suas fotos de qualquer maneira, seria melhor que o fizessem no aplicativo; dane-se a concorrência.

De volta ao hotel, ele pesquisou na internet sobre como programar filtros. Brincou no Photoshop para criar o estilo que queria – sombras e contrastes pesados, além de sombras nas bordas da imagem para obter um efeito de vinheta. Então, sentado em uma espreguiçadeira, ao ar livre, com uma cerveja ao seu lado e seu notebook aberto, ele passou a transformar o código em realidade.

Ele batizou o filtro de X-Pro II, uma referência à técnica de revelação de fotos analógicas chamada processo cruzado, na qual os fotógrafos intencionalmente usam um produto químico destinado a um tipo diferente de filme.

Logo depois, ele testou seu trabalho em uma foto que tirou de um cachorro bege que encontrou em frente a uma barraca de tacos. O cachorro está olhando para a Nicole, cujo pé aparece no canto da foto. E essa, em 16 de julho de 2010, foi a primeira foto publicada no aplicativo que se tornaria o Instagram.



Krieger e Systrom não sabiam se seu novo aplicativo atrairia mais pessoas que o Burbn. Nada nele era exatamente novo. Eles não foram os primeiros a pensar em filtros de fotos ou redes sociais baseadas em interesses, mas valorizaram a sensação e a simplicidade acima da inovação tecnológica. Mantendo o produto minimalista – só para postar e curtir fotos –, os fundadores levariam menos tempo desenvolvendo-o e poderiam testá-lo com o público antes de gastar mais dinheiro. Eles estabeleceram um prazo para lançar o Codename: oito semanas – período menor do que aquele de que Krieger dispusera para obter seu visto.

Enquanto estavam construindo o aplicativo, eles receberam um e-mail de Cole Rise, um designer local que ouvira falar do que eles estavam fazendo e queria testar o produto.

Rise era o candidato perfeito. Ele trabalhava em uma startup de vídeo e também era fotógrafo. O tema de suas fotografias, que ele ocasionalmente expunha em galerias locais, contrariava a tendência do mercado de imagens nítidas, perfeitas e de alta resolução. Ele manipulava digitalmente suas fotos para permitir a entrada de mais luz, ou acrescentava mais textura ou sensação para torná-las mais nostálgicas. Ele gostava de câmeras antigas, como a Polaroid, e havia acabado de comprar uma Hasselblad, uma variação da câmera usada no primeiro pouso na Lua. Só tirava fotos quadradas.

Depois que Systrom e Krieger concordaram em deixá-lo testar o aplicativo, Rise subiu o Monte Tamalpais, ao norte da cidade, acompanhado de seu celular. Experimentou um dos filtros de Systrom, chamado Earlybird, e ficou impressionado com a qualidade, achando o efeito similar ao de sua própria arte. Convidou, então, os fundadores para beber alguma coisa.

Eles se encontraram no Smuggler's Cove, um bar temático de rum em São Francisco, cuja decoração é baseada em um naufrágio, e que servia coquetéis em taças flamejantes. Systrom e Krieger fizeram muitas perguntas a Rise sobre sua experiência no teste beta, e ele começou a achar que os fundadores não conheciam o próprio potencial.

“Esse negócio vai ser grande pra caralho”, explicou Rise. Os líderes da área de tecnologia raramente tinham experiência no setor em que passavam a irromper. Jeff Bezos, da Amazon, jamais trabalhara com livros, e Elon Musk, da Tesla, nunca mexera com fabricação de carros; mas os filtros do Instagram haviam claramente sido desenvolvidos por um fotógrafo. O Earlybird era o melhor que ele já vira, explicou Rise – de qualidade muito mais alta que qualquer um do Hipstamatic.

Depois de algumas bebidas, os fundadores perguntaram a Rise se ele gostaria de criar alguns filtros, sob contrato. Rise concordou, pensando que economizaria tempo tendo um aplicativo que editasse automaticamente suas fotos da maneira como queria que ficassem. Ele havia criado um sistema complicado depois de passar anos coletando texturas de coisas que via ao seu redor. Rise sobrepunha essas texturas nos arquivos do Adobe Photoshop, acrescentando camadas de mudanças de cores e curvas.

Rise testou cada uma de suas ideias em 20 imagens diferentes do rolo de sua câmera: do nascer do sol, do pôr do sol, de cores diversas e de diferentes horas do dia. Acabou criando quatro filtros, chamados Amaro, Hudson, Sutro e Spectra. Ele não pensou nas consequências de longo prazo de entregar sua arte a uma empresa, tornando-a disponível para as massas. Por mais otimista que fosse em relação a seus novos amigos, ele sabia que a maioria das startups acabava falindo.

Nem Rise nem os fundadores pensaram que havia um lado negativo no fato de que os filtros, quando usados em massa, dariam ao usuário permissão para apresentar sua realidade mais interessante e mais bonita do que realmente era. Foi isso o que de fato ajudou a tornar o produto popular. As postagens do Instagram seriam arte, e a arte era uma forma de comentário sobre a vida. O aplicativo daria às pessoas o dom da expressão, mas também o escapismo.



Tarde da noite, iluminado pelo brilho de seu notebook no Dogpatch Labs, Systrom programava em um canto, tentando não se distrair com um evento de negócios que estava acontecendo ali. Um homem chamado Travis Kalanick encontrava-se diante de uma plateia, em sua maior parte constituída por homens, explicando sobre sua empresa, UberCab, que criara uma ferramenta que ajudaria as pessoas a solicitar carros de luxo pelo celular. Seria lançado oficialmente em São Francisco no ano seguinte.

Um dos convidados do evento era Chris Sacca, da Lowercase Capital, um dos primeiros investidores do Twitter, que já havia colocado dinheiro na UberCab. Sacca se considerava um bom juiz de caráter, e investira em Kalanick depois de convidá-lo a passar algumas horas na jacuzzi de sua casa em Lake Tahoe. Ele reconheceu Systrom no canto. Haviam estado juntos no Google brevemente, antes de Sacca sair para fundar a Lowercase Capital. *Se Systrom estava ali, à noite, programando, devia estar trabalhando em algo novo,* pensou Sacca.

Depois que Sacca se aproximou de Systrom, foi convidado a saber mais sobre o produto no Compass Cafe, um café próximo dali gerido por ex-presidiários em processo de reinserção social. Ali, Systrom mostrou a Sacca a versão mais recente do Codename.

“Até que tamanho as fotos podem ter?”, perguntou Sacca. No capital de risco, os investidores assumem riscos maiores porque esperam muito mais retorno sobre o investimento. Sacca já era investidor do Photobucket, que havia sido vendido à Fox Interactive