

## CAPÍTULO UM

### Envolvendo-se com a magia

Vestindo terno e gravata e com o cabelo cinza cuidadosamente penteado, Mel Karmazin se destacava ao cruzar o campus do Google em Mountain View, Califórnia, entre pessoas de camiseta surrada e laptops no colo como se fossem bandejas. Naquele ensolarado dia de junho de 2003, o Google estava quase completando cinco anos de idade e Karmazin era um dos primeiros altos executivos da velha mídia a visitar sua sede. Como presidente da Viacom, ele representava a então quarta maior empresa de comunicação — era proprietário da rede CBS, de emissoras de TV e de estações de rádio, da Paramount, da MTV e suas redes de TV a cabo coligadas, da editora Simon & Schuster e de firmas de publicidade em outdoors, entre outras *holdings*. Baixo e arrogante, Karmazin admitia estar “sempre paranoico” em relação a seus concorrentes. Os dois maiores concorrentes da Viacom, a AOL e o grupo Time Warner, tinham se aliado, criando assim o maior conglomerado de empresas de mídia do mundo e, por isso, Karmazin estava à procura de novos parceiros.

Filho de um motorista de táxi do Queens, Karmazin, então com 59 anos, tinha começado sua carreira aos 17 anos como contato publicitário de programas de rádio. Era conhecido por ser tão insistente que os anunciantes fechavam negócio

apenas para se livrar dele. Tornou-se um vendedor competente que não jogava golfe ou tênis e que não tolerava livros muito grossos. Sua ideia de diversão se resumia a prospectar anunciantes em Wall Street. Seus métodos eram à moda antiga. Ele era o tipo que só acreditava em negócios sólidos e não levava fé nas empresas do Vale do Silício que alardeavam o tráfego em seus sites, mas se mantinham mudas a respeito de seus balanços patrimoniais.

Na época de sua visita, o Google era uma empresa privada e ele não tinha como saber se ela estava ganhando ou perdendo dinheiro, nem mesmo quantos funcionários tinha. Os números financeiros reais — cinco meses antes da visita de Karmazin, a contabilidade do Google revelou que em 2002 o faturamento foi US\$ 439,5 milhões e os lucros de US\$ 99,6 milhões — não impressionariam um homem acostumado a lidar com bilhões. No entanto, uma sócia confiável, a financeira Nancy B. Peretsman, do banco de investimentos Allen & Company, tinha convencido Karmazin de que o Google seria responsável pela próxima onda tecnológica. Ela se juntou a ele e ao então diretor financeiro da Viacom, Richard J. Bressler, na visita.

O alvo de Karmazin naquele dia era o Edifício 21, número 2400 da Bayshore Parkway, que o Google tinha comprado da Sun Microsystems, gigante na área de computadores e softwares. A construção de dois andares, sob a sombra de árvores, era chamada de Googleplex, sede da empresa de engenheiros e distante do prédio que abrigava os setores financeiro e comercial. Antes de entrar na sala de reuniões do segundo andar, os visitantes pararam diante de um monitor CRT de 21 polegadas colocado numa pequena mesa, que mostrava um globo tridimensional girando e iluminado por explosões de luzes coloridas, cada uma representando as milhões de buscas que estavam sendo conduzidas em todo o mundo. A tela estava escura apenas em lugares como África Central e Sibéria, onde



a falta de luz impedia as buscas. Um segundo monitor mostrava exemplos de pesquisas que estavam sendo feitas naquele momento em algum lugar do planeta. “Dava para perceber o poder daquilo,” disse Bressler. “E, em seguida, entramos naquela sala de reuniões que mais parecia uma ratoeira.”

Esperando para recepcioná-los na apertada sala amarela estava o cofundador do Google, Larry Page, na época com 30 anos. Com suas sobrancelhas pretas, cabelo curto preto e franja escondendo a testa, barba por fazer, olhos escuros que com frequência permaneciam fixos no chão da sala, e vestido com jeans e camiseta escura, ele era uma figura estranha, não apenas para Karmazin, mas para muitas outras pessoas que o viam pela primeira vez. Na verdade, ele era silencioso como uma pedra. Sentado ao lado de Page, o CEO do Google, Eric Schmidt, de camisa e gravata, óculos sem aro e um pouco mais velho — ele tinha 48 anos — tinha um ar mais acolhedor. “Eric era mais parecido comigo,” lembrou Karmazin. O outro fundador do Google, Sergey Brin, nascido no mesmo ano de Page, chegou atrasado e sem fôlego, de camiseta, short de ginástica e patins.

Karmazin iniciou a reunião com o que ele achou que fosse uma piada: “Não se preocupem, rapazes, não estou aqui para comprá-los!” Ao longo das horas seguintes, os três cientistas da computação e o figurão se sentaram em cadeiras descombinadas sobre um carpete velho e desbotado para discutir seus respectivos negócios. Schmidt e Brin falaram a maior parte do tempo sobre a filosofia de trabalho do Google, de engenheiros que sempre trabalham em equipe e, em troca, recebem liberdade, três refeições grátis por dia, massagens gratuitas, cortes de cabelo e cuidados médicos, e também da tecnologia.

Durante a pausa para almoço, Karmazin passou por escritórios lotados de engenheiros e desviou de bolas de ginástica coloridas usadas para alongamento ou mesmo como cadeiras durante reuniões de equipe e viu com seus próprios olhos a