CAPITULO UM   
 Envolvendo-se com a magia   
 Vestindo terno e gravata e com 0 cabelo cinza cuidadosamen- te penteado, Mel Karmazin se destacava ao cruzar o campus do Google em Mountain View, Califérnia, 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 midia a visitar sua sede. Como presidente da Viacom, ele representava a entao quarta maior empresa de comunicac4o — era proprietario da rede CBS, de emissoras de TV e de estacGes de radio, da Para- mount, da MTV e suas redes de TV a cabo coligadas, da edito- ra Simon & Schuster e de firmas de publicidade em outdoors, entre outras holdings. Baixo e arrogante, Karmazin admitia es- tar “sempre paranoico” em relacdo a seus concorrentes. Os dois maiores concorrentes da Viacom, a AOL e 0 grupo Time Warner, tinham se aliado, criando assim o maior conglome- rado de empresas de midia do mundo e, por isso, Karmazin estava a procura de novos parceiros.   
 Filho de um motorista de taxi do Queens, Karmazin, entao com 59 anos, tinha comecado sua carreira aos 17 anos como contato publicitario de programas de radio. Era conhecido por ser tao insistente que os anunciantes fechavam negocio   
 apenas para se livrar dele, Tornou-se um vendedor compe. tente que nado jogava golfe ou ténis ¢ que nao toleraya livrog muito grossos, Sua ideia de diversdo se resumia a Prospecta, anunciantes em Wall Street. Seus métodos eram 4 moda anti. ga. Ele era o tipo que so acreditava em negécios sdlidos @ Nao levava fé nas empresas do Vale do Silfcio que alardeayar 0 tréfego em seus sites, mas se mantinham mudas a respeito qe seus balancos patrimoniais.   
 Na época de sua visita, o Google era uma empresa priyaq,   
 e ele nfo tinha como saber se ela estava ganhando ou per. dendo dinheiro, nem mesmo quantos funcionarios tinha, Qs numeros financeiros reais — cinco meses antes da visita de Karmazin, a contabilidade do Google revelou que em 2002 9 faturamento foi US$ 439,5 milhdes e os lucros de US$ 996 milhédes — nao impressionariam um homem acostumado a lidar com bilhdes. No entanto, uma socia confiavel, a finan- cista Nancy B. Peretsman, do banco de investimentos Allen & Company, tinha convencido Karmazin de que o Google seria responsavel pela préxima onda tecnologica. Ela se juntou aele e ao entao diretor financeiro da Viacom, Richard J. Bressler, Na visita.   
 O alvo de Karmazin naquele dia era o Edificio 21, nimero 2400 da Bayshore Parkway, que 0 Google tinha comprado da Sun Microsystems, gigante na area de computadores e softwares. A construcao de dois andares, sob a sombra de 4Arvores, era chamada de Googleplex, sede da empresa de engenheiros e distante do prédio que abrigava os setores financeiro e comer- cial. Antes de entrar na sala de reunides do segundo andar, Os visitantes pararam diante de um monitor CRT de 21 pole- gadas colocado numa pequena mesa, que mostrava um globo tridimensional girando e iluminado por explosdes. de luzes coloridas, cada uma representando as milhdes de buscas que estavam sendo conduzidas em todo o mundo. A tela estava escura apenas em lugares como Africa Central e Sibéria, onde   
 4   
 16 Ken Auletta   
 a falta de luz impedia as buscas. Um segundo monitor mostra- va 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 na- quela sala de reunides que mais parecia uma ratoeira.”   
 Esperando para recepciona-los na apertada sala amare- la 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 frequéncia permaneciam fixos no chao da sala, e vesti- do com jeans e camiseta escura, ele era uma figura estranha, ndo 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, 6culos 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 f6lego, de camiseta, short de gi- nastica e patins.   
 Karmazin iniciou a reuniao com o que ele achou que fosse uma piada: “Nao se preocupem, rapazes, nao estou aqui para compra-los!” Ao longo das horas seguintes, os trés cientistas da computa¢4o e o figurao se sentaram em cadeiras descombi- nadas sobre um carpete velho e desbotado para discutir seus respectivos negécios. 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 liber- dade, trés refeicGes gratis por dia, massagens gratuitas, cortes de cabelo e cuidados médicos, e também da tecnologia.   
 Durante a pausa para almogar, Karmazin passou por escri- tdrios lotados de engenheiros e desviou de bolas de gindstica coloridas usadas para alongamento ou mesmo como cadeiras durante reunides de equipe e viu com seus proprios olhos a   
 Envolvendo-se comamagia 17